



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention d'un Master académique en :

« Entrepreneuriat et Management de Projet »

**Gestion des risques liés au processus management des
ressources humaines dans le cadre de la mise en place du
système de management de la santé et sécurité au travail :**

Selon ISO 45001 – ISO 45003

Elaboré par :

ACHOUR Lydia

Encadré par :

Dr Wissam BELIMANE

Dr Imad Eddine BEDAIDA

Membre de jury :

Dr MOHAMED EL HAJ Leila

Dr ADNANI Khawla

Année 2022/2023

Résumé

Ce projet de fin d'études se concentre sur la gestion des risques liés au processus de management des ressources humaines dans le cadre du système de management de la Santé et sécurité au travail, conformément aux normes ISO 45001 et ISO 45003. L'étude a été réalisée au sein de l'entreprise NAFTAL, une société nationale de distribution de produits pétroliers. Les normes ISO 45001:2018 et ISO 45003:2021 fournissent des directives claires pour identifier les risques psychosociaux et les risques de santé et sécurité au travail. L'objectif de cette recherche est de répondre à la problématique suivante : "Comment identifier les risques psychosociaux en utilisant les normes ISO 45001:2018 et ISO 45003:2021?". L'approche méthodologique utilisée est déductive avec des méthodes qualitatives. Les résultats soulignent l'importance de la gestion des risques pour améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des employés de NAFTAL en mettant en application les exigences des normes ISO.

En conclusion, ce projet contribue à mieux comprendre comment les normes ISO 45001:2018 et ISO 45003:2021 peuvent être utilisées pour identifier les risques psychosociaux et améliorer la gestion des risques dans le processus de management des ressources humaines.

Mots clés : Système de management de la santé et sécurité au travail, Risques psychosociaux, bien-être, ISO 45001, ISO 45003.

Abstract

This final-year project focuses on the management of risks related to the human resources management process within the framework of the Health and Safety Management System, in accordance with ISO 45001 and ISO 45003 standards. The study was conducted at NAFTAL, a national company involved in the distribution of petroleum products. ISO 45001:2018 and ISO 45003:2021 standards provide clear guidelines for identifying psychosocial risks and health and safety risks in the workplace. The objective of this research is to address the question: "How to identify psychosocial risks using ISO 45001:2018 and ISO 45003:2021 standards?". The methodology used is deductive with qualitative methods. The results highlight the importance of risk management in improving the health, safety, and well-being of NAFTAL employees by implementing the requirements of ISO standards.

In conclusion, this project contributes to a better understanding of how ISO 45001:2018 and ISO 45003:2021 standards can be used to identify psychosocial risks and enhance risk management in the human resources management process.

Key words: Health and Safety Management System, psychosocial risks, well-being, ISO 45001, ISO 45003

ملخص:

هذا المشروع للسنة النهائية يركز على إدارة المخاطر المرتبطة بعملية إدارة الموارد البشرية في إطار نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقاً للمعايير ISO 45001 و ISO 45003. تم إجراء الدراسة في شركة نפטال، وهي شركة وطنية تعمل في توزيع المنتجات البترولية. توفر معايير ISO 45001:2018 و ISO 45003:2021 إرشادات واضحة لتحديد المخاطر النفسية الاجتماعية ومخاطر الصحة والسلامة في مكان العمل. الهدف من هذا البحث هو الإجابة على السؤال: "كيف تتم تحديد المخاطر النفسية الاجتماعية باستخدام ISO 45001:2018 و ISO 45003:2021؟". الأسلوب المنهجي المستخدم هو الاستنتاجي باستخدام أساليب نوعية. تستخلص النتائج على أهمية إدارة المخاطر في تحسين صحة وسلامة ورفاهية موظفين شركة نפטال من خلال تنفيذ متطلبات المعايير ايزو.

في النهاية، يسهم هذا المشروع في فهم أفضل لكيفية استخدام ISO 45001:2018 و ISO 45003:2021 لتحديد المخاطر النفسية الاجتماعية وتحسين إدارة المخاطر في عملية إدارة الموارد البشرية.

كلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، المخاطر النفسية، إدارة الصحة والسلامة، ISO، ISO 45003،

45001

Remerciement

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche. Leur soutien et leur collaboration ont été d'une importance cruciale tout au long de ce parcours.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude à mes encadrants : Dr. BELIMANE Wissam et Dr. BEDAIDA Imad Eddine, pour leur encadrement, leurs conseils éclairés et leur disponibilité tout au long de ce projet. Leur direction précieuse a grandement contribué à l'aboutissement de cette recherche.

Je remercie l'ensemble du personnel de NAFTAL de m'avoir accueilli et offert la possibilité de réaliser mon stage pratique, en particulier Mr. Mammeri Ismain, Mr GUEMAZ Said et Mme. Moussaoui pour leurs accompagnements et soutiens tout au long de la période du stage. Je remercie aussi l'ensemble des personnes dans les différents services de leur participation et collaboration à notre travail de recherche.

Je présente mes sincères reconnaissances et gratitudes à mes parents mes frères pour m'avoir accompagné, soutenu, et conseillé pendant toute ma vie.

Je dirige mes chaleureux remerciements vers mes amis Salah Eddine, Elsa, Lydia, Rania, Lina et Nihed de m'avoir soutenu de l'extérieur de l'école tout au long de la réalisation de mon travail. Je remercie aussi mes chers amis et camarades de classe Rania Ismahane MEDJOUBI, Naima AIT AISSA, Malak Aya FOUIAL et Nayal Lyna BOUDAUD

Ainsi que tous mes camarades de classes Empistes avec lesquels j'ai pu me développer durant ce Master, sans oublier bien sûr les enseignants qui n'ont pas hésité à faire leur possible pour nous transférer le maximum de leurs connaissances.

Table des matières

Résumé

Remerciements

Table des matières

Liste des tableaux

Liste des Figures

Liste des abréviations

Chapitre I : Cadre théorique 8

Section 1: La revue de littérature8

Section 2: Cadre conceptuel.....14

I.2.1 Management de la qualité :14

1. Concepts liés à la qualité.....14

I.2.2 Management des risques :20

I.2.3 Système de management de la santé et de la sécurité au travail :27

I.2.4 Système de management de la SST selon les lignes directrices ISO 45003 :32

I.2.5 Le risque psychosocial :34

Chapitre 2 : Méthodologie et contexte de la recherche 40

Section 1: Méthodologie de la recherche40

II.1.1 Positionnement épistémologique de la recherche :40

• Approche qualitative :41

• Approche quantitative :41

• L'échantillon :41

II.1.2 Méthodes et outils de collecte des données :42

II. Les outils de collecte et de traitement des données :43

Section 2: Présentation de l'organisme d'accueil :45

II.2.1 Historique de NAFTAL :45

I.2.6 Analyse de la structure générale de NAFTAL selon le modèle de Mintzberg :46

II.2.2 Présentation de l'effectif global de NAFTAL :48

Chapitre 3 : Présentation des résultats empiriques..... 50

Section 1: Résultats de l'observation :50

III.1.1 Diagnostic :.....	50
III.1.2 Plan d'action :.....	52
III.1.3 Résultats de l'analyse documentaire :.....	53
III.1.4 Résultats des entretiens :.....	55
III.1.4 Identification des risques psychosociaux au sein de NAFTAL :.....	58
Section 2: Discussion des résultats obtenus	59

Conclusion générale

Bibliographie

Annexe

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Comparaison entre le système de management de la SST et la ligne directrice du risque psychosocial :	32
Tableau 2 : Typologie des RPS selon les dimensions individuelle et collectives	36
Tableau 3 :L'effectif de la société et le Plan 2022	49
Tableau 4 : Grille d'évaluation	51
Tableau 5 : Plan d'action.....	52
Tableau 6 : Analyse de fiche processus RH.....	53
Tableau 7 : Analyse du processus SBE	54
Tableau 8 : Analyse de la fiche processus QSE.....	55
Tableau 9 : Présentation des résultats des entretiens	56
Tableau 10 : Identification des risques psychosociaux au sein de NAFTAL	58

Liste des figures :

Figure 1 : les sept grands principes de la qualité	15
Figure 2 : La roue de Deming	17
Figure 3 : Représentation schématique des processus	19
Figure 4 : Cadre organisationnel (ISO 31000 : 2018)	22
Figure 6 : Diagramme d'ISHIKAWA	24
Figure 5 : Diagramme de Pareto	25
Figure 7 : Représentation synthétique des textes qui entament la participation de travailleurs	31
Figure 8 : Schéma synthétique des facteurs RPS	35
Figure 10 :L'organigramme de l'entreprise, document interne de la direction exécutif de stratégie, planification et économie.	46
Figure 11 : Les parties clés de l'organisation (Mintzberg, 1986)	47

Liste des abréviations :

SST : Santé et sécurité au travail

SMSST : Système de management de la santé et sécurité au travail

RPS : Risque psychosociaux

DERH : Direction exécutif des ressources humaines

PDG : Président du directeur général

SBE : Santé et bien-être

QSE : Qualité, santé et environnement

RH : Ressources humaines

SMQ : Système de management de la qualité

Introduction générale

Introduction générale

Le processus de gestion des risques liés au management des ressources humaines dans le cadre de la mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail (SST) revêt une importance cruciale pour assurer un environnement de travail sain, sûr et productif. Les normes ISO 45001 et ISO 45003 fournissent un cadre méthodologique pour identifier, évaluer et traiter ces risques, en mettant l'accent sur la prévention des accidents, des maladies professionnelles et des risques psychosociaux.

Dans un environnement professionnel en constante évolution, les entreprises sont confrontées à des défis liés à la gestion des ressources humaines et à la sécurité au travail. La prise en compte des risques psychosociaux, tels que le stress, le harcèlement et l'épuisement professionnel, est devenue essentielle pour garantir le bien-être des employés et maintenir leur performance.

Le processus de gestion des risques liés au management des ressources humaines implique une approche proactive et systématique. Il consiste à identifier les dangers potentiels associés aux activités de gestion des ressources humaines, à évaluer les risques qu'ils présentent pour la santé et la sécurité des travailleurs, et à mettre en place des mesures de prévention appropriées pour atténuer ces risques.

Les normes ISO 45001 et ISO 45003 offrent un cadre structuré pour la gestion des risques liés au management des ressources humaines. L'ISO 45001 met l'accent sur l'identification et l'évaluation des dangers, la planification des actions préventives, la participation active des travailleurs et la mise en place d'un système de gestion de la SST. L'ISO 45003 complète cette approche en fournissant des directives spécifiques pour la gestion des risques psychosociaux.

Cependant, le présent projet de fin d'études se concentre sur l'analyse et la gestion des risques liés au processus de management des ressources humaines dans le cadre de la mise en place d'un système de management de la SST, en se basant sur les normes ISO 45001 et ISO 45003. Nous examinerons les différentes activités de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la communication interne, la gestion des compétences, et nous identifierons les risques potentiels associés à chacune d'entre elles.

- **Le contexte de la recherche :**

Le contexte de cette étude se situe au sein d'une entreprise nationale de distribution et commercialisation des produits pétroliers NAFTAL, filiale de SONATRACH. NAFTAL exerce des activités dans le secteur de distribution et de commercialisation des produits pétroliers, un domaine qui fournit des normes spécifique en termes de la sécurité et la gestion des risques.

De ce fait, la gestion des risques liés au processus de management des ressources humaines représente une importance incontournable pour l'entreprise. La sécurité des travailleurs, ainsi que la prévention des accidents et des incidents, se pose parmi les préoccupations majeures dans l'environnement industriel notamment, dans le secteur pétrolier. Alors, il est indispensable de prendre en compte les risques psychosociaux dont lequel les travailleurs sont exposés.

- **La problématique :**

Dans une industrie pétrolière, la santé et la sécurité au travail est d'une importance primordiale en raison de multiples risques inhérent du secteur. Les employés sont exposés à des risques physiques tels que les accidents industriels, les blessures liés aux équipements lourds et les expositions aux produits chimiques. Alors, il est aussi important de reconnaître les risques psychosociaux dont lequel les employés sont confrontés dans cet environnement exigeant.

Les risques psychosociaux comprennent des facteurs tel que : le stress excessif, le harcèlement, l'épuisement professionnel ou le burnout et les conditions de travail exigeantes. Dans le secteur pétrolier, ces risques peuvent être accentués par la rigidité des conditions de travail, la pression d'atteindre les objectifs de production et les tensions de la sécurité des installations. Ces derniers peuvent avoir un effet significatif sur la santé mentale et émotionnelle des travailleurs ainsi que leur bien-être.

Cependant, notre problématique se pose à la compréhension de la liaison entre le système de management de la santé et sécurité au travail et les risques psychosociaux à travers la question suivante :

«Comment identifier les risques psychosociaux en utilisant les normes ISO 45001 :2018 et ISO 45003 ? »

Introduction générale

Sur la base de la problématique mentionnée ci-dessus, nous pouvons poser les questions suivantes à notre travail de recherche :

- Comment identifier les risques SST selon les exigences de l'ISO 45001 ?
- Comment identifier les risques psychosociaux selon les lignes directrices de l'ISO 45003 ?
- Quels sont les mesures de gestion des risques psychosociaux mis en place par NAFTAL selon les normes ISO 45001 et ISO 45003 ?

• **Hypothèses de recherche :**

Sur la base de la littérature nous formulons les hypothèses suivantes :

- Les normes ISO 45001:2018 et ISO 45003 fournissent des directives claires et des critères spécifiques pour l'identification des risques psychosociaux ;
- Les entreprises qui appliquent l'ISO 45001 ont mis en place des méthodes spécifiques pour identifier les risques SST, tels que les inspections régulières, les analyses de risques et les enquêtes auprès des employés ;
- L'entreprise qui applique les deux normes ISO 45001 : 2018 et ISO 45003 :2021 facilite à l'identification proactive des risques SST et les risques psychosociaux .

• **L'objectif de la recherche :**

Ce travail de recherche vise à étudier les aspects clés de la gestion des risques au processus management des ressources humaines dans le cadre de la mise en place du système de management de la SST selon les normes suivantes : ISO 45001 et ISO 45003. A travers l'étude du système de management de la SST au sein de NAFTAL permet d'analyser les risques liés au processus de management des ressources humaines, ainsi que d'identifier les mesures de prévention afin de réduire les accidents de travail, les maladies professionnelles et les incidents liés à la sécurité des employés. Ceci contribuera à la protection la santé et sécurité des travailleurs au sein de l'organisation.

D'autre part, l'assurance d'un lieu sain et sûr pour travailler permet d'améliorer le bien-être des collaborateurs à travers l'analyse des risques psychosociaux en identifiant les facteurs à effet négatif sur le bien-être mentale et émotionnel des travailleurs. Cela permettra de mettre à disposition les mesures et des politiques visant à favoriser un environnement de travail sain, réduire le stress et améliorer la satisfaction des parties prenantes.

- **Méthodologie :**

La présente recherche s'inscrit dans une approche qualitative déductive dont la collecte des données s'est posé à travers de différents acteurs de NAFTAL : les employés, les responsables de la santé et sécurité au travail, ainsi que les gestionnaires des ressources humaines. Les outils de collecte des données utilisés sont : la grille d'évaluation et l'analyse documentaire. La grille d'évaluation permet d'évaluer la conformité de NAFTAL aux exigences des normes ISO 45001 : 2018 concernant les exigences du système de management SST et ISO 45003 :2021 liés aux lignes directrices du risque psychosocial. De plus, l'analyse documentaire disponible au sein de l'entreprise permet de déduire des résultats selon l'observation pour identifier les risques psychosociaux.

- **Plan de la structure du mémoire :**

Ce travail de recherche commence par une introduction qui définit le cadre de la présente étude. Suivi du premier chapitre qui représente le cadre théorique de la recherche dont lequel se présente en premier lieu la revue de la littérature qui expose les différents travaux de recherche menés de la part de différents auteurs, ensuite la présentation des concepts liés à notre thématique de recherche tel que le : le management des risques, le système de management de la SST, le management des risques psychosociaux et présentation des normes : ISO 45001, ISO 45003, ISO 31000.

Dans le deuxième chapitre expose la méthodologie de recherche, le choix de l'échantillon, la méthode et les outils de collecte des données pour élaborer ce travail de recherche, ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil.

Enfin, le dernier chapitre explique les résultats obtenus lors du terrain qui va permettre de discuter à propos de la problématique de recherche. Ce travail s'achèvera sur la base de conclusion générale.

Chapitre I : Cadre Théorique

Chapitre I : Cadre théorique

Ce premier chapitre consiste à définir les concepts liés à notre thématique de recherche porté sur la gestion des risques liés au processus management des ressources humaines dans le cadre de la mise en place du système de management de la SST. Tout d'abord, nous allons étudier les travaux de différents chercheurs pour en soulever les liens entre les concepts puis, les définir dans le cadre théorique.

Section 1: La revue de littérature

A première vue, la gestion des risques est définie comme une activité itérative, permettant aux organismes de développer une stratégie et l'atteinte des objectifs qui aide à une prise de décision plus éclairée. Par ailleurs, elle fait partie de la gouvernance intégrée et du leadership qui a une importance fondamentale de la façon à ce qu'une organisation soit gérée, c'est ainsi qu'elle assure à la contribution au système de management amélioré.

La gestion des risques, est définie comme une activité itérative permet aux organismes de développer une stratégie et l'atteinte des objectifs qui aide à une prise de décision plus éclairée. De ce fait, elle fait partie de la gouvernance et du leadership intégrés et essentielle d'une façon à ce qu'une organisation soit gérée en assurant à la contribution du système de management amélioré. (Iso 31000:2018)

Dans la littérature, la gestion des risques représente le pilotage de gouvernance dans une entreprise. Cela a été prouvé à travers l'étude de (Driss, 2021) qui avait par objectif de présenter le management des risques dans l'entreprise publique au Maroc. Les résultats ont montré l'importance de la gestion des risques dans la stratégie de l'organisation qu'elle représente le noyau de la gouvernance en valorisant le rapport entre la performance, le risque et le résultat.

D'après (BENMEHDI, 2021) son étude avait pour but de faire une étude sur les avantages des outils de management de la qualité dans la gestion des risques tel que l'outil AMDEC, diagramme de Pareto ainsi que le diagramme d'ISHIKAWA. Cet auteur a utilisé l'approche qualitative en faisant l'analyse du contenu dans une entreprise de travaux publics à Bejaia. Durant ses études le chercheur constate que la négligence de la gestion des risques a causé beaucoup de problème de la réalisation des projets, c'est à partir de cela que le chercheur à expliquer l'importance de la gestion des risques au sein de l'entreprise des travaux publics.

Selon Sihem, son étude de recherche est portée sur la mise en place de la cartographie liée au processus d'achat au sein d'une entreprise publique spécialisée dans le domaine de matériaux de construction. L'auteur a opté pour une approche qualitative dans son travail de recherche dont elle constate que la cartographie des risques représente un référentiel de l'allocation des ressources, ainsi qu'instrument de signale et de communication des risques aux parties prenantes de l'organisation, en guise de priorisation des risques qui conjoint à l'aide au pilotage de l'entreprise.

Selon les deux auteurs suivants (Driss, 2021) et (BENMEHDI, 2021) se rejoignent à l'idée de l'importance du management des risques dans une entreprise de travaux publics. Ainsi que les résultats de Sihem, 2020 se rapproche aux résultats de Driss porté sur l'importance de la gestion des risques sur le pilotage et la gouvernance de l'entreprise.

Le management des risques dans la gestion des ressources humaines traitant le dysfonctionnement du capital humain qui occupe une place du traitement des anomalies impactant directement à la performance de l'entreprise. En effet, il s'intègre facilement dans un climat de bien-être, de confiance et de qualité de vie au travail. Cela a été démontré à travers l'étude d'Alami Safae qui porte sur la mise en place de la stratégie du management des risques RH dans une entreprise.

Selon l'étude de Mohammed RAFI qui a visée sur l'évaluation des pratiques de gestion de ressources humaines au sein de l'académie régionale de l'éducation et de formation au Maroc. A travers une approche qualitative de type exploratoire via des entretiens semi-directifs sur l'échantillon de dix responsables de l'académie, le chercheur a soulever l'importance de la culture, la stratégie et la politique RH au sein d'une entreprise afin d'atteindre les objectifs global de l'organisation et d'assurer sa pérennité.

Parmi le travail de recherche de Rodolphe COLLE, avait pour but d'opérationnaliser la notion GRH bienveillante dans une PME, il aperçoit que cette notion représente le bien-être de la société et la prévention des risques psychosociaux. C'est ainsi que la gestion des ressources humaines bienveillante apparait comme l'alternative qui replace l'homme au centre des organismes.

Dans l'étude d'ELKAM Khadija, qui a pour finalité d'étudier l'impact de la covid-19 sur la gestion des ressources humaines et les enjeux de l'équipe RH ainsi de déterminer le rôle de ce dernier durant la crise. Cela à travers l'échantillon de 14 responsables RH dans le secteur

bancaire. Le chercheur remarque l'influence directe de la pandémie sur la situation financière, sociale et psychologique des collaborateurs.

(Claire Edey Gamassou, 2018) a fait des recherches à propos de la relation entre la santé et le travail en gestion des ressources humaines dans une approche mixte afin de déterminer le lien existant. Il constate qu'il existe ce lien entre la santé que ce soit physique ou mentale au milieu de travail. De plus, le lien est plus majoritairement entre la santé morale et ce dernier.

L'objectif d'un système de management de la santé et sécurité au travail (SST) est d'éliminer les traumatismes et les pathologies survenues au travail chez les employés et de veiller à assurer un climat sûr et sain pour travailler. C'est ainsi qu'il est extrêmement important à l'organisation de supprimer les dangers et minimiser les risques en prenant en considération des mesures de précautions d'une manière efficace qui permet d'améliorer la performance d'entreprise. (Iso 45001:2018)

A travers l'étude (E. Draï, 2016) qui cible de fournir des renseignements basés sur l'analyse du système de management de la santé et sécurité au travail dans l'entreprise et de comparer ce dernier au niveau national. Cette étude est faite dans une démarche qualitative dont les méthodes utilisées sont : l'étude de six référentiels, l'observation de dix-huit établissements et la réalisation de Trois cent entretiens. Au final il observe les caractéristiques et les conditions de mise en œuvre du système, notamment les modèles et la démarche de prévention adaptés à l'organisation.

Selon LHADJ MOHAND Lyza, son étude avait pour objectif d'élaborer de la démarche de mise en place du système de management intégré au sein de TOTAL (l'entreprise de lubrifiant en Algérie). Suite à cela le chercheur a soulevé deux types de risques l'un est lié à la santé et sécurité au travail et l'autre lié à l'environnement. Cette étude présente des résultats importants.

Ainsi, Benzeroual Mohamed Chihab Eddine a mené sa recherche de compréhension à l'application du processus safety management au sein de la direction générale de SONATRACH et la conformité de la mise en place. Durant l'étude de ce travail à travers une méthode quantitative dont la distribution du questionnaire, le chercheur remarque l'amélioration de la performance en système de la santé et sécurité au travail qui crée un cadre de travail plus sûr et sain en minimisant les risques liés à ce dernier. Alors, l'auteur explique la conformité de la norme ISO 45001:2018 au processus safety management dont

le but d'éliminer les risques liés au travail ainsi de veiller à l'assurance d'un climat favorable pour le lieu de travail.

La gestion des risques psychosociaux et le bien-être au travail, dans le cadre du système de management de la santé et de la sécurité au travail, sont liés à travers des lignes directrices de la norme ISO 45003:2021 qui permet la mise en œuvre, la révision et l'amélioration du système. Ensuite, elle met l'accent que l'organisme est responsable de la santé et sécurité des travailleurs et autres acteurs qui affectent directement sur l'activité de l'entreprise. Cette responsabilité désigne la promotion et la protection de santé physique et psychologique (ISO 45003:2018).

Christine ROLAND-LÉVY, a mené une étude sur le risque psychosocial dans le cadre de l'enseignement supérieure dont elle évoque que les missions qu'occupent l'enseignement entre l'administration, l'enseignement, tutorat...etc. Mènent une charge de travail répressive ceci explique le stress que subissent ces enseignants. Son constat à travers ses études que le potentiel des chercheurs enseignants à entraîner une fragilité face au stress et la réduction du bien-être psychologique et physique ce qui relie à la baisse de la performance. C'est à cela qu'elle rejoint aux avis des auteurs suivants Claire Edey Gamassou.

Ensuite, (SALMON, 2018) son objectif de recherche été de développer le concept de la gestion du stress liés au risque dans une recherche exploratoire à l'aide d'un questionnaire dans une approche psychosociale afin de démontrer l'existence de représentations sociales du stress au travail dans l'organisation et l'existence de valeurs sociales du stress au travail ainsi que des pratiques considérées comme pouvant être les plus efficaces pour faire face au stress de travail, et également des effets psychologiques. (SALMON, 2018)

En rajoutant à cela, Le modèle transactionnel du stress est l'un des modèles explicatifs les mieux connus par un mécanisme de double évaluation entre le stress et les ressources humaines dans un cadre éducatif auprès de 420 enseignants, dans une étude proposé d'un chercheur dont il obtient les résultats des analyses statistiques permettent globalement de considérer que la perspective transactionnelle est une façon efficace de conceptualiser le stress au travail. (Claudie Harnois, 2020)

Parallèlement, l'auteur (Jaoul, 2003) parle dans le même cadre d'étude une affirmation de sur morbidité psychique des enseignants, ceci dit de l'épuisement professionnel où de ce qu'on appelle « burnout » il démontre que ce dernier est relié positivement sur l'efficacité

de la performance de ces enseignants. D'autre part, dans une organisation l'évolution des troubles psychosociaux peuvent aller jusqu'au burnout, gestion des conflits et même jusqu'au suicide au travail, l'auteur explique sa position critique en pensant différemment que la gestion des risques psychosocial peut nous suggérer des pistes pour un management respectueux des hommes au travail. (MARCH, 2016)

D'après (Céline Sauvezon, 2018) qui a fait sa recherche dont la visée été la gestion des risques psychosociaux et la qualité de vie au travail, dans un échantillon de 436 salariés d'une grande distribution en France. Les résultats de ce dernier à montrer la relation positive entre le risque psychosocial et la qualité de vie au travail, cela à été prouvé dans démarche quantitative.

Ensuite, (Rafaël Weissbrodt, 2018) a étudié sur les risques psychosociaux dans une entreprise. Celle-ci avait pour but de prévenir les risques psychosociaux, la perception des facteurs de risque par les employeurs. Le chercheur lors de son étude a mené une enquête auprès de 404 entreprises, les résultats prouvent que les entreprises adoptent une démarche globale de l'environnement psychosocial de travail, ainsi qu'il existe un lien positif sur les mesures préventives et l'activité professionnelle.

Cela explique l'apport existant entre la prévention des risques professionnel concernant la SST et le risque psychosocial en entreprise entamés par les auteurs suivants qui se rejoignent Claire Edey Gamassou, SALMON, Benzeroual Mohamed Chihab Eddine, Céline Sauvezon, Richard, Rodolphe COLLE, MARCH, Rafaël Weissbrodt.

Pour ce faire, La construction et l'animation d'espaces de discussion par le management des ressources humaines et le management constituent un puissant levier de préservation des ressources et conséquemment un facteur de bien-être - et de qualité - au travail. La relation entre acteurs et la possibilité de dire et d'entendre une parole sur l'activité réelle et l'organisation effective du travail sont à la base de la construction de tels espaces de discussion, sans lesquels aucun bien-être durable n'est possible, avec une approche constructiviste mêlant une étude qualitative et quantitative, les résultats mettent en évidence l'importance des espaces de discussion centrés sur le travail pour préserver bien-être et santé au travail, à condition qu'ils n'empêchent pas de travailler. (Richard, 2006)

En Europe, l'Organisation Mondiale de la Santé dont son siège est situé en Suisse, précise que le Burnout fait spécifiquement référence à des phénomènes relatifs au contexte

professionnel, Cela a été mis en vigueur le 4 janvier 2022 comme reconnaissance du risque psychosocial d'épuisement professionnel.

Ainsi, en France le code de travail relatif au 4121-1 stipule à la prévention des risques professionnels dont sa reconnaissance du burnout comme maladie professionnelle. Il est nécessaire de prendre en considération l'importance de ce risque au sein des entreprises ainsi que de prendre des mesures de précautions à ce dernier.

En se projetant au Maghreb, une étude menée au Maroc avec une enquête auprès de 20 entreprises de services affirme dans un résultat où il démontre la prévention des risques dans les entreprises de service permet d'influencer positivement les risques relatifs à la gestion des ressources humaines et par conséquent l'amélioration de cette dernière (Brahim, 2020)

En Algérie, une étude est faite dans une entreprise ferroviaire qui mesure la performance sociale et la santé et sécurité au travail. Les résultats prouvent la relation positive entre ces deux derniers (BELDJILALI, 2019)

En conclusion, à partir de la revue de littérature, nous constatons que la littérature est pauvre du côté de notre pays et du Maghreb sur les risques liés aux ressources humaines dans le côté psychologique qui impacte sur la santé et sécurité des travailleurs. C'est à travers cette déduction que nous menons une étude liée aux risques RH dans le cadre du système de management de la santé et sécurité au travail.

A travers cette revue de littérature nous constatons comme suit :

- Le bien-être des collaborateurs reflète directement sur la performance en entreprise ;
- La santé et sécurité au travail physique et morale des employés sont liées ;
- La prévention des risques RH est indispensable pour l'entreprise ;
- Les risques RH peuvent se distinguer en deux aspects : physique et morale ;
- Les enjeux de la qualité de vie au travail se déterminent à travers la gestion des risques des ressources humaines.
- Le bien-être du travailleur ne reflète pas seulement par des moyens, plutôt la prise en compte de l'aspect psychologie de l'employé.

C'est à travers ces constats qui nous ont permis de formuler les hypothèses en haut.

Section 2: Cadre conceptuel

Dans cette section nous allons présenter les concepts liés au management de la qualité, et de comprendre les principes de ce dernier, ensuite de définir la gestion des risques et son traitement, notamment la cartographie des risques et ses outils. Enfin, nous allons présenter le système de management de la santé et sécurité au travail ainsi que le système de management de la SST selon la norme ISO 45003, puis nous terminons avec le risque psychosocial.

I.2.1 Management de la qualité :

1. Concepts liés à la qualité

Définition de la qualité : selon la norme Iso 9000 :2015, « *la qualité est une culture qui inspire et oriente le comportement, l'attitude, les actions et les processus afin de fournir de la valeur par la satisfaction des exigences des parties intéressées. La qualité des produits et service d'un organisme est déterminée non seulement par la capacité à satisfaire un client particulier, mais aussi par l'impact prévu et imprévu sur d'autres parties intéressées.* » ISO 9000

La normalisation : La normalisation est le processus de développement et d'application de normes pour des produits, des services, des pratiques ou des processus afin de garantir leur qualité, leur fiabilité, leur sécurité et leur interopérabilité.

Les normes : sont des règles établies par des organisations de normalisation, telles que l'ISO (Organisation internationale de normalisation) ou le CEN (Comité européen de normalisation), pour assurer la qualité et la sécurité des produits et services, ainsi que la compatibilité entre les différentes technologies. Les normes peut être comme exigences ou ligne directrice et peut suivre la structure HLS (High Level Structure) c'est-à-dire qu'elle contient dix chapitres qui sont basé sur le cycle PDCA tel que mentionner dans la nouvelle version de la norme ISO 9001. Ainsi, il existe des normes qui ne suivent pas la structure HLS.

Système de management de la qualité : est un ensemble des éléments en interaction qui permet l'établissement de l'objectif qualité et la politique qualité.

Politique qualité : l'orientation de la direction vers qualité

Objectif qualité : la visée de l'organisation liée à la qualité

1. Définition du management de la qualité :

C'est l'ensemble des activités corrélés qui permet à l'orientation et le contrôle de l'organisation en matière de la qualité à travers l'objectif qualité axé à la satisfaction des exigences à la qualité des parties prenantes. (ISO 9001 :2018)

2. Principes de management de la qualité :

Pour mettre en place un système de management de la qualité afin d'assurer l'amélioration de l'entreprise, nous valorisons ces grands principes sur lesquels les fondamentaux de la qualité est basé comme l'indique la figure suivante :

Figure 1 : les sept grands principes de la qualité



Source : *abrice Jobard, S. L. (2020).*

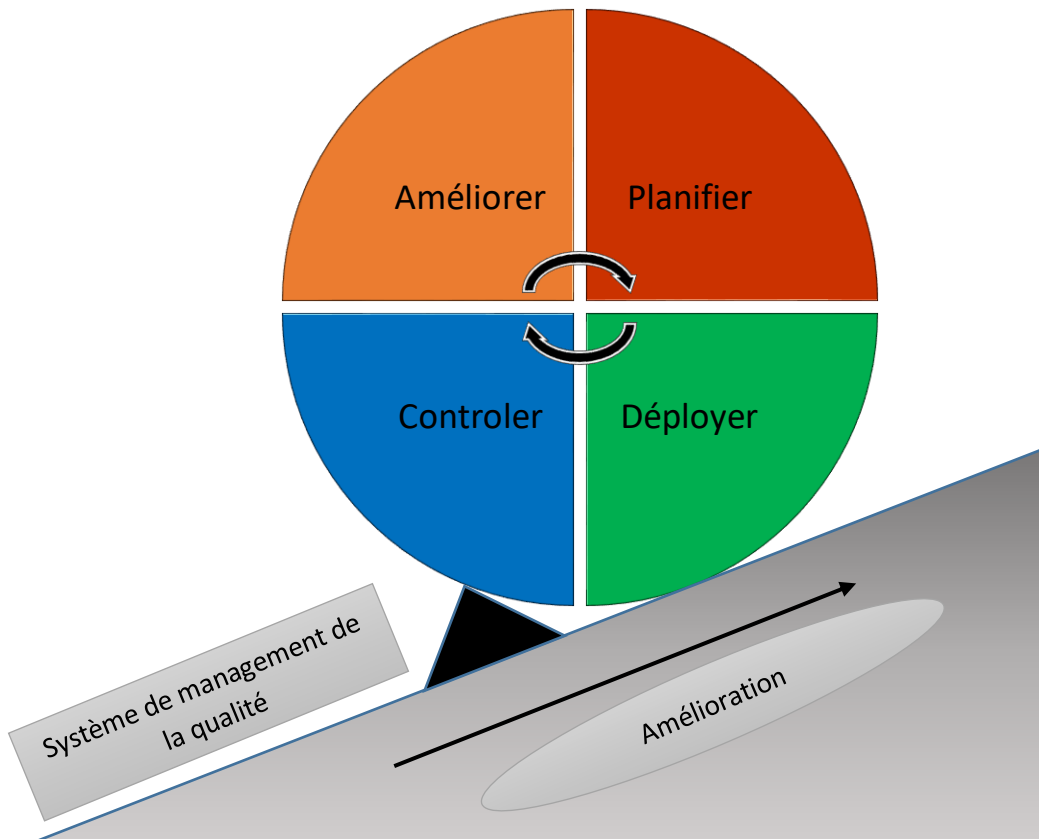
- a) **L'orientation client** : Dans la mise en place de la démarche du système, l'organisation cherche à satisfaire les besoins du client qui peut être une personne qui reçoit le produit ou le service fabriqué de la part de l'entreprise, que nous l'appelons « acheteur » ou un « consommateur » ou bien ça pourrait être en interne de l'organisme, qui pourrait être en interne d'une direction, un service ou les collaborateurs qui exploite le service ou produit fabriqué par un autre service ou collaborateur. Pour cela il suffit de mettre en place tous les dispositifs d'écoute et de satisfaction des besoins et les attentes des clients ;

- b) **Le leadership** : c'est l'impact du dirigeant à conduire ses collaborateurs vers les objectifs définis par les orientations stratégiques qui détermine les collaborateurs impliqués à atteindre ces objectifs ;
- c) **Engagement des collaborateurs** : Pour qu'une organisation atteigne son objective qualité, elle doit avoir l'engagement de ses collaborateurs. Le personnel doit être formé, compétent et impliqué à tous les niveaux de la hiérarchie afin qu'elle assure l'amélioration de l'organisme ;
- d) **Approche Processus** : le pilotage des activités de l'organisme est piloter d'une manière performante par l'approche processus, cela à travers :
 - La détermination des processus ;
 - La définition des activités des processus ;
 - Définition du pilote des processus ;
 - Définition de la documentation, les mesures de contrôles ainsi que l'efficacité des processus ;
 - Mesurer et améliorer les performances des processus.
- e) **Amélioration continue** : nous entendons dire par l'amélioration continue qui est une activité produite d'une manière répétitive pour améliorer la performance.

Les principes du système de management de la qualité fournissent des principes qui soutiennent l'application de la roue de Deming, qui établit les exigences, les politiques et les procédures pour la gestion de la qualité, et guide l'organisation dans l'application du cycle PDCA pour l'amélioration continue. Le système de management de la qualité intègre le cycle PDCA comme une approche structurée pour planifier, mettre en œuvre, contrôler et améliorer les processus de manière continue.

Nous présentons le schéma qui illustre les grands principes du management de la qualité basé sur le cycle PDCA:

Figure 2 : La roue de Deming



Source : *abrice Jobard, S. L. (2020).*

La roue de Deming détermine comment la qualité est mise en place d'une manière logique en passant par les quatre phases selon le cycle PDCA : Plan, Do, Act, Check afin d'assurer l'amélioration continue grâce à la cale.

Plan : planification : l'établissement des objectifs du système, des processus et des ressources nécessaire pour y parvenir à fournir des résultats qui correspondent aux exigences des clients et aux politiques organisationnelles, et identifier et répondre aux risques et opportunités ;

Do : Réaliser : la mise en œuvre du plan ;

Act : Vérifier : surveillance et mesure des processus et des produits et services obtenus. Faire rapport sur les politiques, les objectifs, les exigences et les activités prévues ainsi rendre compte sur les résultats ;

Check : Agir : Prendre les mesures nécessaires pour améliorer la performance de l'organisme.

Prise de décision sur preuve : A travers l'analyse et l'évaluation des informations que nous pouvons décider

Management relationnel : est orienté vers la satisfaction des clients en prenant en considération des parties intéressées ainsi que leur relation établie.

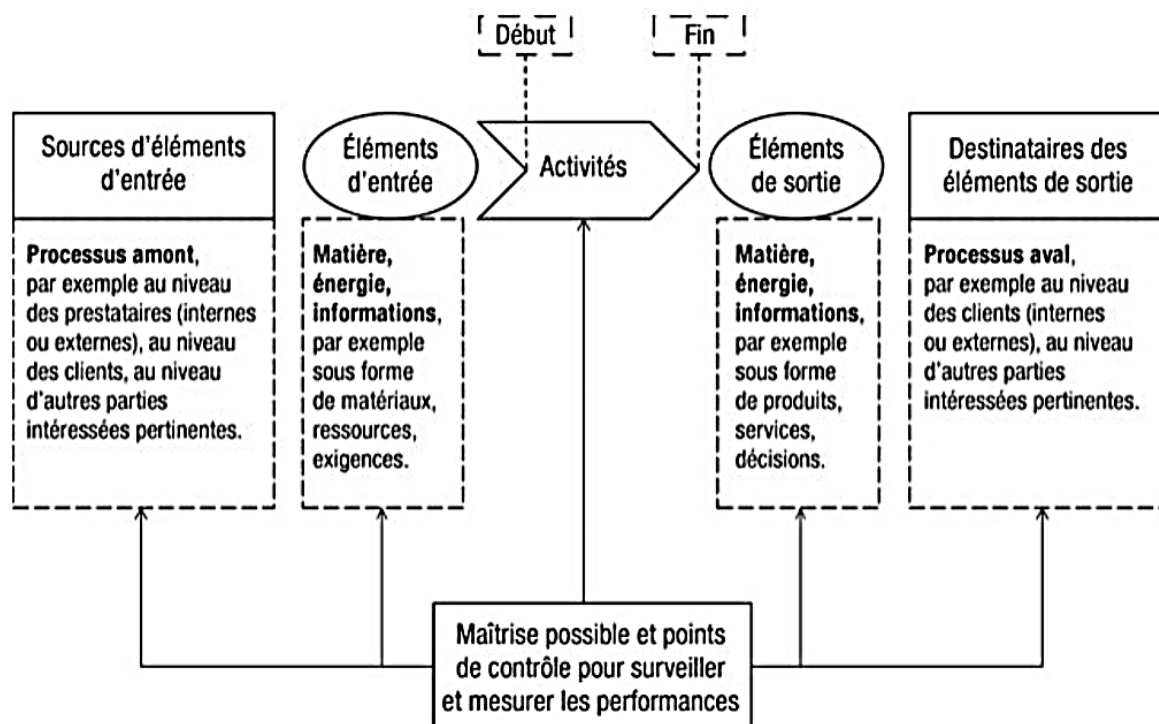
3. Approche processus :

Selon les exigences de la norme Iso 9001:2015 permet l'adoption de l'approche processus à partir du développement, de la mise en œuvre jusqu'à l'amélioration de l'efficacité du SMQ, afin de satisfaire les exigences des clients. L'amélioration des performances globales des organisations est établies par la maîtrise des interactions et interdépendances des processus afin d'obtenir les résultats souhaités conformément à la politique qualité et l'orientation stratégique des organisations.

- **Définition de processus :** « *Un processus est un ensemble d'activités corrélées qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.* » Iso 9000:2015

Nous présentons un schéma qui illustre la représentation schématique des processus et leurs éléments en interaction :

Figure 3 : Représentation schématique des processus



Source : Cattan, M. (2022).

Cette figure représente le schéma des processus en démontrant les interactions des éléments d'entrées et de sorties de chaque processus. Un élément de sortie d'un processus peut être un élément d'entrée d'un autre processus peu importe si le processus en amont ou le processus en aval.

- **Les catégories des processus :**

Les catégories des processus sont divisées en trois catégories qui suivent :

a. Processus réalisation : Il se compose d'ensemble d'activités en interaction dont l'objectif de réaliser un produit ou un service. Il représente le cœur métier de l'entreprise.

Les processus de réalisation sont constitués par des éléments d'entrées et exploitent les ressources pour donner une valeur ajoutée comme élément de sortie.

b. Processus support : Il se compose par un enchainement d'activités alimenté par des entrées de besoins de moyens formulés par les autres processus, et crée des sorties composés par les moyens attribués.

Ce processus a pour objet de fournir les moyens nécessaires aux autres processus.

c. Processus de pilotage : Il se compose d'un enchaînement d'activités traitant les Informations en élément d'entrée afin de sortir en directives comme élément de sortie.

Cette catégorie de processus a pour objectif de piloter tous les autres processus.

I.2.2 Management des risques :

Au XVIII^e siècle, la loi des grands nombre a été découverte par Bernoulli et a formulé sa théorie de décision en donnant la notion de criticité (fréquence x gravité). C'est à cette époque que la notion des risques fait son apparition grâce à la pression de la naissance de l'industrie et le mode de production qui été croissante et complexe. Ensuite, le risque a commencé à remplacer la notion mystique de destin, grâce non seulement aux nouveaux outils mathématiques, mais aussi aux pressions des industries émergentes et des modes de production et des relations commerciales de plus en plus complexes. Les accidents deviennent plus complexes et donc plus difficiles à réparer que le monde rural n'a à y faire face, et c'est une question de points, ou de partage des prix des deux joueurs lorsque le jeu est interrompu avant la fin. Prendre conscience que le risque n'est pas une fatalité, mais le résultat d'une conjonction d'évènement est aussi le moteur de l'idée d'entreprise, car prendre, c'est vraiment savoir prendre des risques, ce qui ne favorise pas l'industrie, domaine privilégié de la prise de risque volontaire et raisonnée.

1. Définition du management des risques :

Selon la norme ISO 31000 : 2018 (ligne directrice pour le management des risques) : « *le risque est défini comme un effet d'incertitude sur les objectifs, un évènement potentiel avec leur conséquences. Le management des risques activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.* »

« *Le risque est un ensemble d'évènements simultanés dont l'occurrence est incertaine, la réalisation affecte les objectifs de l'organisation qui le subit. Certains risques peuvent avoir des effets positifs, c'est ce que nous appelons « **opportunité** » d'autres aient des effets négatifs.* » (Courrèges)

Le risque est caractérisé par deux grandeurs sont :

- **La probabilité d'occurrence ou la fréquence :** est une estimation de la fréquence à laquelle un événement indésirable peut se produire.

- **La gravité :** est une mesure de l'impact ou des conséquences qu'un événement indésirable peut avoir s'il se produit.

Le risque est mesuré par sa probabilité d'occurrence ainsi que sa gravité qui nous donne le résultat de criticité du risque calculé, donc nous avons la formule de calcul comme suit :

$$C = G \times F$$

- **La norme ISO 31000 :**

Cette norme représente un standard international qui détermine la gestion des risques comme un processus systématique, elle permet aux organismes et tous types d'entreprises quelle que soit leur taille, leur activité ou leur localisation à maximiser les opportunités et minimiser les effets négatifs des risques.

La norme ISO 31000 est basée sur les principes du management des risques, présentée ci-dessous :

2. Principe du management des risques :

Selon la ligne directrice ISO 31000 :2018, Pour gérer les effets de l'incertitude sur les objectifs nous avons les fondements du management des risques à prendre en compte le cadre organisationnel et les processus du management des risques de l'organisation afin d'assurer l'efficacité et l'efficience du management.

Nous avons cette figure qui illustre les principes qui constituent cadre organisationnel :

Figure 4 : Cadre organisationnel (ISO 31000 : 2018)



Source : ISO 9001:2018

Cette figure présente le développement du cadre organisationnel qui comprend l'intégration, la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et amélioration de la gestion des risques au sein de l'organisation. C'est par cela le cadre organisationnel devrait évaluer ses pratiques et processus existants de gestion des risques, identifier les lacunes et les combler. Ces composants et la manière dont elles s'articulent doivent être adaptés aux besoins de l'organisme.

- **Appréciation du risque :**

Dans le chapitre 6 de la ligne directrice du management des risques Iso 31000 :2018, l'appréciation du risque passe par le processus suivant :

- a) **Identification du risque :** la reconnaissance ou la description des risques qui freinent l'organisation à atteindre ses objectifs. Pour cela afin d'identifier les risque, il important de prendre en considération ces facteurs et leurs relations :
 - Les risques tangibles et intangibles ;
 - Causes et évènements ;
 - Menaces et opportunités ;

- Changement dans le contexte interne et externe ;
- Les risques émergents déterminés par les indicateurs ;
- Les actifs et les ressources par leur nature et leur valeur ;
- Conséquence sur l'objectif ;
- Connaissances limités et le niveau de fiabilité d'information ;
- Personnes impliqués par leur conviction.

b) **Analyse du risque** : étudier le risque et ses particularités tel que le niveau de risque, sa source, son impact, simulation des évènements.

Pour analyser le risque, il est nécessaire de prendre en considération ces facteurs suivants :

- Simulation des évènements et son impact ;
- L'origine et la grandeur des conséquences ;
- La complexité et l'interconnexion ;
- Le temps ;
- Sensibilité et confiance.

c) **Evaluation des risques** : cette évaluation aide à prendre des décisions pertinentes. Elle permet à comparer les résultats de l'étude du risque aux caractères du risque établis dont le but de définir s'il exige une action supplémentaire. Ceci résulte sur les décisions suivantes :

- De ne prendre aucune action en œuvre ;
- Etude du traitement du risque ;
- Analyse approfondie du risque pour comprendre le risque ;
- Maitrise du risque existant par le maintien des moyens ;
- Revoir l'objectif.

Cela sera validé au niveau approprié de l'organisation après avoir enregistré et communiqué les résultats de l'évaluation.

3. Traitement du risque :

Dans le chapitre 6.5 de la ligne directrice du management des risques ISO 31000, le traitement du risque engage un processus fréquent :

- Formulation et choix de moyens de traitement des risques ;

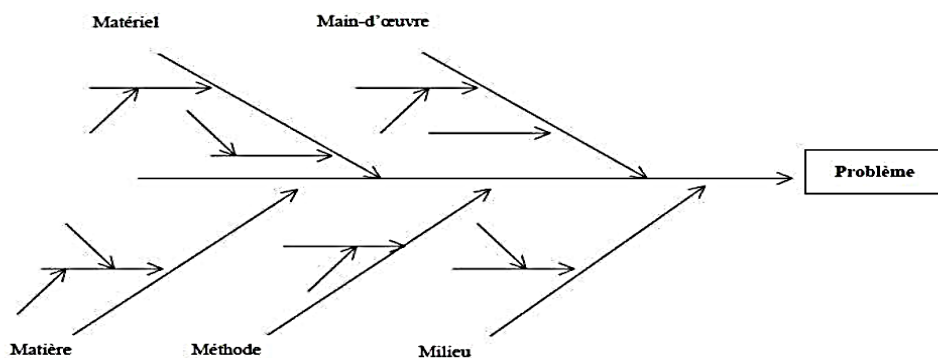
- Conception et mise en œuvre du traitement du risque ;
- L'efficacité du traitement ;
- Définir si le risque impact est acceptable ;
- Si le risque émergent n'est pas acceptable, entamer au traitement complémentaire.

4. Outils de traitement des risques :

Il existe plusieurs outils de traitements des risques, dont certains sont couramment utilisés dans l'organisation pour identifier, évaluer et atténuer les risques comme suivants :

- **Le diagramme d'Ishikawa** : également appelé diagramme en arête de poisson ou diagramme de causes et effets, est utilisé pour identifier les causes racines des risques. Le diagramme d'Ishikawa consiste en une ligne centrale qui représente le problème ou le risque, avec des branches qui représentent les principales causes du problème. Les causes sont divisées en plusieurs catégories, telles que les personnes, les processus, la technologie ou l'environnement. En identifiant les causes racines des risques, la gestion des risques peut mettre en place des mesures d'atténuation pour éliminer ou réduire ces causes. La figure ci-dessous illustre ce dernier :

Figure 5 : Diagramme d'ISHIKAWA



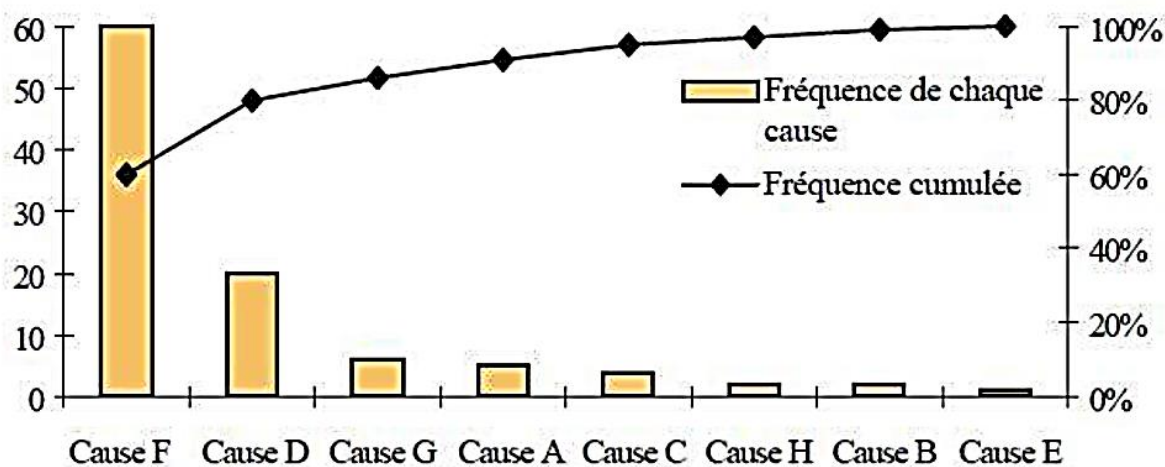
Source : Marouane, N. (2020)..

La présente figure visualise le diagramme d'Ishikawa appelé aussi le diagramme cause-effet ou bien la règle des 5M. Elle est présentée sous forme d'arborescence afin de visualiser le problème d'une part, ses causes sous-jacente d'autre part. Les causes sont des facteurs qui peuvent affecter le problème. Ces causes sont regroupés par famille environ 5M comme suit :

- **Main-d'œuvre** : les professionnels de toute catégorie, y compris la hiérarchie ;
- **Matériel** : équipement, machine etc... ;
- **Matière** : tout ce qui est consommable ou un élément à transformer par un procédé ;
- **Méthode** : exprime la manière de faire quelque chose, orale ou écrite (procédure, instruction etc...) ;
- **Milieu** : environnement physique et humain, conditions de travail, aspects relationnels etc...
- **L'analyse fonctionnelle** : est utilisée pour évaluer les risques potentiels d'un système ou d'un processus. Elle se concentre sur les fonctions essentielles du système ou du processus, en identifiant les différentes étapes et les interactions entre les éléments. L'analyse fonctionnelle permet d'identifier les points critiques où les risques peuvent survenir et de mettre en place des mesures d'atténuation pour éviter ou réduire les risques.
- **Le diagramme de Pareto** : connu sous le nom de règle des 80/20, est utilisé pour identifier les risques qui ont le plus d'impact sur l'entreprise ou l'organisation. Ce principe stipule que 80% des effets proviennent de 20% des causes. Ainsi, en identifiant les 20% des risques qui ont le plus d'impact sur l'entreprise ou l'organisation, la gestion des risques peut se concentrer sur ces risques pour maximiser son efficacité.

La présente figure représente un exemple du diagramme de Pareto qui désigne que le 80% des effets sont provenues dans les 20% de causes :

Figure 6 : Diagramme de Pareto



Source : Marouane, N. (2020).

La loi 20/80 représente le classement des phénomènes par ordre d'importance. Il est représenté sous forme d'un histogramme répartissant les causes des problèmes en ordre décroissant, pour mettre en avant les causes principales. Les colonnes les plus grandes sont généralement à gauche, décroissant vers la droite ; la ligne totale détermine l'importance relative des colonnes. Le Pareto explique que 20% de causes produit 80% des effets.

- **AMDEC :**

Cette méthode représente l'outil de base de prévention de et de l'amélioration continue met en accent sur l'organisation, elle regroupe la somme des outils présenter ci-dessus.

C'est une technique d'analyse qui part de l'examen des causes possibles de défaillances des éléments d'un système (système au sens large, composé d'éléments fonctionnels ou physiques, matériels, logiciels, humains...) pour aboutir aux effets de ce système, avec l'intention d'éliminer ou de diminuer. Il existe trois principaux types d'AMDEC suivent la nature de système étudié et objectif de l'analyse : AMDEC produit ; AMDEC processus ; AMDEC machine.

- **Les étapes de l'élaboration de l'AMDEC :**

La méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) est une démarche structurée pour évaluer les risques et les défaillances potentielles d'un processus, d'un produit ou d'un système. Voici les étapes générales de la méthode AMDEC:

- a) **Définir le champ d'application :** Identifier le processus, le produit ou le système qui sera analysé dans le cadre de l'AMDEC. Définir clairement les limites et les objectifs de l'analyse.
- b) **Constituer l'équipe AMDEC :** Rassembler une équipe multidisciplinaire comprenant des experts et des parties prenantes impliquées dans le processus ou le produit. Cette équipe sera responsable de mener l'analyse et d'apporter les connaissances spécialisées nécessaires.
- c) **Identifier les étapes du processus ou les composants :** Décomposer le processus ou le produit en étapes. Cela permettra d'analyser chaque élément individuellement.
- d) **Identifier les modes de défaillance potentiels :** Pour chaque étape du processus ou chaque composant, identifier les modes de défaillance possibles. Les modes de défaillance sont les problèmes ou les dysfonctionnements qui pourraient survenir.

- e) **Analyser les causes potentielles des modes de défaillance** : Identifier les causes sous-jacentes ou les facteurs qui pourraient contribuer à chaque mode de défaillance identifié. Recherche des défauts de conception, les erreurs de fabrication, les conditions environnementales, les erreurs humaines ou d'autres sources potentielles de défaillance.
- f) **Évaluer les effets de la défaillance** : Déterminer les conséquences ou les effets des modes de défaillance sur le système, le processus ou le produit. Considérer les impacts sur la qualité, la sécurité, les délais, les coûts ou la satisfaction du client.
- g) **Estimer la gravité, la probabilité d'occurrence et la détectabilité** : Évaluer la gravité de chaque mode de défaillance en termes de ses conséquences potentielles. Estimer la probabilité d'occurrence du mode de défaillance et évaluer la capacité de détecter avant qu'il ne se produise ou n'affecte négativement le système.
- h) **Calculer le niveau de criticité** : En utilisant des méthodes spécifiques, telle que la multiplication de la gravité, de la probabilité d'occurrence et de la détectabilité, calculer le niveau de criticité de chaque mode de défaillance. Cela permet de prioriser les actions en se concentrant sur les défaillances les plus critiques.
- i) **Développer des actions recommandées** : Proposer des actions spécifiques pour prévenir, éliminer ou réduire les modes de défaillance identifiés. Ces actions peuvent inclure des améliorations de conception, des modifications de processus, des procédures de contrôle, des formations ou d'autres mesures visant à réduire les risques.
- j) **Attribuer des responsabilités et établir un plan d'action** : Déterminer les personnes ou les équipes responsables de la mise en œuvre des actions recommandées.

1.2.3 Système de management de la santé et de la sécurité au travail :

- **La norme ISO 45001 :**

La norme ISO 45001 est une norme internationale qui exprime des exigences en matière de la santé et sécurité au travail « SST ». Elle a pour but de prévenir les accidents et les maladies professionnels afin de promouvoir un lieu de travail sain et sûr pour les collaborateurs. Cette norme est basée sur la structure HLS (High Level Structure) qui est commune à toutes les normes de management ISO, ceci facilite son intégration à d'autres systèmes de management.

Ainsi, la norme exige aux organismes l'identification des risques liés aux activités, et les évaluer en mettant en œuvre des mesures de minimiser et éliminer les risques. Elle encourage

notamment, de consulter les collaborateurs et les impliquer à la prise de décision qui concerne la SST.

1. Définition du SMSST : Selon la norme des exigences du Système de management de la SST ISO 45001 :2018 « Le système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST) selon la norme ISO 45001:2018 est un cadre d'approche systématique pour gérer la santé et la sécurité au travail au sein d'une organisation. Cette norme internationale établit les exigences et les lignes directrices pour mettre en place un système efficace de gestion de la SST. »

2. Les objectifs du système de management de la SST :

Selon les exigences de la norme ISO 45001:2018, l'objectif de ce dernier se constitue à travers les principaux éléments comme suit :

• Leadership et engagement :

Selon la ligne directrice ISO 45001 :2018, dans le chapitre 4 mentionne que la direction doit faire preuve à son implication et à son leadership envers le SMSST :

- a. Responsabilité et l'obligation de prendre en compte la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail et de mettre à disposition de lieux de travail sur et sain ;
- b. La politique SMSST et les objectifs doivent être compatibles avec la stratégie de l'organisation ;
- c. Les exigences du SMSST doit être intégrées au processus métier de l'organisation ;
- d. La disponibilité des ressources requises pour l'établissement de la mise en œuvre du SMSST ;
- e. Le SMSST atteint les résultats attendus ;
- f. Communication sur l'importance de disposer d'un SMSST conformément aux exigences du système ;
- g. Amélioration continue.

• Politique SST

D'après les exigences de la ligne directrice « ISO 45001 : 2018 », la politique de la santé et sécurité au travail doit être compatible à l'objectif, la taille et le contexte de l'organisme. Inclure l'implication à prendre en considération les exigences légales et liés à la santé et sécurité ainsi que le bien-être au travail. La direction doit établir un cadre à l'élaboration des objectifs SST. Ensuite son implication à éliminer les dangers et minimiser les risques ainsi

qu'à sa participation à l'amélioration continue. Cette politique SST devrait faire preuve d'exister et présenter en documentation et communiquer au sein de l'organisation, disponible envers les parties intéressées, le cas échéant et pertinente.

- **L'objectif du système de management de la santé et sécurité au travail :**

Le but du système de management de la santé et sécurité au travail « SMSST » est de fournir un cadre pour le management des risques et des opportunités en matière de la santé et sécurité au travail. Les objectifs et les résultats escomptés du SMSST sont de prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles chez les collaborateurs et de fournir un lieu de travail sur et sain. Par conséquent, il est absolument nécessaire que les organisations éliminent les dangers et minimisent les risques pour la SST en prenant des mesures de prévention et de protection efficaces. Lorsqu'une organisation applique ces mesures dans le cadre de son SMSST, elles améliorent ses performances.

- **La démarche de la mise en place du système de management SST :**

Pour lancer la démarche du système de management SST, l'organisation doit d'abord définir les parties prenantes dans le cadre De la mise en place du système, en prenant en compte leurs exigences, notamment les exigences et les attentes des collaborateurs.

Cette démarche constitue les éléments suivants :

- a) **Diagnostic** : Le diagnostic de la démarche du système de management SST consiste à évaluer l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST) au sein d'une organisation. Il vise à identifier les forces, les faiblesses et les opportunités d'amélioration de la démarche en place.

Le diagnostic du système de management SST implique généralement les étapes suivantes :

- ✓ **Collecte d'informations** : Il s'agit de recueillir des données et des informations pertinentes sur la mise en œuvre du système de management SST, telles que la documentation du système, les rapports d'audit, les données de performance, les procédures de travail, les formations réalisées.
- ✓ **Évaluation des éléments clés** : Les différents éléments du système de management SST sont évalués, tels que la politique SST, la planification, la mise en œuvre des mesures de prévention, l'évaluation des performances, les actions correctives et préventives.

Notamment l'implication de la direction, la participation des travailleurs, la communication interne.

- ✓ **Identification des lacunes** : Les écarts entre les exigences de la norme ISO 45001:2018 et la réalité de la démarche en place sont identifiés. Les points forts et les points faibles du système de management SST sont relevés. Les lacunes potentielles sont identifiées, telles que des procédures insuffisantes, une faible implication de la direction, un manque de formation, une communication inefficace.
- ✓ **Recommandations d'amélioration** : Sur la base des résultats du diagnostic, des recommandations d'amélioration sont formulées. Celles-ci peuvent inclure des actions correctives spécifiques pour remédier aux lacunes identifiées, des suggestions d'amélioration des processus, des formations complémentaires, des modifications de la politique SST, des actions de sensibilisation.

b) Plan d'action :

Lors de la planification du système de management SST, l'organisation devra faire preuve à la planification qui examine les risques et les opportunités qui peuvent affecter les résultats du SMSST. Dans le processus d'identification des risques et opportunités il est de devoir de prendre en considération les éléments suivants : le système de management SST et ses conséquences, les dangers, les risques SST et autres risques, les opportunités et autres opportunités, les exigences légales et autres exigences.

c) Leadership et participation des collaborateurs :

▪ Leadership :

Détermine l'engagement de la direction envers le système de management SST et son leadership en faisant preuve à :

- a) La responsabilité c'est d'être responsable et rendre compte de la réglementation ;
- b) Engagement sur la démarche SST cohérente avec l'objectif de l'organisation et les collaborateurs ;
- c) La politique SST compatible avec les objectifs du système de management SST ;
- d) Les exigences du système de management SST doit être intégrer dans les processus métier ;
- e) L'encadrement doit être décliné dans le leadership ;
- f) Le soutien des personnes orientées à l'effectivité et l'efficacité du système ;
- g) Promouvoir une culture ;

- h) La protection des collaborateurs lors du signal des évènements ;
- i) L'amélioration continue.

▪ Participation des collaborateurs :

Dans les exigences de la norme ISO 45001, la participation des collaborateurs est apparue dans plusieurs chapitres, c'est donc pour cette cause nous allons visualiser les différents paragraphes qui présentent le résumé de tous les textes qui abordent ce sujet dans la présente figure :

Figure 7 : Représentation synthétique des textes qui entament la participation de travailleurs



Source : Lefebvre, M.-H. (2020).

La participation des collaborateurs se définit à travers les différents chapitres de la norme ISO 45001, dont il insiste sur l'importance de l'engagement de la direction et l'implication des collaborateurs envers le système de management de la santé et sécurité au travail. Car cela impacte directement sur les objectifs communs et d'assurer l'amélioration continue de l'organisation.

j) Déploiement du système de management de la SST :

Dans le chapitre 7 des exigences du management de la SST, on parle du déploiement du système de management de la SST dans les processus Support qui détermine :

- **Les ressources et les compétences :** lors de la mise en place du système SST, l'organisation doit fournir tous les ressources et les compétences des collaborateurs nécessaires à la mise en place ;
- **Sensibilisation :** la prise de conscience des collaborateurs et leur implication à la mise en place du système de management de la SST ;
- **Communication :** le maintien de l'information et la sensibilisation, elle doit mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour les besoins de communication.

I.2.4 Système de management de la SST selon les lignes directrices ISO

45003 :

La norme ISO 45003 est une norme qui représente la ligne directrice de la gestion des risques psychosociaux ainsi que dans le cadre de la promotion du bien-être au travail. Cette dernière est complémentaire avec la norme ISO 45001. La ligne directrice du risque psychosocial est mise en place dans le contexte du système de management de la santé et sécurité au travail. Nous présentons un tableau expliquant l'apport existant entre les deux normes ISO 45001 et ISO 45003. Cela permet de fournir un cadre d'amélioration au niveau de la santé et sécurité au travail ainsi d'intégrer au sein de l'organisation le système de prévention des risques psychosociaux à partir de la ligne directrice du risque psychosocial au travail.

Dans le présent tableau nous expliquons la démarche comme suit :

Tableau 1 : Comparaison entre le système de management de la SST et la ligne directrice du risque psychosocial :

	La norme ISO 45001	La norme ISO 45003
Contexte de l'organisme	L'entreprise doit déterminer d'abord les parties intéressées et pertinentes de son environnement ensuite, de déterminé le périmètre d'application de son système de management de la santé et sécurité au travail.	<ul style="list-style-type: none">• Adaptation de la structure des activités de gestion des risques psychosociaux au contexte spécifique du lieu de travail.• L'entreprise doit prendre en compte les problèmes externes afin d'atteindre les objectifs du système de management SST.

		<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise assure que son système de management SST est approprié pour ses activités en ce qui concerne la gestion du risque psychosocial.
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • L'engagement de la direction. • L'objectif de système de management de la SST doit être compatible avec l'orientation stratégique de l'entreprise. 	Retour d'information qui détermine l'efficacité de la gestion et de la prévention des risques psychosociaux au sein du système de management de la SST, en une partie dans la mise en œuvre et dans son fonctionnement.
Politique SST	La politique de la santé et sécurité au travail doit être présentée sous forme de la documentation, communiqué et disponible au sein de l'organisation et des parties intéressées et pertinentes.	L'engagement à la prévention des maladies et des traumatismes liés aux risques psychosociaux ainsi de promouvoir le bien-être au travail inclut dans la politique de la santé et sécurité au travail.

Source : élaboré par moi-même inspiré par les deux normes ISO 45001-ISO 45003

Le tableau présente les principales caractéristiques du système de management de la santé et sécurité au travail (SST) selon les normes ISO 45001:2018 et ISO 45003 :2021. Il met en évidence l'importance de la prise en compte des risques psychosociaux dans le cadre de la gestion de la SST et de la promotion du bien-être au travail. La norme ISO 45001: 2018 définit les éléments essentiels d'un système de management de la SST, tels que la détermination du contexte de l'organisme, l'engagement de la direction et l'établissement d'une politique de SST. Elle met l'accent sur la nécessité pour l'entreprise de déterminer les parties intéressées et pertinentes de son environnement, de définir le périmètre d'application du système de management de la SST et de s'assurer que le système est approprié pour ses activités.

En complément, la norme ISO 45003 :2021 propose des lignes directrices spécifiques pour la gestion des risques psychosociaux. Elle insiste sur l'adaptation de la structure des activités de gestion des risques psychosociaux au contexte spécifique du lieu de travail. Elle souligne également l'importance de prendre en compte les problèmes externes pour atteindre les objectifs du système de management de la SST, en particulier en ce qui concerne la gestion du risque psychosocial.

I.2.5 Le risque psychosocial :

En France, depuis les années 2000 le contexte de la prévention des risques psychosociaux a évolué jusqu'à nos jours, ceci a envisagé de mener une étude d'entretien sur 21 intervenants parmi 27 intervenants afin de trouver les risques liés au travail tel que les risques psychosociaux et la santé au travail ont trouvé que la prévention de ces risques joue un rôle très important sur la durabilité et la pérennité des entreprises (chasset, 2019). Aujourd'hui, les risques psychosociaux est une tendance dans les entreprises française, la gestion des risques psychosociaux est devenue une prise de conscience de la nécessité de mettre en œuvre les préventions. (Pezet-ILangevin, 2020)

1. Définition du risque psychosocial :

Selon la ligne directrice de l'ISO 45003: « *le risque psychosociale est une combinaison de la probabilité d'occurrence d'une exposition à un ou plusieurs risques de nature psychosociale liés au travail, et de la gravité des blessures et des problèmes de santé pouvant être causés par ces risques.* » (ISO 45003)

Dans une autre définition, les risque psychosocial est un risque imprévisible qui n'a pas de lien direct avec les dangers matériels et son origine nait à l'intérieur de l'organisation du travail. Il est le résultat de contact entre les attentes des salariés et les exigences de la situation de travail (Sévéon, 2021)

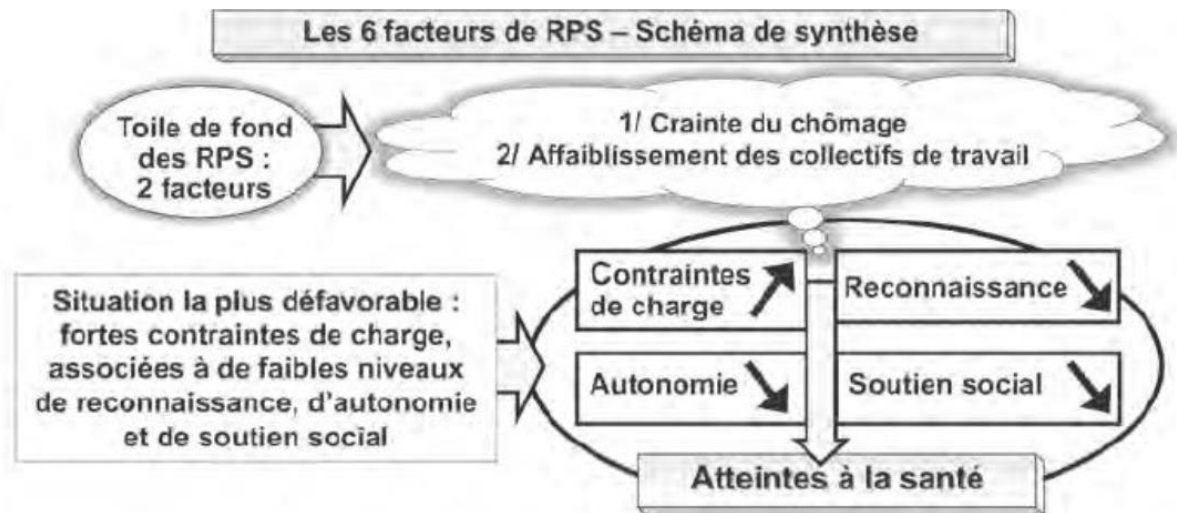
2. Les facteurs de risque psychosocial (RPS) au travail :

Les facteurs de risque psychosocial peuvent être définis par les contraintes de charge de travail qui est la surcharge causée par l'insuffisance de la main d'œuvre, mais aussi la pression psychologique sous l'effet conjugué des nouvelles méthodes de gestion et de la technologie de communication. L'autonomie qui est conditionnée à la réussite professionnelle afin de montrer les compétences et en développer de nouvelles, les salariés doivent pouvoir agir, réfléchir et débattre. Parfois soumis à des logiciels, des normes à

respecter et de la prescription comportementale, la reconnaissance est essentielle au maintien de l'estime de soi.

Nous illustrons ces facteurs en schéma dans la présente figure :

Figure 8 : Schéma synthétique des facteurs RPS



Source : Sévén, O. (2021).

Ce schéma explique les deux facteurs de contexte qui concerne toutes les entreprises : la crainte au chômage et l'affaiblissement des collectifs de travail. D'autres déterminants découlent de caractéristiques propres à chaque entreprise telle que la reconnaissance, autonomie et soutien social modifient la santé mentale lorsqu'ils sont régressés celle de la flèche en bas du graphique. Au sens opposé de la flèche explique de mauvais effets ces quatre facteurs suffit de menacer la santé des collaborateurs.

3. Typologie du risque psychosocial :

Le risque psychosocial s'identifie comme un risque pour la santé mentale, physique et sociale nait à partir des conditions de travail et les facteurs organisationnels et relationnels pouvant affecter le fonctionnement mental. Il existe deux dimensions dans la typologie du RPS présenté dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Typologie des RPS selon les dimensions individuelle et collectives

<u>Dimensions individuelles des RPS</u>	<u>Dimension collective des RPS</u>
<ul style="list-style-type: none">• Stress• Présentéisme• Troubles musculo-squelettique (Tms) Affections cardiovasculaires• Troubles du sommeil• Mal-être au travail• Souffrance au travail• Épuisement au travail (burnout)• Inquiétude• Anxiété• Dépression• Violence tournée contre soi-même• Suicide et tentative de suicide	<ul style="list-style-type: none">• Absentéisme• Comportements violents• Agressivité ; conflits relationnels• Violence envers les autres• Harcèlement moral

Source : HARAMI, s. (2020).

Dans le tableau ci-dessus résume les typologies du RPS selon les deux dimensions individuelle et collective. Il existe dans la dimension individuelle telle que le risque du stress, troubles de sommeil qui concerne un individu. Par contre dans la dimension collective concerne plusieurs personnes qui sont affecté par le risque psychosocial tel que le harcèlement moral, agressivité etc. ...

4. Les risques psychosociaux :

L'employeur doit tenir en compte de la nature des activités de l'organisation, en évaluant le risque pour la santé et sécurité des employés en prenant en considération les équipements de travail, l'aménagement et réaménagement des lieux de travail, le choix des procédés de fabrication etc...

Suite à cette évaluation, le responsable met en œuvre les actions de prévention notamment les méthodes de travail et de production assurant la protection de la santé et sécurité des collaborateurs, ceci explique de veiller sur le bien-être des individus au sein des entreprises.

De ce fait il est important d'assurer la protection corporelle et psychique des collaborateurs, à travers la prévention des risques suivants :

a) L'épuisement professionnel :

L'épuisement professionnel est présenté par l'épuisement des ressources physiques, psychologique et émotionnel des individus émergé par les exigences du travail qui dépasse la capacité de l'individu au travail. Il est apparu depuis les syndromes suivants :

- Les conflits ;
- Exposition à une conjonction de facteur de risque psychosocial sur une longue durée ;
- Attitudes et comportements négatif avec les collègues, cynisme.

b) Stress au travail :

Il est nait à partir de la conséquence du déséquilibre entre les contraintes du travail et les ressources nécessaire face à ce dernier.

c) Le burnout :

Le burnout se détermine par : « *Un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel.* » (LWEINS, 2020)

Il s'émerge par l'occurrence à l'exposition par un ensemble de facteur des risques psychosociaux, parmi ces facteurs sont :

- **Facteurs sociétaux :** d'après les chercheurs, ils considèrent que l'augmentation des chiffres de burnout a rapport avec l'évolution technologique qui découle le changement de mentalité des entreprises. (LWEINS, 2020)
- **Facteurs organisationnels :** ces facteurs de l'environnement organisationnel constituent à travers les principales ressources et source de stress d'épuisement professionnel tels que :
 - La charge au travail ;
 - Condition du travail ;
 - Dangers liés à la sécurité du travailleur ;
 - La qualité de vie au travail.

Durant l'élaboration du présent chapitre, la relation entre les concepts liés à cette thématique de recherche ont pris leur lumière. A ce propos, nous avons pu comprendre théoriquement

Chapitre I : Cadre Théorique

le lien existant entre la santé et sécurité au travail ainsi que le risque psychosocial qui sont complémentaires.

Chapitre 2 : Méthodologie et contexte de la recherche

Chapitre 2 : Méthodologie et contexte de la recherche

Dans ce second chapitre, se présente la justification du choix de la méthodologie ainsi que la méthode et les outils de collecte des données pour comprendre la démarche de présentation des informations liés à notre travail de recherche. Par la suite, nous allons entamer à la présentation de notre organisme d'accueil.

Section 1: Méthodologie de la recherche

La présente recherche consiste à faire un état des lieux de la gestion des risques du processus RH dans le cadre de la mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail, selon les exigences de la norme ISO 45001:2018 et la ligne directrice de la norme ISO 45003:2021 liée au risque psychosocial. Ce travail de recherche a pour objectif de déterminer le lien entre le système de management de la santé et sécurité au travail d'une part, et la ligne directrices de risque psychosocial d'autre part dans les processus des ressources humaines.

II.1.1 Positionnement épistémologique de la recherche :

La posture épistémologique est une prise de position, un paradigme dans lequel s'émerge le travail de recherche. Dans les sciences de gestion, il existe plusieurs postures épistémologiques dans lequel le chercheur opte un choix de positionnement qui permet de comprendre le raisonnement logique du travail de recherche depuis l'élaboration de sa recherche, sa démarche méthodologique, jusqu'à la collecte des données et le traitement des résultats obtenus.

Dans le cadre du positionnement de notre étude implique le choix de l'un des trois paradigmes c'est-à-dire le choix d'une perspective qui guide la recherche, ces paradigmes sont :

1. **Le positivisme** : il se repose sur l'idée de l'obtention de la connaissance à travers l'observation et la mesure, la recherche doit être objective et empirique.
2. **Le constructivisme** : la connaissance est construite socialement ceci dit que les individus créent leur propre réalité.
3. **L'interprétativisme** : dans ce paradigme, la connaissance est subjective et les individus construisent leur propre réalité. Cela a travers de l'étude des expériences et les perspectives des autres individus.

En choisissant le paradigme, le chercheur détermine son approche de recherche, sa méthode de collecte et d'analyse des données. Ce qui implique la façon dont les résultats de recherche sont interprétés.

La présente recherche qui porte sur la gestion des risques liés au processus management des ressources humaines dans le cadre de la mise en place du système de management de la SST s'inscrit dans le paradigme d'interprétativisme dans l'approche qualitative, qui se définit selon Berthier, le choix de l'approche fait partie de la stratégie de la recherche. Pour déterminer l'objectif de l'approche choisi à savoir qualitative ou quantitative demeure à la finalité poursuivie pour l'objet d'étude.

- **Approche qualitative :**

Dans les sciences sociale et humaine, cette approche a pour objectif d'explorer et d'expliquer le comportement des individus d'une population vivante. D'après Angers « *il s'agit d'établir le sens de propos recueillis 4ou de comportement observés.* » Ceci explique que le chercheur s'appuie sur les données qualitatives basées sur les mots et le comportement des individus.

- **Approche quantitative :**

Dans cette approche, l'objectif de l'étude et de mener à faire des données quantifiable et mesurable, c'est à travers l'expression des modalités de la variable par des nombres.

En choisissant le paradigme, le chercheur détermine son approche de recherche, sa méthode de collecte et d'analyse des données. Ce qui implique la façon dont les résultats de recherche sont interprétés.

Cependant, notre étude s'inscrit dans une approche qualitative dictée par une philosophie positivisme déductive. Ce choix est porté sur différents enjeux que porte notre thématique, qui fut d'actualités de nos jours en Europe. Plusieurs recherches ont été menées à l'étude pour les risques liées à la santé et sécurité au travail ainsi que les risques liés au management des ressources humaines. De ce fait, notre travail de recherche consiste à analyser ces risques dans le processus support en se basant sur les deux normes ISO 45001 « système de management de la santé et sécurité au travail » et ISO 45003 liés au risque psychosocial ensuite, de déduire la relation qui existe entre les deux normes.

- **L'échantillon :**

Le choix de la population est porté autour de toutes personnes impliquées à la mise en place du système de management de la santé et sécurité au travail et la gestion des risques psychosociaux dans l'organisme.

Pour ce faire, la constitution de l'échantillonnage s'identifie à travers deux démarches comme l'indique Velmuradova, il existe la démarche probabiliste qui est menée dans une étude quantitative et la démarche non probabiliste dans l'étude qualitative.

Enfin, pour avoir des informations plus pertinentes, notre échantillon est constitué des personnes suivantes :

- Directrice SMI Branche commercialisation ;
- Trois cadres supérieurs

Ce choix est argumenté par rapport à leur implication dans le système de management de la santé et sécurité au travail ainsi que dans la gestion des risques psychosociaux des collaborateurs au sein de l'entreprise et les mieux placés pour nous éclairer dans notre travail de recherche.

II.1.2 Méthodes et outils de collecte des données :

Dans l'étude qualitative, il existe plusieurs méthodes de collecte des données que le chercheur peut utiliser pour recueillir des informations en profondeur sur les expériences, les attitudes et les perceptions des individus.

Afin de recueillir les informations détaillées à propos de notre étude, nous utilisons les méthodes de collecte des données suivantes :

Dans cette recherche, nous optons pour l'outil d'entretien de type semi-directif, ce choix s'est porté au détriment des autres outils afin de créer la relation entre le chercheur et l'individu interrogé, pour vérifier les hypothèses et donner l'inspiration pour d'autres.

1. Analyse documentaire :

L'analyse documentaire consiste à étudier les documents fournis de la part de l'entreprise pour but d'obtenir les informations pertinentes qui contribuent à notre travail de recherche.

Parmi les documents disponibles au sein de l'organisme, la documentation implique des fichiers PDF, les normes, les fiches processus, politique SMI qui permet d'accentuer sur l'objectivité de notre recherche, en appui sur la clarté et transparence de la source d'information que nous avons pu extraire.

2. Les Entretiens :

Cette méthode de collecte des données représente l'un des outils les plus courants dans l'étude qualitative, il peut être structuré ou non structuré, individuel ou par groupe. Les entretiens consistent à coller la réalité vers l'objet de l'étude, il existe différents types d'entretien parmi eux :

- ✓ **Entretien directif** : dans ce genre d'entretien le répondant à champ bien précis pour la réponse des questions posées ;
- ✓ **Entretien non directif** : le répondant à la liberté dont la manière de répondre aux questions.
- ✓ **Entretien semi directif** : c'est entre l'entretien directif et non directif.

Dans cette recherche, nous optons pour les méthodes de collecte sur la base de l'analyse documentaire et des entretiens de type semi-directif, ce choix s'est porté au détriment des autres méthodes afin de créer la relation entre le chercheur et l'individu interrogé, ainsi que les documents fournis pour vérifier les hypothèses et donner l'inspiration pour d'autres.

II. Les outils de collecte et de traitement des données :

Dans le cadre d'une étude qualitative, nous présentons les outils pertinents afin de collecter des données pour notre travail de recherche. Ces outils se constituent comme suit :

- **La grille d'évaluation** : est un outil utilisé pour évaluer et noter des critères spécifiques liés à un phénomène étudié. Dans le contexte d'une étude qualitative, une grille d'évaluation peut être utilisée pour évaluer des comportements, des performances, des compétences ou d'autres aspects pertinents observés chez les participants.
- **La check-list** : est un outil simple et pratique qui répertorie des éléments ou des critères à observer ou à vérifier. Dans une étude qualitative, une check-list peut être utilisée pour s'assurer que toutes les informations pertinentes sont collectées lors des observations ou des entretiens.
- **Guide d'entretien** :

Afin d'élaborer un guide d'entretien, il est important de structurer les idées sur la thématique et de connaître la manière dont il faut poser les questions. Le guide d'entretien a pour objectif d'un cadre général à suivre lors des entretiens. Il est flexible aux réponses données, mais aussi flexible en termes de questions. (Annexe 1)

Chapitre 2 : Méthodologie et contexte de la recherche

Dans le cadre de notre étude, notre guide d'entretien est structuré en trois parties comme suit :

- La partie introductive : qui nous permet de comprendre la culture management des risques en sein de l'organisme ;
- La seconde partie qui explique le traitement des risques ;
- Pour conclure, nous recueillons les données sur la certification de l'organisme

Dans la présente recherche, nous allons retranscrire notre entretien que nous allons traiter manuellement afin de passer par les étapes suivantes :

- **La lecture attentive** : permet de lire attentivement la transcription afin de comprendre le contexte ;
- **Codage** : cette étape permet à l'identification des thèmes ou des catégories qui s'émergent dans la transcription ;
- **Analyse** : elle analyse les liens entre les thèmes ou les catégories

Interprétation : permet de donner des résultats sur la signification des données.

Section 2: Présentation de l'organisme d'accueil :

Ce travail de recherche est élaboré au sein de la direction générale de NAFTAL. L'organisme d'accueil au sein de NAFTAL - Direction Générale est un département essentiel de l'entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers NAFTAL. Cet organisme joue un rôle clé dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

II.2.1 Historique de NAFTAL :

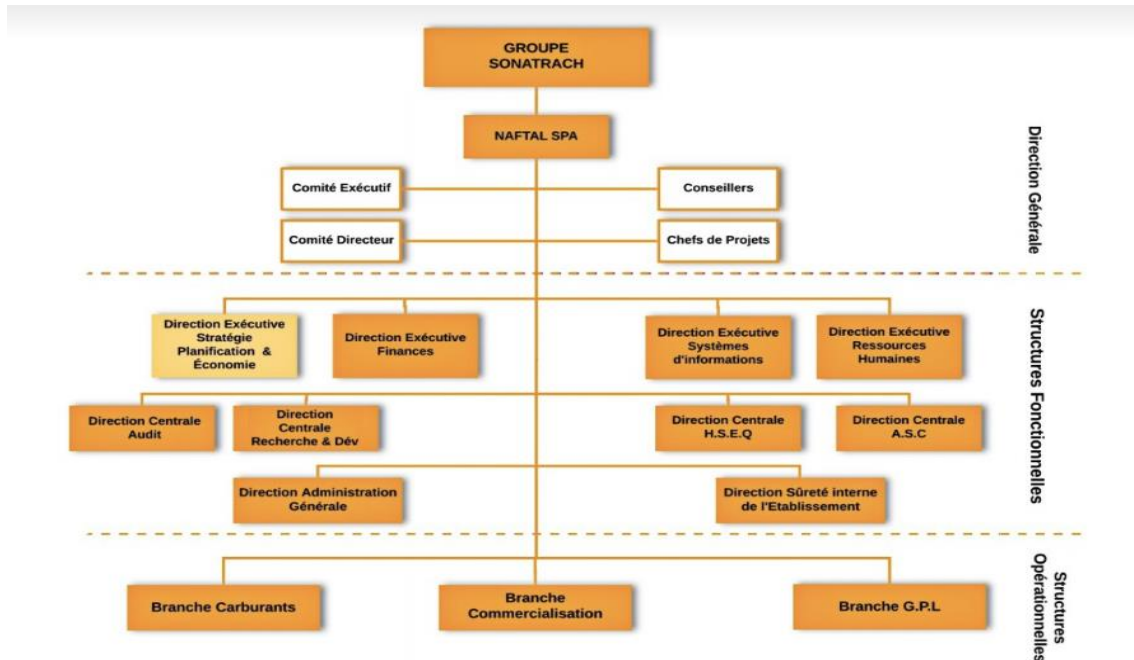
La SONATRACH a été créée en 1963 en réponse à la détention de la richesse pétrolière du pays par des firmes étrangères. Son objectif principal était de devenir le moteur du développement économique de l'Algérie indépendante. En 1981, par décret, l'Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution de Produits Pétroliers (ERDP) a été créée, avec pour mission l'industrie du raffinage des hydrocarbures liquides et la distribution des produits raffinés sur le territoire national.

En 1983, l'ERDP a été renommée NAFTAL, en référence au mot arabe "NAFT" signifiant pétrole, et "AL" en référence à EL DJAZAIR. En 1987, une séparation a été effectuée entre l'activité de raffinage (prise en charge par NAFTEC) et l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers (prérogative de NAFTAL).

En 1998, NAFTAL a été transformée en une société par actions (SPA) avec un capital social de 6 650 000 000 DA, détenue à 100% par la SONATRACH. Son capital social a été augmenté en 2002, conformément à une résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX). Le siège social de NAFTAL est situé à Alger, et elle est chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

NAFTAL se compose de cinq branches d'activités : les carburants, le GPL (Gaz Pétrole Liquéfié), la commercialisation, l'international et les LPB (Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes). Ses missions principales comprennent l'organisation et le développement de l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, le stockage et le transport des produits pétroliers, la distribution des bouteilles de GPL, la fabrication et la vente de bitumes, ainsi que la mise en œuvre de mesures de sécurité industrielle et de protection de l'environnement. Tel que présenté dans la figure suivante :

Figure 9 : L'organigramme de l'entreprise, document interne de la direction exécutif de stratégie, planification et économie.



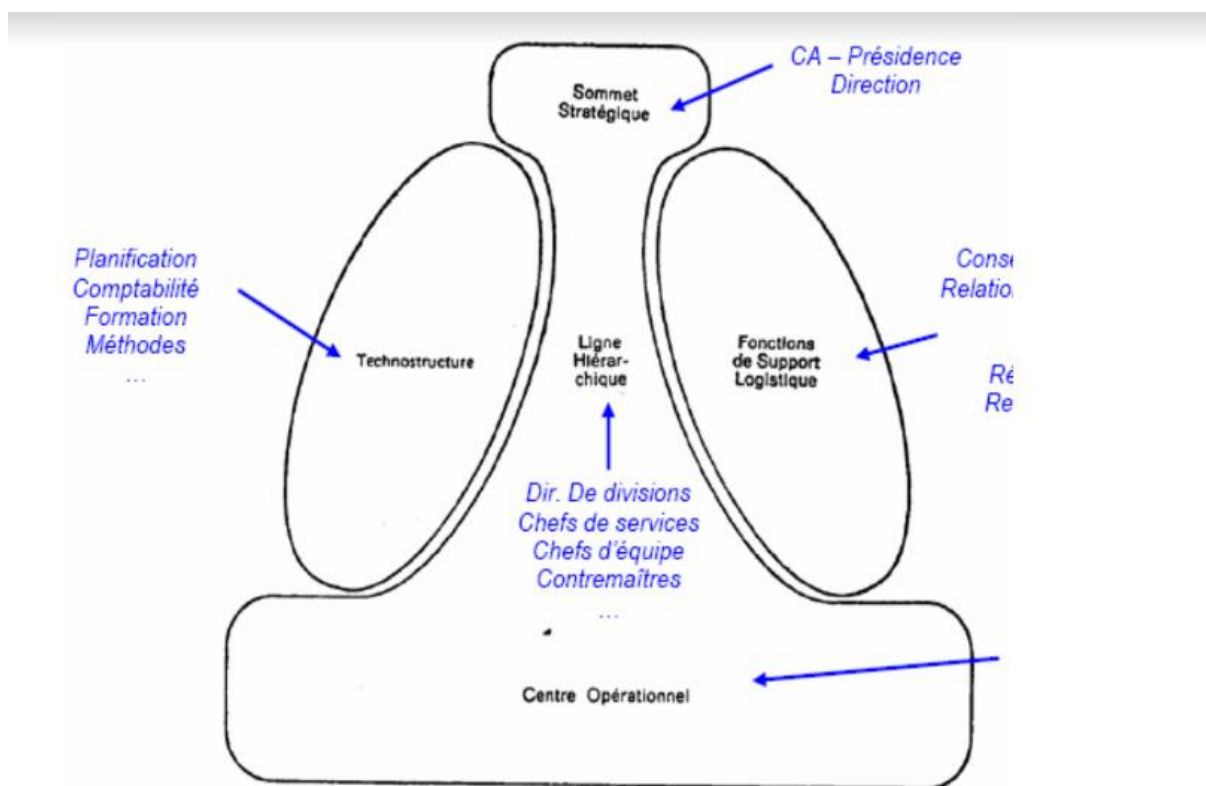
Source : Document interne de l'entreprise

I.2.6 Analyse de la structure générale de NAFTAL selon le modèle de Mintzberg :

En se projetant au trois principes comme suit : les parties clés de l'organisation, les mécanismes de coordination du travail et les types de décentralisation. Cela nous permet de configurer l'organisation actuelle de Naftal.

Rappelons les trois principes du modèle de Mintzberg :

Figure 10 : Les parties clés de l'organisation (Mintzberg, 1986)



Source : Mintzberg 1986

La structure de Naftal est organisée en trois niveaux hiérarchiques, comprenant la direction générale, la structure fonctionnelle et les structures opérationnelles, et le mode de coordination du travail se caractérise par la standardisation et le contrôle des procédés. La décentralisation verticale et horizontale est présente pour consolider le pouvoir et le contrôle décisionnel, avec une centralisation des décisions stratégiques au niveau de la direction générale.

- **Mission de NAFTAL :**

NAFTAL a pour mission principale la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national en Algérie. L'entreprise joue un rôle clé en fournissant près de 7,5 millions de tonnes équivalent pétrole, ce qui représente environ 51% de la consommation nationale d'énergie finale. Les principales missions de NAFTAL comprennent l'organisation et le développement de l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, le stockage et le transport des produits pétroliers sur le

territoire national, l'enfutage et la distribution des bouteilles de GPL, ainsi que la fabrication et la vente de bitumes pour les utilisateurs, en particulier les sociétés de travaux publics. NAFTAL est également chargée de veiller à l'application des mesures de sécurité industrielle, à la protection de l'environnement en coordination avec les organismes compétents, à la réalisation d'études de marché sur l'utilisation et la consommation des produits pétroliers, à la mise en place de systèmes d'audit et de systèmes d'information intégrés, ainsi qu'à l'optimisation des infrastructures et au respect des mesures de sécurité internes conformément à la réglementation en vigueur.

II.2.2 Présentation de l'effectif global de NAFTAL :

Sur la base de consultation des documents internes de l'entreprise, nous avons pu exploiter le bilan annuel année 2022 de l'emploi au sein de la DERH de NAFTAL qui se résume dans un tableau qui représente la comparaison entre les effectifs prévus et les réalisations effectives au sein de différentes entités de NAFTAL pour l'année 2022. Les différentes entités comprennent le siège social, les branches de Commercialisation, GPL et Carburants, la Direction des Activités SC (Soutien Central), ainsi que les centres de formation de Khroub, Oran et Alger.

Le tableau permet de visualiser les variations des effectifs dans chaque entité de NAFTAL par rapport aux prévisions, mettant en évidence les écarts positifs ou négatifs. Il donne ainsi un aperçu de la situation des effectifs au sein de l'organisation pour l'année 2022.

Tableau 3 :L'effectif de la société et le Plan 2022

Effectifs	Effectif Global			
	Prévisions Initiales 2022	Réalisations 2022	Écart	Tx de Réal.
Siège Social	1 032	1 072	40	104%
Branche Commercialisation	12 841	13 144	303	102%
Branche GPL	10 638	10 192	-446	96%
Branche Carburants	7 138	7 013	-125	98%
Direction Activités SC	666	678	12	102%
Centre de formation Khroub	49	51	2	104%
Centre de formation Oran	11	5	-6	45%
Centre de formation Alger	4	2	-2	50%
Total	32 379	32 157	-222	99%

Source : Document interne de l'entreprise

Le tableau présente les effectifs prévus et réalisés pour l'année 2022 dans différentes entités de NAFTAL. Globalement, les effectifs ont atteint 99% des prévisions. Certaines branches ont dépassé leurs prévisions, notamment la branche Commercialisation, tandis que d'autres ont enregistré des écarts négatifs, comme la branche GPL et la branche Carburants. Les centres de formation ont également connu des écarts positifs ou négatifs. Ces chiffres reflètent les variations des effectifs au sein de NAFTAL pour l'année 2022.

A travers le cheminement de notre étude au sein de NAFTAL, ainsi sur la base de la méthodologie de recherche expliquée dans le présent chapitre. Nous allons suivre la démarche pour la collecte des informations nécessaire pour présenter interpréter les résultats obtenus dans le contexte de notre organisme d'accueil. Cela sera présenter dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 : Présentation des résultats empiriques

Chapitre 3 : Présentation des résultats empiriques

Dans ce dernier chapitre, nous allons exposer toutes les informations récoltés à travers la démarche expliqué dans le chapitre précédent. Ensuite, nous allons les interpréter afin de répondre à notre problématique et confirmer l'une de nos hypothèses.

Section 1: Résultats de l'observation :

Cette section a pour but de présenter l'analyse des documents ainsi que l'observation des résultats à travers les outils ainsi que les méthodes utilisées pour la collecte des données telles que mentionnées dans le deuxième chapitre ci-dessus.

III.1.1 Diagnostic :

Dans le premier chapitre du présent travail de recherche nous avons élaboré le système de management de la santé et sécurité au travail selon la norme ISO 45003 sous forme d'un tableau (**Tableau 1**), sur la base de ce dernier nous avons pu faire la grille d'observation suivante :

Chapitre 3 : Présentation des résultats empiriques

Tableau 4 : Grille d'évaluation

Grille d'observation

Exigences	Oui	Non	Observation
Chapitre 4/ Contexte de l'organisation:			
Détermination des parties intéressés et pertinentes.	oui		
Détermination du périmètre d'application du Système de management de la santé et sécurité au travail.	oui		
Prise en compte les problèmes externes afin d'atteindre les objectifs du système de management de la santé et sécurité au travail	oui		
Prise en considération les problématiques externes et internes pour atteindre les objectifs du système de management de la SST en ce qui concerne le risque psychosocial.		non	Non formalisé
Assurance de l'approbation du système de management de la santé et sécurité au travail aux activités en ce qui concerne la gestion des risques psychosociaux.		non	Prise de conscience de la gestion des risques psychosociaux
Chapitre 5/ Leadership et engagement:			
Engagement de la direction dans le système de management de la santé et sécurité au travail .	oui		
L'objectif du système de management de la santé et sécurité au travail est compatible avec l'orientation stratégique de l'organisme.	oui		
Soutien et encouragement des travailleurs à participer activement à la gestion des risques psychosociaux sur le lieu de travail.		non	Implication de personnel
La politique de système de management de la santé et sécurité au travail présentée sous forme de la documentation, communiqué et disponible au sein de l'organisme et des parties	oui		
Engagement à la prévention des maladies et des traumatismes liés aux risques psychosociaux ainsi de la promotion du bien-être au travail inclut dans la politique du système de management de la sa		non	Identification des risques psychosociaux
Chapitre 6/ Identification des dangers et évaluation des risques et opportunités			
Etablissement et la mise en œuvre des processus d'identification continue et proactive des dangers, sont mise à jour	oui		
L'entreprise identifie les dangers de nature psychosociale: l'organisation de travail- les facteurs sociaux au travail- environnement de travail.		non	Identification des risques psychosociaux
Chapitre 7/ Support			
L'organisme établit et fournit les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs en matière de la gestion des risques psychosociaux.		non	Orientation de l'organisation en matière de santé et sécurité ainsi que le bien-être psychologiques au travail
L'organisme établit et fournit les ressources nécessaires à la mise en œuvre du système de management de la santé et sécurité au travail.	oui		
L'organisme détermine les compétences nécessaires des travailleurs qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur la performance en système de management de la santé et sécurité	oui		
L'organisme développe les compétences nécessaires pour identifier et gérer les risques psychosociaux.		non	Non formalisé
Assurance que les travailleurs et les parties intéressées pertinentes soient informés des processus mise en place pour signaler leurs préoccupations.		non	Non formalisé
Evaluation de l'efficacité des actions entreprises pour garantir la compétence.		non	Non formalisé
Chapitre 8/ Réalisation des activités opérationnelles			
L'organisme établit les processus de l'élimination des dangers et la réduction des risques liés à la santé et sécurité au travail en utilisant les mesures de prévention.	oui		
L'organisme établit les processus de changement temporaire et permanent prévus ayant une incidence sur la performance santé et sécurité au travail.	oui		
L'organisme planifie, met en œuvre, contrôle et maintient les processus pour gérer de manière adéquate et efficace les risques psychosociaux et les nouvelles opportunités.		non	Non formalisé
L'organisme doit réaliser une évaluation des risques psychosociaux, en tenant compte des contrôles existants, pour : 1- Déterminer si ces contrôles sont adéquats, ou doivent être améliorés ; 2- Identifier si de nouveaux contrôles sont nécessaires, dans le cas où l'évaluation des risques psychosociaux a identifié des dommages, réels ou potentiels, résultant de l'exposition aux risques psychosociaux ; 3-Éliminer les risques psychosociaux liés au travail, dans la mesure du possible, et maîtriser les risques associés si l'élimination n'est pas possible, en suivant le principe de la hiérarchie des contrôles.		non	Prise de conscience de la gestion des risques psychosociaux
L'élimination des dangers et la réduction des risques psychosociaux favorisant le bien-être au travail.		non	Non formalisé dans les faits mais dans les pratiques on peut retrouver quelques unes
L'organisation devrait mettre en œuvre des mesures de maîtrise des risques psychosociaux liés à l'environnement de travail		non	Engagement de la direction
Chapitre 9/ Evaluation des performance			
L'organisme établit et maintient à jour des processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation de la performance.		non	Non formalisé
L'organisme établit des processus permettant d'évaluer la conformité aux exigences légales et autres exigences.	oui		
L'organisme réalise des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management de la SST.	oui		
L'organisme met en œuvre une approche systématique pour surveiller et mesurer les activités liées à la gestion des risques psychosociaux et à la performance du système de management de la SST.		non	Non formalisé
l'organisation maintient, surveille, examine et révisé si nécessaire les mesures de contrôle des risques psychosociaux pour s'assurer qu'elles restent efficaces.		non	Non formalisé
L'organisme mène des audits internes à intervalles planifiés, en tenant compte des risques psychosociaux.	oui		Mener des audits en interne pour la gestion des risques

Source : Elaborer par nous-même sur la base des deux normes ISO 45001- ISO 45003

Le tableau suivant a été élaboré sur la base des exigences de la norme ISO 45001 (Système de management de la santé et sécurité au travail) et la ligne directrice du risque psychosocial de la norme ISO 45003. A partir de cela nous avons pu en souligné les anomalies liés à la pratique de la gestion des risques psychosociaux. De ce fait, les résultats de la grille d'évaluation expliquent le manque de la documentation et de la procédure du management des risques psychosociaux, par contre la prévention de ce dernier existe d'une manière automatique et non formalisé.

III.1.2 Plan d'action :

Sur la base des résultats de la grille d'évaluation nous proposons des actions à mettre en œuvre face aux anomalies soulevées lors de l'observation dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Plan d'action

Action à mettre en œuvre	Responsable	Délai
Engager de la direction au management des risques psychosociaux.	Responsable qualité	Semestre
Sensibiliser et prendre conscience sur l'importance du management des risques psychosociaux.	Responsable RH	01 année
Implication du personnel.	Responsable RH	2 à 5 années
Mettre les informations nécessaires à la gestion des risques psychosociaux sous forme de documentation (Base de données).	Responsable qualité	5 années
Former des travailleurs et parties intéressées à la gestion des risques psychosociaux.	Responsable formation	En continu
Identifier et prendre les mesures de préventions pour la gestion des risques psychosociaux.	Responsable qualité	En continu
Définir les processus de signalement des non-conformités et des incidents qui ont impact sur la santé psychologique, la sécurité et bien-être.	Responsable qualité	En continu
Utiliser les informations tirées des enquêtes et recommander les actions correctives.	Responsable réglementaire	Périodique (Annuel)

Source : *Elaborer par nous-même sur la base de la grille d'évaluation*

Ce tableau explique des actions correctives à mettre en œuvre afin d'améliorer la gestion des risques psychosociaux issues de la santé et de la sécurité au travail. Conformément à la ligne directrice de la gestion du risque psychosocial de la norme ISO 45003, ces actions ont été élaborées sur la base des défaillances déterminées dans la grille d'évaluation ci-dessus.

III.1.3 Résultats de l'analyse documentaire :

Dans le présent travail de recherche, les fiches processus disponible au sein de l'entreprise qui ont un lien à notre thématique de recherche sont :

- **Fiche processus des Ressources Humaines :**

La fiche processus des Ressources Humaines est présentée sous forme d'un logigramme pour expliquer l'enchaînement des activités d'une manière plus compréhensive. (Annexe 2)

Cette fiche processus est constitué de :

Tableau 6 : Analyse de fiche processus RH

Description des activités	<ul style="list-style-type: none">• Détermination des orientations stratégique en matière d'acquisition et développement des compétences.• Lancement de campagne de recueil des besoins.• Analyse des besoins de formation, en emploi à moyen terme.• Mettre en œuvre le plan de formation, recrutement et des projets RH.
Responsabilité et rôle	<ul style="list-style-type: none">• Président du directeur général.*• Directeur central des ressources humaines.• Directeur central des œuvres sociales.• Directeur central d'administration général.
Indicateur de performance	Taux de traitement : $\frac{\Sigma \text{Requêtes traitées}}{\Sigma \text{Requêtes reçues}}$

Source : Elaborer par nous-même sur la base du document interne de l'entreprise

Dans le tableau présenté ci-dessus, il détermine les éléments clés dont la fiche processus des ressources humaines est constituée. Cette fiche de processus RH couvre les activités clés telles que la planification stratégique des compétences, l'identification des besoins de formation, la mise en œuvre de plans de formation et de recrutement, ainsi que la définition des rôles et des responsabilités des acteurs impliqués. Cependant, certains aspects pourraient être plus précisément définis, comme le lien entre le directeur central d'administration générale et les processus RH. De plus, il pourrait être utile d'inclure d'autres indicateurs de performance pertinents pour évaluer le succès global du processus RH, tels que la satisfaction des employés, les taux de rétention ou les résultats des évaluations de performance.

- **Fiche processus santé et bien-être :**

La fiche processus santé et bien-être (SBE) est présentée sous forme d'un logigramme qui montre les informations simple et explicatif. (Annexe 3)

Le contenu de ce dernier se résume comme suit :

Tableau 7 : Analyse du processus SBE

Description des activités	<ul style="list-style-type: none">• Détermination des besoins et attentes des travailleurs en matière d'environnement et de santé.• Elaboration du programme de fonctionnement environnement de travail.• La mise en œuvre les plans d'action en assurant la communication nécessaire.
Responsabilité et rôle	<ul style="list-style-type: none">• Président du directeur général.• Directeur central des œuvres sociales.• Directeur central d'administration général.

Source : Elaborer par nous-même sur la base du document interne de l'entreprise

Ce tableau expose les éléments essentiels de la fiche processus Santé et Bien-être (SBE). Cette fiche processus met l'accent sur l'identification des besoins et attentes des travailleurs en matière d'environnement et de santé, ainsi que sur l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action pour répondre à ces besoins. Cependant, il pourrait être utile de préciser davantage les actions spécifiques qui seront mises en place dans le programme de fonctionnement de l'environnement de travail

- **Fiche processus Qualité, santé et environnement :**

La fiche processus qualité, sécurité et environnement (QSE) est présentée sous forme d'un logigramme qui facilite la compréhension et la présentation des activités.(Annexe 4)

Le contenu de ce dernier se résume comme suit :

Tableau 8 : Analyse de la fiche processus QSE

Description des activités	<ul style="list-style-type: none"> • Développement les activités HSE. • Elaboration des risques SS. • Réalisation des études règlementaires des installations de NAFTAL. • Diagnostique de conformité règlementaire. • La gestion des déchets spéciaux et spéciaux dangereux. • Réalisation des investigations suites aux accidents et incidents. • Elaboration des plans d'action globaux par branches et société de l'année.
Responsabilité et rôle	<ul style="list-style-type: none"> • Président du directeur général. • Directeur. • Directeur central des œuvres sociales. • Directeur central d'administration général.
Indicateur de performance	Taux de traitement : $\frac{\Sigma \text{Requêtes traitées}}{\Sigma \text{Requêtes reçues}}$

Source : Elaborer par nous-même sur la base du document interne de l'entreprise

Ce tableau détermine les éléments importants d'une fiche processus Qualité, Sécurité et Environnement (QSE). Cette fiche de processus couvre un large éventail d'activités liées à la qualité, à la sécurité et à l'environnement.

III.1.4 Résultats des entretiens :

Après avoir les informations disponible au sein de l'organisme ainsi que la connaissance théorique de notre thématique porté sur la gestion des risques liés au processus management des ressources humaines dans le cadre de la mise en place du système de management SST conformément aux deux normes : ISO 45001- ISO 45003. Sur cette base nous présentons les résultats obtenu lors des entretiens avec les responsables dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Présentation des résultats des entretiens

	Culture de la gestion des risques	ISO 45001	ISO 45003
Directrice du système de management SST/ Branche Commercialisation	La culture de la gestion des risques est la passation de l'entreprise de la protection à la prévention des risques SST c'est-à-dire de l'approche réactive à une approche proactive. Son importance s'inscrit dans l'outil de préalable du facteur de succès d'une entreprise qui met en place un système de management SST.	Pour la branche Commercialisation, la certification au système de management SST sont en cours de mise en place. Ainsi pour l'analyse des risques SST sont mené par l'analyse de l'échantillon du centre de bitume de Ghardaïa.	L'indisponibilité de la gestion des risques psychosociaux d'une manière formalisée.
Cadre Supérieur 1	La culture de gestion des risques est la connaissance par tous les salariés de l'entreprise, les différents risques liés à leurs activités afin de leur permettre d'acquérir de règles de comportement et des réflexes appropriés en cas d'évènement indésirable. L'importance de cette démarche est de préserver la santé et la sécurité des travailleurs.	L'identification des risques a été faite en collaboration avec le personnel concerné et a Généré l'implication du personnel dans cette démarche et la prise de conscience quant aux risques associés à leurs postes de travail. L'entreprise traite ses risques par la mise en œuvre des actions de façon concrète afin de réduire les risques auxquels elle est exposée.	Ce risque n'a pas été identifié dans le cadre de l'analyse des risques SST au niveau de la société
Cadre Supérieur 2	La culture des risques au sein de l'entreprise permet de faciliter la formalisation du système de management SST.	La sécurité est commencée par la sécurité des installations ainsi que la sécurité des travailleurs. Par la suite est apparu la survenance de mise en œuvre des exigences du référentiel, la prévention des	L'identification des risques psychosociaux sont identifié d'une manière subtile

Chapitre 3 : Présentation des résultats empiriques

		risques SST ainsi que la mise en œuvre des plans d'action. La première branche qui a commencé la démarche de certification au système de management SST est la branche carburant de Dar-El-Bida.	
Cadre Supérieure 3	La culture de gestion des risques est la connaissance par tous les salariés de l'entreprise, les différents risques liés à leurs activités afin de leur permettre d'acquérir de règles de comportement et des réflexes appropriés en cas d'évènement indésirable. L'importance de cette démarche est de préserver la santé et la sécurité des travailleurs.	La certification de l'entreprise au système de management de la SST permet de donner de l'assurance aux parties prenantes.	Projet de mise en place d'une structure d'écoute psychologique des travailleurs.

Source : Elaborer par nous- même

Les entretiens été semi-directifs restreints menés auprès de quatre responsables. Lors de ces derniers, les questions ont été basé sur trois thématique liés à notre projet d'étude tel que la culture de la gestion des risques, la certification au système de management SST (les exigences de la norme ISO 45001 : 2018) et la norme du risque psychosocial (Ligne directrice ISO 45003 : 2021). Les résultats sont présenté dans le tableau ci-dessus selon l'explication de chaque interviewé de l'entreprise. Les résultats de ce dernier consistent en premier la culture de la gestion des risques SST qui est considérée comme essentielle pour préserver la santé et la sécurité des travailleurs. L'entreprise mène des analyses des risques, implique le personnel dans cette démarche et met en œuvre des actions concrètes pour réduire les risques. Ensuite, La certification au système de management SST est en cours dans la branche Commercialisation et vise à donner de l'assurance aux parties prenantes. La sécurité des installations et des travailleurs est une préoccupation centrale, et la mise en place

Chapitre 3 : Présentation des résultats empiriques

des exigences du référentiel et des plans d'action est en cours dans la branche carburant de Dar-El-Bida. Enfin, le management des RPS, l'entreprise envisage de mettre en place une structure d'écoute psychologique des travailleurs avec la médecine de travail. Ces entretiens permet de compléter la grille d'évaluation effectué dans la première section afin d'analyser les anomalies soulevés ainsi que d'observer le lien existant entre les risques physiques ainsi que les risques moraux.

III.1.4 Identification des risques psychosociaux au sein de NAFTAL :

Suite à l'analyse documentaire disponible au sein de l'organisme ainsi que la collecte des données lors des observations du terrain tel que : les entretiens et la grille d'évaluation permet d'identifier les risques psychosociaux selon la méthode AMDEC comme suit :

Tableau 10 : Identification des risques psychosociaux au sein de NAFTAL

Défaillance			Evaluation			Traitement		
Mode	Effet possible	Causes possibles	G	F	C	Action à mettre en oeuvre	Responsable	Delai
Surcharge au travail	Maladie professionnel Le stress négatif Manque de motivation	Horaire de travail rigide Manque d'effectif	2	1	2			
Altération du sentiments d'appartenance	Licenciement/Démission Baisse de la performance	La non reconnaissance Non compatibilité des objectifs	3	3	9			
Burnout	Baisse de la performance Manque de motivation Licenciement/Démission	Condition de travail inadapté Relation conflictuel Surmenage du travail	4	3	12			

Source : Elaborer par nous-même

L'identification des risques psychosociaux a été suivie par les règles de la procédure de management des risques appliquée au sein de l'entreprise tel que l'échelle de gravité et de fréquence calculé par des experts en la matière. Ce tableau représente L'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) est une méthode d'analyse des risques largement utilisée dans de nombreux secteurs, notamment l'industrie, pour évaluer les modes de défaillance potentiels d'un système, leurs effets sur les performances et la criticité associée. Le calcul de la criticité égale la gravité multiplié par la fréquence : $C = G \times F$

En résumé, le tableau AMDEC est utilisé pour identifier, évaluer et gérer les risques potentiels en fournissant une vue d'ensemble des modes de défaillance, de leurs causes, de leurs effets, de leur criticité et des actions nécessaires pour les traiter.

Section 2: Discussion des résultats obtenus

La revue de littérature effectuée dans le premier chapitre de ce travail de recherche a fourni des résultats significatifs qui contribuent à la compréhension approfondie de l'importance de la gestion des risques psychosociaux dans le milieu de travail. Plusieurs études ont été réalisées, chacune apportant des éclairages précieux sur cette problématique.

L'étude menée par Claire Edey Gamassou (2018) a mis en évidence d'un lien étroit entre la santé physique et morale, soulignant que ces deux dimensions sont étroitement liées lorsqu'il s'agit de prévenir et de gérer les risques psychosociaux. Il est crucial de prendre en compte à la fois la santé physique et mentale des employés pour garantir leur bien-être global. Cette constatation renforce l'idée que la gestion des risques psychosociaux doit être abordée de manière holistique, en intégrant les différents aspects de la santé des individus.

Une autre étude menée par Levy (2022), axée sur le contexte de l'enseignement supérieur, a révélé un niveau élevé de stress parmi les enseignants, ce qui a un impact direct sur leur bien-être psychologique et physique. Cette recherche met en évidence l'importance de prendre des mesures spécifiques pour prévenir et atténuer les risques psychosociaux propres à chaque secteur d'activité. Chaque domaine professionnel peut présenter des défis particuliers en termes de risques psychosociaux, et il est essentiel de comprendre ces spécificités pour élaborer des stratégies de gestion appropriées.

Par ailleurs, les travaux de Jaoul (2003) et Levy (2022) ont souligné les conséquences graves des troubles psychosociaux, notamment le burnout, qui peut entraîner des conflits et même des suicides. Ces résultats mettent en évidence l'urgence de prendre les risques psychosociaux au sérieux et d'adopter une approche proactive pour les prévenir et les traiter efficacement. La gestion des risques psychosociaux ne peut pas être négligée, car elle a un impact direct sur la santé mentale et physique des employés, ainsi que sur la performance globale de l'organisation.

Les enquêtes menées par Rafaël Weissbrodt (2018) ont révélé un lien positif entre les mesures préventives mises en place dans l'environnement professionnel et l'environnement psychosocial au travail. Ces recherches soulignent l'importance d'une approche globale de

Chapitre 3 : Présentation des résultats empiriques

la gestion des risques psychosociaux, en intégrant des politiques et des pratiques visant à équilibrer les exigences professionnelles et les besoins psychosociaux des employés.

Lorsque les entreprises mettent en place des mesures préventives adaptées, elles favorisent un environnement de travail plus sain sur le plan psychosocial, ce qui a un impact positif sur la santé et le bien-être des employés.

Au niveau réglementaire, il est essentiel de noter que l'OMS a reconnu officiellement le burnout comme un phénomène lié au contexte professionnel. La reconnaissance officielle du burnout comme une maladie professionnelle dans certains pays, telle que la France, oblige les entreprises à prendre des mesures de prévention et de précaution appropriées pour protéger leurs employés. Cela souligne l'importance de considérer les risques psychosociaux de manière sérieuse et de mettre en place des actions concrètes pour les prévenir et les gérer.

Cependant, il est important de noter que dans le contexte professionnel en Algérie, l'importance des risques psychosociaux n'a pas encore été pleinement reconnue. Il y a donc un besoin de sensibilisation et de prise de conscience de ces risques au sein des organisations afin de mettre en place des mesures de gestion appropriées.

Les résultats de l'étude menée au sein de l'entreprise NAFTAL, spécialisée dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers, sont d'une importance capitale. Ils mettent en évidence l'engagement de l'entreprise à accorder une attention particulière à la gestion des risques psychosociaux, reconnaissant ainsi l'importance d'un environnement de travail sain et sécurisé pour ses employés.

NAFTAL adopte une approche holistique en mettant en place des programmes de prévention qui prennent en compte à la fois les aspects physiques et psychologiques de la santé des employés. Cette approche témoigne de la volonté de l'entreprise de créer un environnement de travail favorable, en accordant une attention particulière aux facteurs psychologiques qui peuvent influencer le bien-être des travailleurs.

De plus, la collaboration entre les psychologues et les médecins du travail au sein de NAFTAL est une autre constatation importante. Cette approche multidisciplinaire permet de prendre en compte à la fois les aspects physiques et psychologiques de la santé des employés, en fournissant des mesures de soutien et d'accompagnement adaptées à leurs besoins spécifiques en matière de santé mentale.

Chapitre 3 : Présentation des résultats empiriques

Cependant, il est nécessaire de noter qu'en raison du changement de PDG, le projet de mise en place d'une structure d'écoute psychologique des travailleurs en collaboration avec la médecine du travail n'a pas encore été concrétisé. Cette situation soulève des questions quant à la continuité des initiatives liées à la gestion des risques psychosociaux et à l'engagement de la direction de NAFTAL dans cette démarche. Il est donc essentiel que NAFTAL reste vigilant et s'engage pleinement dans la gestion des risques psychosociaux pour garantir un environnement de travail sain et favorable.

En conclusion, les résultats de la revue de littérature et de l'étude menée au sein de l'entreprise NAFTAL mettent en évidence l'importance cruciale de la gestion des risques psychosociaux dans le milieu de travail. La prise en compte de ces risques est essentielle pour assurer la santé mentale et physique des employés, ainsi que la performance globale de l'organisation. Les entreprises doivent adopter une approche proactive et holistique en mettant en place des mesures préventives et des politiques visant à créer un environnement de travail équilibré et sain sur le plan psychosocial.

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion des risques liés au processus de management des ressources humaines dans le cadre de la mise en place du système de management de la santé et sécurité au travail (SST) revêt une importance capitale pour assurer un environnement de travail sûr, sain et propice au bien-être des employés. Dans des secteurs tels que l'industrie pétrolière, où les risques physiques et psychosociaux sont élevés, il est essentiel de mettre en œuvre des mesures de gestion appropriées.

Les normes ISO 45001:2018 et ISO 45003:2021 ont été développées pour fournir des directives claires et spécifiques aux entreprises dans la gestion des risques liés à la santé et à la sécurité au travail, y compris les risques psychosociaux. Ces normes offrent un cadre structuré pour identifier, évaluer et contrôler les risques, en mettant l'accent sur la prévention et l'amélioration continue.

Dans le cas de NAFTAL, l'étude des risques liés au processus de management des ressources humaines a permis de mettre en évidence l'engagement de l'entreprise envers la sécurité des travailleurs et la prévention des accidents. L'intégration des normes ISO 45001 et ISO 45003 a conduit à la mise en place de politiques et de mesures spécifiques pour gérer les risques psychosociaux, contribuant ainsi à créer un environnement de travail sain et favorable.

La méthodologie utilisée, axée sur une approche qualitative déductive, a permis de recueillir des données pertinentes auprès des acteurs de NAFTAL. L'évaluation de la conformité aux normes ISO 45001:2018 et ISO 45003:2021, ainsi que l'analyse documentaire, ont permis d'identifier les risques psychosociaux spécifiques et d'évaluer l'efficacité des mesures de gestion mises en place.

Les résultats de l'étude ont confirmé les hypothèses formulées, démontrant que :

Hypothèse 1 : l'application des normes ISO 45001:2018 et ISO 45003:2021 facilite l'identification proactive des risques psychosociaux et la mise en place de mesures de gestion appropriées.

Hypothèse 2 : Ces normes fournissent un cadre complet pour la gestion des risques liés au processus de management des ressources humaines, en intégrant des politiques de prévention, des inspections régulières, des analyses de risques et des enquêtes auprès des employés

Conclusion générale

En adoptant ces normes, NAFTAL s'engage pleinement dans la promotion d'un environnement de travail sûr, sain et équilibré pour ses employés.

Cependant, il est important de souligner que la continuité des initiatives liées à la gestion des risques psychosociaux doit être assurée, même en cas de changement de direction, afin de maintenir la dynamique et l'engagement envers la santé et le bien-être des employés.

En conclusion, la gestion des risques liés au processus de management des ressources humaines dans le cadre de la mise en place du système de management de la santé et sécurité au travail est essentielle pour assurer un environnement de travail sain et sûr.

Bibliographie

Bibliographie

doi:<https://doi.org/10.5281/Zenodo.7259298>

BELDJILALI, B. (2019). L'impact du Système de la Santé/Sécurité au Travail sur la performance de l'entreprise .

BENMEHDI, S. (2021, 12 31). La contribution de management de la qualité dans la gestion des risques: Application des outils de la qualité.

Benzeroual Mohamed Chihab Eddine, B. T. (2021). La gestion de la sécurité des processus (PSM) avec SO 45001 : étude de cas.

Brahim, K. (2020). The practice of Social Auditing in Morocco: Towards an.

Cattan, M. (2022). *Guide des processus: Passons à la pratique!* AFNOR.

Céline Sauvezon, D. F. (2018). Le stress au travail : du paradigme des Risques Psychosociaux à celui de la Qualité de Vie au Travail.

chasset, L. (2019). coopération entre intervenants et médecins du travail en prévention des risques psychosociaux.

doi:10.4000/pistes.5548

doi: 10.4000/pistes.5548

doi:10.4000/pistes.5548

doi:<https://doi.org/10.1522/radm.no4.1245>

Courrégés, B. B. (s.d.). *Gestion des risques*. Edition d'organisation.

Driss, A. d. (2021). RISQUES ET GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS.

E. Drais, M. F. (2016). Les système de management de la santé et sécurité en entreprise : caractéristiques et conditions de mise en oeuvre .

ELKAM Khadija, F. M. (2022). *Quelles pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur d'assurance au Maroc pendant la crise du covid-19*.

file:///C:/Users/21379/OneDrive/Bureau/REVUE%20ARTICLE/1119-Article%20Text-3978-1-10-20221116.pdf

Fabrice Jobard, S. L. (2020). *Guide pratique pour réussir son système de management intégré: Outil et méthode de progrès durable*. Territorial éditions.

HARAMI, s. (2020). RPS dans l'industrie du textile au Maroc. le stress professionnel et son impact sur le bien-être des salariés.

HARRAMI, S. (2020). RPS dans l'industrie du textile au Maroc. Le risque professionnel et son impact sur le bien-être des salariés.

Imane El Amri*, W. A. (2016). Evaluation du burnout chez le personnels oignant au niveau du service d'accueil des urgences du CHU Ibn Rochd.

Jaoul, G. (2003). Le burnout dans la profession enseignante.

- Lefebvre, M.-H. (2020). *Management de la santé et de la sécurité au travail selon l'ISO 45001: les clés pour comprendre et mettre en place*. AFNOR.
- Levy, C. R. (2022). Risques psychosociaux chez les enseignants-chercheurs : L'effet curviligne des ressources sur le stress professionnel.
- LHADJ MOHAND Lyza, M. H. (2019). Élaboration d'une Démarche pour la Mise en Place d'un Système de Management Intégré basé sur la Nouvelle Norme ISO 45001 au sein de l'Entreprise TOTAL Lubrifiants Algérie.
- LWEINS, C. (2020). Détecter et prévenir le BURNOUT: Facteurs de risques, évaluation et prévention en entreprise. (E. B. Stéphanie Dagrain, Éd.) 15.
- MARCH, F. D. (2016). Les limites des analyses et préconisations pour la gestion des « risques psychosociaux ». doi: <https://doi.org/10.7202/1046569ar>
- Marouane, N. (2020). Les 7 outils de base du système de management de la qualité.
- Mintzberg. (1986).
- Mohammed RAFI, J. B. (2023). Déterminants de la Gestion des Ressources Humaines : Cas de l'Académie Régionale de l'Éducation et de Formation Guelmim-Oued Noun.
- Pezet-Ilangevin, V. (2020). Risque psychosociaux: evolution des pratiques.
- Rafaël Weissbrodt, M. A. (2018). Prévenir les risques psychosociaux : une étude des perceptions et des pratiques des employeurs.
- Richard, D. R. (2006). Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion.
- Rodolphe COLLE, I. C.-E. (2020). Vers la caractérisation d'une gestion des ressources humaines bienveillante comme réponse au mal-être au travail. Une étude exploratoire au sein d'une PME labellisée. doi:DOI 10.3917/rimhe.041.0053
- Rodolphe COLLE¹⁸, I. C.-E. (2020). Vers la caractérisation d'une gestion des ressources humaines. doi:10.3917/rimhe.041.0053
- Saadia SAADI, M. D. (s.d.). Démarche d'analyse de risques au service de l'ergonomie. . 265–287. doi:<https://doi.org/10.7202/1068509ar>CopiedAn error has occurred
- SALMON, T. J. (2018). Représentations sociales et stress au travail :.
- Sévéon, O. (2021). *Les risques psuchosociaux en milieu de travail*. GERESO.
- Sihem, D. (2020). La cartographie des risques comme outil de pilotge de l'entreprise.
- Vuattoux, J.-C. (2016). Le contrôle des risques psychosociaux, réponses.

Annexe

Annexe 1

Guide d'entretien

Inspiré par les travaux des auteurs suivants : (Vuattoux, 2016), (Imane El Amri*, 2016), (HARRAMI, 2020), nous a permis d'élaborer le guide d'entretien qui suit :

Objectif de notre entretien : l'objectif de ce guide d'entretien permet de trouver le lien existant entre le système de management de la SST et le risque psychosocial des collaborateurs à partir de la gestion des risques au sein de l'entreprise. Cela à travers les réponses des interviewés.

Introduction :

Bonjour, je vous remercie de prendre le temps de participer à cet entretien, qui est composé en trois parties répartie comme suit : tout d'abord comprendre la culture du management des risques au sein de l'organisme, ensuite la certification de l'ISO 45001 et son objectif, enfin nous allons voir le management des risques psychosociaux au sein de l'entreprise.

Pour commencer, Pouvez-vous faire une présentation du projet de la certification du système de management SST et son contexte ? Quels sont les enjeux et la problématique dont vous avez cherché à répondre ? En quoi consiste la valeur ajoutée que peut apporter le projet de la mise en place du système de la SST à la culture de la gestion des risques selon vous ?

Partie n°1 : Culture de la gestion des risques :

- 1) Qu'est-ce que la culture de la gestion des risques ? Quelle pourrait être son importance pour une entreprise qui met en place un système de management de la SST selon ISO 45001 ?
- 2) Comment avez-vous mis en œuvre la culture de la gestion des risques dans votre entreprise ? et quels sont les résultats obtenus de cette évaluation ?

Partie N°2 : La certification ISO 45001 :

- 1) Comment avez- vous identifié les risques SST au sein de votre entreprise ? Quels étaient les résultats obtenus ?
- 2) Comment votre entreprise traite-elle les risques SST ? Quels sont les points faibles et points forts de cette approche ? Quelles recommandations donneriez-vous pour améliorer l'identification et le traitement des risques SST ?

3) Quels pourraient être les avantages de la certification 45001 pour une entreprise ?

Partie n°3 : Le management des risques psychosociaux :

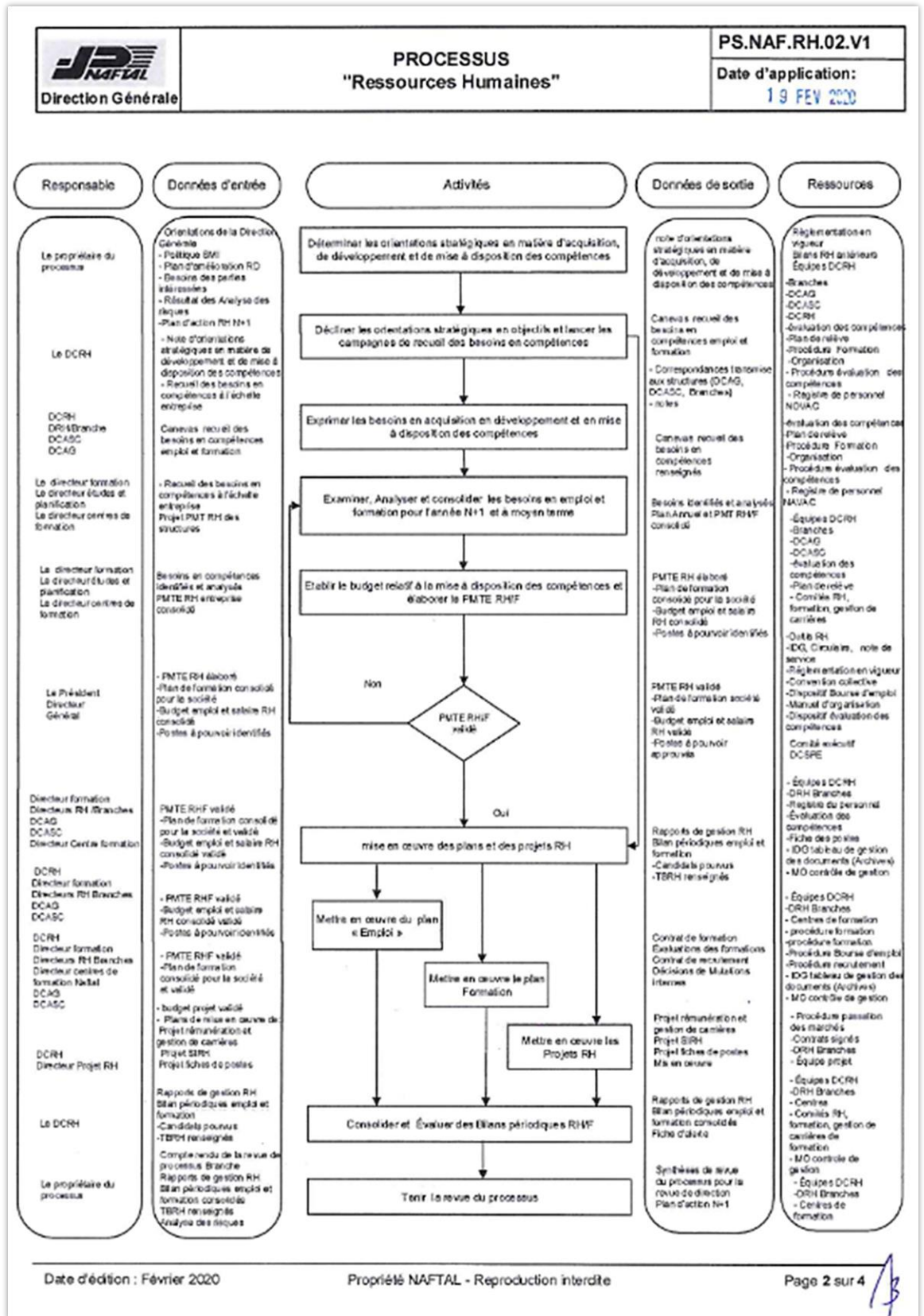
1) Comment vous avez-vous identifié le risque psychosocial au sein de votre entreprise ? Quels étaient les résultats obtenus ?

2) Comment votre entreprise traite-elle le risque psychosocial ? Quels sont les points faibles et points forts de cette approche ? Quelles recommandations donneriez-vous pour améliorer l'identification et le traitement des risques psychosociaux ?

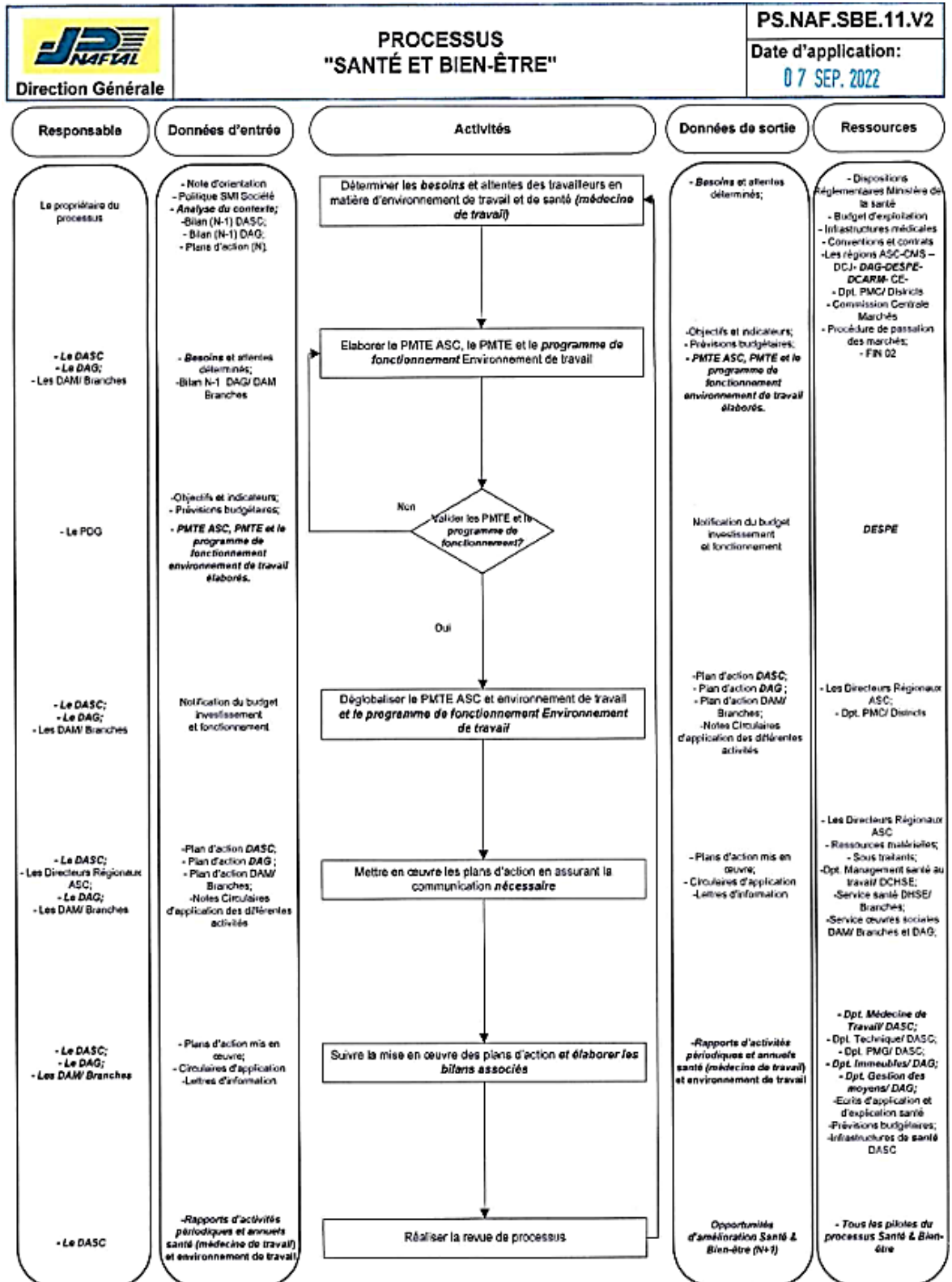
Conclusion :

Merci pour votre temps et vos réponses. Avez-vous des commentaires à ajouter sur la gestion des risques au SMSST ou au risque psychosocial ?

Annexe 2

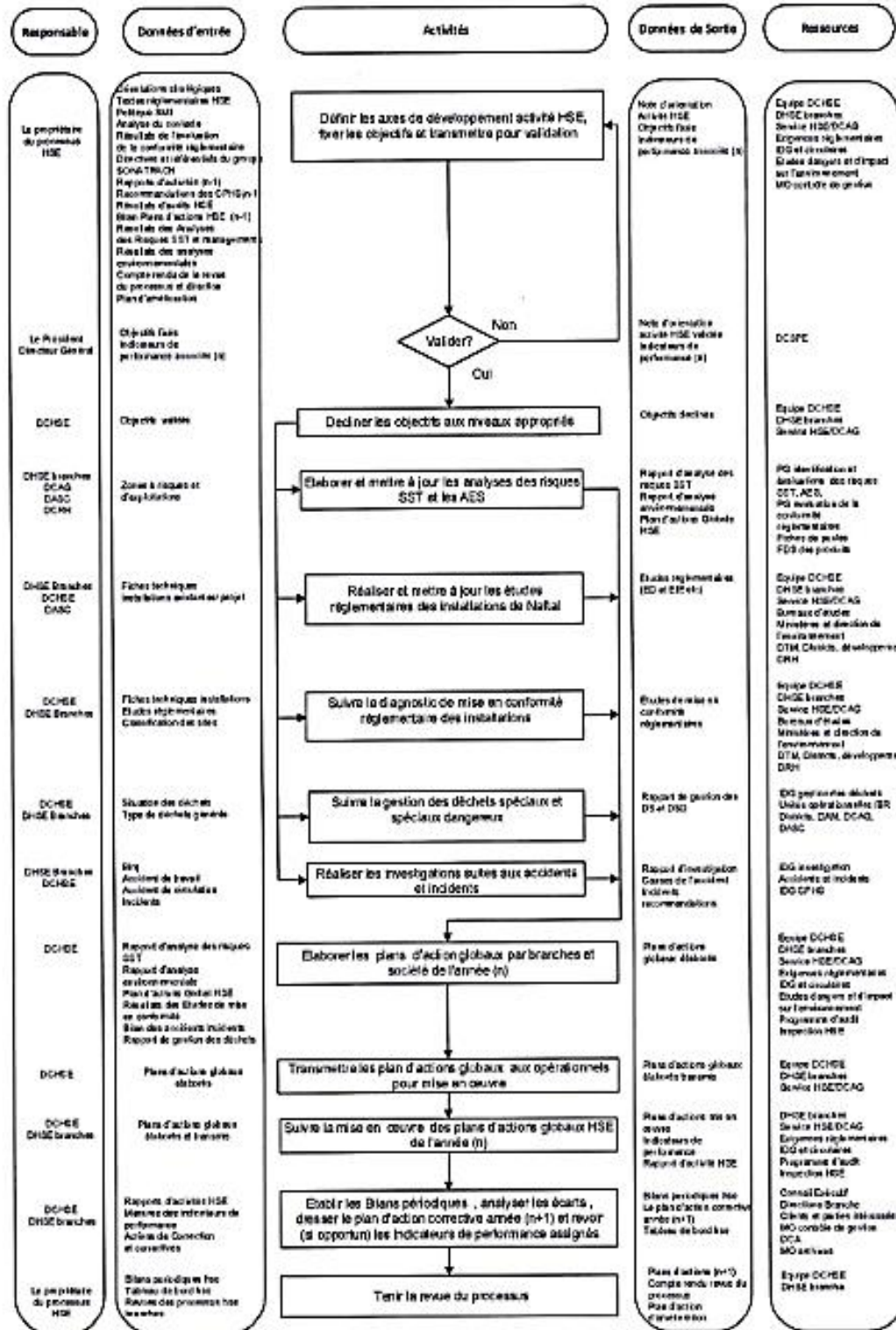


Annexe 2



Annexe 3

 Direction Générale	PROCESSUS SANTE, SECURITE & ENVIRONNEMENT	PS.NAF.HSE.04.V1 Date d'application :g. S. JUILLET 2020...
--	--	---



Annexe 4

Procédure générale de management des risques de NAFTAL :

Cotation	Probabilité d'occurrence
4	Très probable (fréquent)
3	probable (occasionnel)
2	Peu probable (rare)
1	Improbables

NB : Chaque propriétaire de processus / responsable d'activité évaluera la probabilité d'apparition des risques, selon la spécificité de ses activités.

Matrice de criticité

Gravité Probabilité	Faible 1	Moyenne 2	Grave 3	Très grave 4
Improbables 1	1	2	3	4
Peu probable 2	2	4	6	8
Probable 3	3	6	9	12
Très probable 4	4	8	12	16

Les risques évalués sont hiérarchisés conformément à la matrice de classification suivante :

	Risque inacceptable à traiter immédiatement
	Risque à surveiller
	Risque acceptable

Annexe 5

ISO 45001 :2018 – Les exigences du système de management de la santé et sécurité au travail -

- b) déterminer et évaluer les autres risques liés à l'établissement, la mise en œuvre, le fonctionnement et la tenue à jour du système de management de la S&ST.

La (les) méthode(s) ainsi que les critères d'évaluation des risques pour la S&ST doivent être définis par l'organisme en fonction de leur domaine d'application, de leur nature et du moment, afin de s'assurer qu'ils sont proactifs plutôt que réactifs et appliqués de façon systématique. Des informations documentées sur la (les) méthode(s) ainsi que sur les critères doivent être tenues à jour et conservées.

6.1.2.3 Évaluation des opportunités pour la S&ST et des autres opportunités liées au système de management de la S&ST

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus pour évaluer:

- a) les opportunités pour la S&ST visant à améliorer la performance en S&ST, en prenant en compte les changements prévus dans l'organisme, ses politiques, ses processus ou ses activités et:
 - 1) les opportunités d'adapter le travail, l'organisation du travail et l'environnement de travail aux travailleurs;
 - 2) les opportunités d'élimination des dangers et de réduction des risques pour la S&ST;
- b) les autres opportunités d'améliorer le système de management de la S&ST.

NOTE Les risques pour la S&ST et les opportunités pour la S&ST peuvent générer d'autres risques et d'autres opportunités pour l'organisme.

6.1.3 Détermination des exigences légales et autres exigences

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus pour:

- a) déterminer les exigences légales et autres exigences actualisées qui sont applicables à ses dangers, à ses risques pour la S&ST et à son système de management de la S&ST et y avoir accès;
- b) déterminer comment ces exigences légales et autres exigences s'appliquent à l'organisme et ce sur quoi il est nécessaire de communiquer;
- c) prendre en compte ces exigences légales et autres exigences dans l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue de son système de management de la S&ST.

L'organisme doit tenir à jour et conserver des informations documentées sur ses exigences légales et autres exigences et s'assurer qu'elles sont mises à jour et tiennent compte des éventuels changements.

NOTE Les exigences légales et autres exigences peuvent générer des risques et des opportunités pour l'organisme.

6.1.4 Planification des actions

L'organisme doit planifier:

- a) les actions à mettre en œuvre:
 - 1) face aux risques et opportunités (voir [6.1.2.2](#) et [6.1.2.3](#));
 - 2) pour répondre aux exigences légales et autres exigences (voir [6.1.3](#));
 - 3) pour anticiper ou faire face aux situations d'urgence (voir [8.2](#));
- b) la manière:
 - 1) d'intégrer et de mettre en œuvre ces actions au sein des processus du système de management de la S&ST ou des autres processus métiers;

- b) les besoins et attentes pertinents (c'est-à-dire les exigences) des travailleurs et des autres parties intéressées;
- c) ceux parmi ces besoins et attentes qui sont, ou pourraient devenir, des exigences légales et autres exigences.

4.3 Détermination du périmètre d'application du système de management de la S&ST

L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du système de management de la S&ST afin d'établir son périmètre d'application.

Lorsque l'organisme établit ce périmètre, il doit:

- a) prendre en considération les enjeux externes et internes auxquels il est fait référence en [4.1](#);
- b) prendre en compte les exigences auxquelles il est fait référence en [4.2](#);
- c) tenir compte des activités en relation avec le travail exercées ou planifiées.

Le système de management de la S&ST doit inclure les activités, produits et services qui sont sous le contrôle ou l'influence de l'organisme et qui sont susceptibles d'avoir un impact sur sa performance en S&ST.

Le périmètre d'application doit être disponible sous la forme d'une information documentée.

4.4 Système de management de la S&ST

L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de management de la S&ST, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences du présent document.

5 Leadership et participation des travailleurs

5.1 Leadership et engagement

La direction doit démontrer son leadership et engagement vis-à-vis du système de management de la S&ST en:

- a) assumant la pleine et entière responsabilité et l'obligation de devoir rendre compte de la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail et de la mise à disposition de lieux de travail et d'activités sûrs et sains;
- b) s'assurant que la politique et les objectifs associés sont établis pour le système de management de la S&ST et qu'ils sont compatibles avec l'orientation stratégique de l'organisme;
- c) s'assurant que les exigences liées au système de management de la S&ST sont intégrées aux processus métiers de l'organisme;
- d) s'assurant que les ressources requises pour établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer le système de management de la S&ST sont disponibles;
- e) communiquant sur l'importance de disposer d'un système de management de la S&ST efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système;
- f) veillant à ce que le système de management de la S&ST atteigne le ou les résultats attendus;

- i) soutenant les autres rôles managériaux pertinents afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs;
- j) développant, portant et promouvant une culture au sein de l'organisme favorable aux résultats escomptés du système de management de la S&ST;
- k) protégeant des représailles les travailleurs qui signalent des événements indésirables, des dangers, des risques et opportunités;
- l) s'assurant que l'organisme établit et met en œuvre un (des) processus pour la consultation et pour la participation des travailleurs (voir [5.4](#));
- m) soutenant la mise en place de comités de santé et de sécurité ainsi que leur fonctionnement [voir [5.4 e\) 1](#)]].

NOTE Dans le présent document, il convient d'interpréter le terme «métier» au sens large, c'est-à-dire comme se référant aux activités liées à la finalité de l'organisme.

5.2 Politique de S&ST

La direction doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une politique de S&ST qui:

- a) inclut l'engagement à procurer des conditions de travail sûres et saines pour la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail et qui soient appropriées à la finalité, à la taille et au contexte de l'organisme, ainsi qu'à la nature spécifique de ses risques pour la S&ST et de ses opportunités pour la S&ST;
- b) fournit un cadre pour l'établissement des objectifs de S&ST;
- c) inclut l'engagement à satisfaire aux exigences légales et autres exigences;
- d) inclut l'engagement à éliminer les dangers et à réduire les risques pour la S&ST (voir [8.1.2](#));
- e) inclut l'engagement pour l'amélioration continue du système de management de la S&ST;
- f) inclut l'engagement à la consultation et à la participation des travailleurs et, quand ils existent, des représentants des travailleurs.

La politique de S&ST doit:

- exister/être présentée sous la forme d'une information documentée;
- être communiquée au sein de l'organisme;
- être disponible vis-à-vis des parties intéressées, le cas échéant;
- être pertinente et appropriée.

5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme

La direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités des rôles pertinents définis dans le système de management de la S&ST sont attribuées et communiquées à tous les niveaux au sein de l'organisme et tenues à jour sous la forme d'une information documentée. Les travailleurs, à chaque niveau de l'organisme, doivent assumer la responsabilité des éléments du système de management de la S&ST dont ils ont la charge.

La direction doit attribuer la responsabilité et l'autorité pour:

- a) s'assurer que le système de management de la S&ST est conforme aux exigences du présent document;
- b) rendre compte de la performance du système de management de la S&ST à la direction.

5.4 Consultation et participation des travailleurs

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus pour la consultation et la participation des travailleurs et, quand ils existent, des représentants des travailleurs, à tous les niveaux et pour toutes les fonctions applicables, dans le développement, la planification, la mise en œuvre, l'évaluation des performances et les actions d'amélioration du système de management de la S&ST.

L'organisme doit:

- a) prévoir les modalités, le temps, la formation et les ressources nécessaires pour la consultation et la participation;

NOTE 1 La représentation des travailleurs peut être un mode de consultation et de participation.

- b) fournir, dans les temps impartis, un accès à des informations claires, compréhensibles et pertinentes sur le système de management de la S&ST;
- c) identifier et lever les obstacles ou barrières à la participation et minimaliser ceux qui ne peuvent être supprimés;

NOTE 2 Les obstacles ou barrières peuvent inclure: l'absence de réponse aux contributions ou aux suggestions des travailleurs, les différences de langue ou le faible niveau d'alphabétisation, les représailles ou menaces de représailles et les politiques ou pratiques qui découragent ou pénalisent la participation des travailleurs.

- d) mettre l'accent sur la consultation des travailleurs non encadrants sur ce qui suit:
 - 1) la détermination des besoins et attentes des parties intéressées (voir [4.2](#));
 - 2) l'établissement de la politique de S&ST (voir [5.2](#));
 - 3) l'attribution des rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme, selon le cas (voir [5.3](#));
 - 4) la détermination des modalités nécessaires pour satisfaire aux exigences légales et autres exigences (voir [6.1.3](#));
 - 5) l'établissement des objectifs de S&ST et la planification des actions pour les atteindre (voir [6.2](#));
 - 6) la détermination des mesures de prévention applicables à l'externalisation, à l'acquisition de biens et services et aux intervenants extérieurs (voir [8.1.4](#));
 - 7) la détermination de ce qu'il est nécessaire de surveiller, de mesurer et d'évaluer (voir [9.1](#));
 - 8) la planification, l'établissement, la mise en œuvre et la tenue à jour d'un ou plusieurs programmes d'audit (voir [9.2.2](#));
 - 9) l'assurance de l'amélioration continue (voir [10.3](#));
- e) mettre l'accent sur la participation des travailleurs non encadrants dans ce qui suit:
 - 1) la détermination des modalités relatives à leur consultation et leur participation;
 - 2) l'identification des dangers et l'évaluation des risques et des opportunités (voir [6.1.1](#) et [6.1.2](#));
 - 3) la détermination des actions permettant d'éliminer les dangers et de réduire les risques pour la S&ST (voir [6.1.4](#));

- b) déterminer et évaluer les autres risques liés à l'établissement, la mise en œuvre, le fonctionnement et la tenue à jour du système de management de la S&ST.

La (les) méthode(s) ainsi que les critères d'évaluation des risques pour la S&ST doivent être définis par l'organisme en fonction de leur domaine d'application, de leur nature et du moment, afin de s'assurer qu'ils sont proactifs plutôt que réactifs et appliqués de façon systématique. Des informations documentées sur la (les) méthode(s) ainsi que sur les critères doivent être tenues à jour et conservées.

6.1.2.3 Évaluation des opportunités pour la S&ST et des autres opportunités liées au système de management de la S&ST

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus pour évaluer:

- a) les opportunités pour la S&ST visant à améliorer la performance en S&ST, en prenant en compte les changements prévus dans l'organisme, ses politiques, ses processus ou ses activités et:
 - 1) les opportunités d'adapter le travail, l'organisation du travail et l'environnement de travail aux travailleurs;
 - 2) les opportunités d'élimination des dangers et de réduction des risques pour la S&ST;
- b) les autres opportunités d'améliorer le système de management de la S&ST.

NOTE Les risques pour la S&ST et les opportunités pour la S&ST peuvent générer d'autres risques et d'autres opportunités pour l'organisme.

6.1.3 Détermination des exigences légales et autres exigences

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus pour:

- a) déterminer les exigences légales et autres exigences actualisées qui sont applicables à ses dangers, à ses risques pour la S&ST et à son système de management de la S&ST et y avoir accès;
- b) déterminer comment ces exigences légales et autres exigences s'appliquent à l'organisme et ce sur quoi il est nécessaire de communiquer;
- c) prendre en compte ces exigences légales et autres exigences dans l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue de son système de management de la S&ST.

L'organisme doit tenir à jour et conserver des informations documentées sur ses exigences légales et autres exigences et s'assurer qu'elles sont mises à jour et tiennent compte des éventuels changements.

NOTE Les exigences légales et autres exigences peuvent générer des risques et des opportunités pour l'organisme.

6.1.4 Planification des actions

L'organisme doit planifier:

- a) les actions à mettre en œuvre:
 - 1) face aux risques et opportunités (voir [6.1.2.2](#) et [6.1.2.3](#));
 - 2) pour répondre aux exigences légales et autres exigences (voir [6.1.3](#));
 - 3) pour anticiper ou faire face aux situations d'urgence (voir [8.2](#));
- b) la manière:
 - 1) d'intégrer et de mettre en œuvre ces actions au sein des processus du système de management de la S&ST ou des autres processus métiers;

- 4) la détermination des exigences en termes de compétence, de besoins en formation, des formations et d'évaluation de la formation (voir [7.2](#));
- 5) le choix de ce qu'il faut communiquer et la manière de le faire (voir [7.4](#));
- 6) la définition des mesures de prévention, leur mise en œuvre et utilisation effectives et efficaces (voir [8.1](#), [8.1.3](#) et [8.2](#));
- 7) l'analyse des événements indésirables ainsi que des non-conformités et la détermination des actions correctives (voir [10.2](#)).

NOTE 3 L'accent mis sur la consultation et la participation des travailleurs non encadrants s'applique aux personnes exerçant les activités professionnelles, mais n'est pas destiné à exclure, par exemple, le personnel d'encadrement impacté par les activités professionnelles ou par d'autres facteurs au sein de l'organisme.

NOTE 4 Il est avéré que la gratuité de la formation pour les travailleurs et sa délivrance pendant les heures de travail, quand cela est possible, peuvent supprimer des barrières significatives à la participation des travailleurs.

6 Planification

6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités

6.1.1 Généralités

Dans le cadre de la planification de son système de management de la S&ST, l'organisme doit prendre en considération les enjeux mentionnés en [4.1](#) (contexte), les exigences mentionnées en [4.2](#) (parties intéressées) et [4.3](#) (périmètre d'application de son système de management de la S&ST) et déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte pour:

- a) assurer que le système de management de la S&ST peut atteindre le ou les résultats escomptés;
- b) prévenir ou réduire les effets indésirables;
- c) s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue.

Lors de la détermination des risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte pour le système de management de la S&ST et ses résultats escomptés, l'organisme doit prendre en compte:

- les dangers (voir [6.1.2.1](#));
- les risques pour la S&ST et autres risques (voir [6.1.2.2](#));
- les opportunités pour la S&ST et autres opportunités (voir [6.1.2.3](#));
- les exigences légales et autres exigences (voir [6.1.3](#)).

Dans le cadre de son (ses) processus de planification, l'organisme doit déterminer et évaluer les risques et opportunités susceptibles d'impacter les résultats escomptés du système de management de la S&ST et liés aux changements au sein de l'organisme, de ses processus ou du système de management de la S&ST. Dans le cas de changements planifiés, qu'ils soient permanents ou temporaires, cette évaluation doit être réalisée avant que le changement n'intervienne (voir [8.1.3](#)).

L'organisme doit tenir à jour des informations documentées sur:

- les risques et opportunités;
- le(s) processus et les actions nécessaires pour déterminer et traiter ses risques et opportunités (voir [6.1.2](#) à [6.1.4](#)) à un niveau suffisant pour avoir l'assurance qu'ils sont réalisés comme prévu.

- b) déterminer et évaluer les autres risques liés à l'établissement, la mise en œuvre, le fonctionnement et la tenue à jour du système de management de la S&ST.

La (les) méthode(s) ainsi que les critères d'évaluation des risques pour la S&ST doivent être définis par l'organisme en fonction de leur domaine d'application, de leur nature et du moment, afin de s'assurer qu'ils sont proactifs plutôt que réactifs et appliqués de façon systématique. Des informations documentées sur la (les) méthode(s) ainsi que sur les critères doivent être tenues à jour et conservées.

6.1.2.3 Évaluation des opportunités pour la S&ST et des autres opportunités liées au système de management de la S&ST

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus pour évaluer:

- a) les opportunités pour la S&ST visant à améliorer la performance en S&ST, en prenant en compte les changements prévus dans l'organisme, ses politiques, ses processus ou ses activités et:
 - 1) les opportunités d'adapter le travail, l'organisation du travail et l'environnement de travail aux travailleurs;
 - 2) les opportunités d'élimination des dangers et de réduction des risques pour la S&ST;
- b) les autres opportunités d'améliorer le système de management de la S&ST.

NOTE Les risques pour la S&ST et les opportunités pour la S&ST peuvent générer d'autres risques et d'autres opportunités pour l'organisme.

6.1.3 Détermination des exigences légales et autres exigences

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus pour:

- a) déterminer les exigences légales et autres exigences actualisées qui sont applicables à ses dangers, à ses risques pour la S&ST et à son système de management de la S&ST et y avoir accès;
- b) déterminer comment ces exigences légales et autres exigences s'appliquent à l'organisme et ce sur quoi il est nécessaire de communiquer;
- c) prendre en compte ces exigences légales et autres exigences dans l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue de son système de management de la S&ST.

L'organisme doit tenir à jour et conserver des informations documentées sur ses exigences légales et autres exigences et s'assurer qu'elles sont mises à jour et tiennent compte des éventuels changements.

NOTE Les exigences légales et autres exigences peuvent générer des risques et des opportunités pour l'organisme.

6.1.4 Planification des actions

L'organisme doit planifier:

- a) les actions à mettre en œuvre:
 - 1) face aux risques et opportunités (voir [6.1.2.2](#) et [6.1.2.3](#));
 - 2) pour répondre aux exigences légales et autres exigences (voir [6.1.3](#));
 - 3) pour anticiper ou faire face aux situations d'urgence (voir [8.2](#));
- b) la manière:
 - 1) d'intégrer et de mettre en œuvre ces actions au sein des processus du système de management de la S&ST ou des autres processus métiers;

6.1.2 Identification des dangers et évaluation des risques et opportunités

6.1.2.1 Identification des dangers

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus d'identification continue et proactive des dangers. Ce(s) processus doi(ven)t, sans toutefois s'y limiter, prendre en compte:

- a) l'organisation du travail, les facteurs sociaux (y compris la charge de travail, les heures de travail, la maltraitance, le harcèlement et l'intimidation), le leadership et la culture de l'organisme;
- b) les activités et situations habituelles et inhabituelles, y compris les dangers dus:
 - 1) aux infrastructures, équipements, matériaux, substances et conditions physiques du lieu de travail;
 - 2) à la conception des produits et services, la recherche, le développement, les essais, la production, l'assemblage, la construction, la prestation de services, la maintenance et la mise au rebut;
 - 3) aux facteurs humains;
 - 4) à la manière dont le travail est exécuté;
- c) les événements indésirables passés notables, internes ou externes à l'organisme, y compris les situations d'urgence, et leurs causes;
- d) les situations d'urgence potentielles;
- e) les personnes, y compris en prenant en considération:
 - 1) celles ayant accès au lieu de travail et leurs activités, dont les travailleurs, les intervenants extérieurs, les visiteurs et autres;
 - 2) celles se trouvant à proximité du lieu de travail qui peuvent être affectées par les activités de l'organisme;
 - 3) les travailleurs se trouvant sur un lieu qui n'est pas sous le contrôle direct de l'organisme;
- f) les autres aspects, y compris en prenant en considération:
 - 1) la conception des lieux de travail, des processus, des installations, des machines/équipements, des procédures de travail et de l'organisation du travail, y compris leur adaptation aux besoins et aux aptitudes des travailleurs concernés;
 - 2) les situations survenant à proximité du lieu de travail suite à des activités de travail sous le contrôle de l'organisme;
 - 3) les situations non maîtrisées par l'organisme et survenant à proximité du lieu de travail qui pourraient provoquer des traumatismes et pathologies chez les personnes présentes sur le lieu de travail;
- g) les modifications réelles ou envisagées de l'organisation, des opérations, des processus, des activités et du système de management de la S&ST (voir [8.1.3](#));
- h) l'évolution des connaissances et des informations sur les dangers.

6.1.2.2 Évaluation des risques pour la S&ST et des autres risques liés au système de management de la S&ST

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus pour:

- a) évaluer les risques pour la S&ST résultant des dangers identifiés, en prenant en compte l'effectivité/efficacité des mesures de prévention existantes;

- b) déterminer et évaluer les autres risques liés à l'établissement, la mise en œuvre, le fonctionnement et la tenue à jour du système de management de la S&ST.

La (les) méthode(s) ainsi que les critères d'évaluation des risques pour la S&ST doivent être définis par l'organisme en fonction de leur domaine d'application, de leur nature et du moment, afin de s'assurer qu'ils sont proactifs plutôt que réactifs et appliqués de façon systématique. Des informations documentées sur la (les) méthode(s) ainsi que sur les critères doivent être tenues à jour et conservées.

6.1.2.3 Évaluation des opportunités pour la S&ST et des autres opportunités liées au système de management de la S&ST

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus pour évaluer:

- a) les opportunités pour la S&ST visant à améliorer la performance en S&ST, en prenant en compte les changements prévus dans l'organisme, ses politiques, ses processus ou ses activités et:
 - 1) les opportunités d'adapter le travail, l'organisation du travail et l'environnement de travail aux travailleurs;
 - 2) les opportunités d'élimination des dangers et de réduction des risques pour la S&ST;
- b) les autres opportunités d'améliorer le système de management de la S&ST.

NOTE Les risques pour la S&ST et les opportunités pour la S&ST peuvent générer d'autres risques et d'autres opportunités pour l'organisme.

6.1.3 Détermination des exigences légales et autres exigences

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus pour:

- a) déterminer les exigences légales et autres exigences actualisées qui sont applicables à ses dangers, à ses risques pour la S&ST et à son système de management de la S&ST et y avoir accès;
- b) déterminer comment ces exigences légales et autres exigences s'appliquent à l'organisme et ce sur quoi il est nécessaire de communiquer;
- c) prendre en compte ces exigences légales et autres exigences dans l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue de son système de management de la S&ST.

L'organisme doit tenir à jour et conserver des informations documentées sur ses exigences légales et autres exigences et s'assurer qu'elles sont mises à jour et tiennent compte des éventuels changements.

NOTE Les exigences légales et autres exigences peuvent générer des risques et des opportunités pour l'organisme.

6.1.4 Planification des actions

L'organisme doit planifier:

- a) les actions à mettre en œuvre:
 - 1) face aux risques et opportunités (voir [6.1.2.2](#) et [6.1.2.3](#));
 - 2) pour répondre aux exigences légales et autres exigences (voir [6.1.3](#));
 - 3) pour anticiper ou faire face aux situations d'urgence (voir [8.2](#));
- b) la manière:
 - 1) d'intégrer et de mettre en œuvre ces actions au sein des processus du système de management de la S&ST ou des autres processus métiers;

7 Support

7.1 Ressources

L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue du système de management de la S&ST.

7.2 Compétences

L'organisme doit:

- a) déterminer les compétences nécessaires des travailleurs qui ont, ou sont susceptibles d'avoir, une incidence sur les performances en S&ST;
- b) s'assurer que les travailleurs sont compétents (y compris dans leur capacité à identifier les dangers) sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriées;
- c) le cas échéant, mener des actions pour acquérir et tenir à jour les compétences nécessaires et évaluer l'effectivité/efficacité de ces actions;
- d) conserver des informations documentées appropriées comme preuves desdites compétences.

NOTE Les actions envisageables peuvent notamment inclure la formation, l'encadrement ou la réaffectation du personnel en activité ou le recrutement, direct ou en sous-traitance, de personnes compétentes.

7.3 Sensibilisation/prise de conscience

Les travailleurs doivent être sensibilisés à (aux) et prendre conscience de(s):

- a) la politique de S&ST et des objectifs de S&ST;
- b) l'importance de leur contribution à l'effectivité/efficacité du système de management de la S&ST, y compris aux effets bénéfiques d'une amélioration des performances en S&ST;
- c) répercussions et conséquences potentielles d'un non-respect des exigences du système de management de la S&ST;
- d) événements indésirables et des résultats des analyses qui les concernent;
- e) dangers, risques pour la S&ST et actions décidées qui les concernent;
- f) la capacité d'exercer leur droit de retrait face à des situations de travail dont ils estiment qu'elles présentent un danger grave et imminent pour leur vie ou leur santé, et des dispositions qui les protègent de conséquences indues lorsqu'ils le font.

7.4 Communication

7.4.1 Généralités

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour le(s) processus nécessaire(s) pour les besoins de communication interne et externe pertinents pour le système de management de la S&ST, y compris en déterminant:

- a) sur quels sujets communiquer;
- b) à quels moments communiquer;
- c) avec qui communiquer:
 - 1) en interne parmi les différents niveaux et les différentes fonctions de l'organisme;

- 2) parmi les intervenants extérieurs et les visiteurs du lieu de travail;
- 3) parmi les autres parties intéressées;
- d) comment communiquer.

Lors de l'analyse des besoins en communication, l'organisme doit prendre en compte les aspects relatifs à la diversité (par exemple sexe, langue, culture, degré d'alphabétisation, handicap).

Lors de l'établissement de son ou ses processus de communication, l'organisme doit s'assurer que les points de vue des parties intéressées externes sont pris en considération.

Lors de l'établissement de son ou ses processus de communication, l'organisme doit:

- prendre en compte ses exigences légales et autres exigences;
- s'assurer que les informations devant être communiquées sur la S&ST sont cohérentes avec les informations générées au sein du système de management de la S&ST, et qu'elles sont fiables.

L'organisme doit réagir aux observations pertinentes sur son système de management de la S&ST.

L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves de ses communications, selon le cas.

7.4.2 Communication interne

L'organisme doit:

- a) communiquer en interne les informations pertinentes sur le système de management de la S&ST parmi les différents niveaux et les différentes fonctions de l'organisme, y compris, le cas échéant, les changements apportés au système de management de la S&ST;
- b) s'assurer que son ou ses processus de communication permettent aux travailleurs de contribuer à l'amélioration continue.

7.4.3 Communication externe

L'organisme doit communiquer en externe les informations pertinentes sur le système de management de la S&ST, comme établi par le(s) processus de communication de l'organisme, et en tenant compte de ses exigences légales et autres exigences.

7.5 Informations documentées

7.5.1 Généralités

Le système de management de la S&ST de l'organisme doit inclure:

- a) les informations documentées exigées par le présent document;
- b) les informations documentées que l'organisme juge nécessaires à l'effectivité/efficacité du système de management de la S&ST.

NOTE L'étendue des informations documentées dans le cadre d'un système de management de la S&ST peut différer selon l'organisme en fonction de:

- la taille de l'organisme, de ses domaines d'activité et de ses processus, produits et services;
- la nécessité de démontrer sa conformité aux exigences légales et autres exigences;
- la complexité des processus et de leurs interactions;
- la compétence des travailleurs.

8 Réalisation des activités opérationnelles

8.1 Planification et maîtrise opérationnelles

8.1.1 Généralités

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre, maîtriser et tenir à jour les processus nécessaires pour satisfaire aux exigences du système de management de la S&ST et pour réaliser les actions déterminées à l'Article 6, en:

- a) établissant des critères pour ces processus;
- b) mettant en œuvre la maîtrise de ces processus conformément aux critères;
- c) tenant à jour et conservant des informations documentées dans une mesure suffisante pour avoir l'assurance que les processus ont été réalisés comme prévu;

18

© ISO 2018 - Tous droits réservés

Afnor, Normes en ligne le 20/03/2018 à 20:50
Visiter nous sur : FORMATION-HSE.com

ISO 45001:2018:2018-03

ISO 45001:2018(F)

- d) adaptant le travail aux travailleurs.

Sur les lieux de travail comptant plusieurs employeurs, l'organisme doit coordonner les parties pertinentes du système de management de la S&ST avec les autres organismes.

8.1.2 Élimination des dangers et réduction des risques pour la S&ST

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus pour l'élimination des dangers et la réduction des risques pour la S&ST en utilisant la hiérarchie des mesures de prévention suivante:

- a) éliminer le danger;
- b) substituer par des procédés, des opérations, des matières ou des équipements moins dangereux;
- c) mettre en œuvre des mesures de protection collective et réorganiser le travail;
- d) utiliser des mesures de prévention administratives, y compris la formation;
- e) utiliser des équipements de protection individuelle adéquats.

NOTE Dans de nombreux pays, les exigences légales et autres exigences incluent la fourniture gratuite des équipements de protection individuelle (EPI) aux travailleurs.

8.1.3 Pilotage du changement

L'organisme doit établir un (des) processus pour la mise œuvre et la maîtrise des changements temporaires et permanents prévus ayant une incidence sur la performance en S&ST, y compris:

- a) les nouveaux produits, services et processus ou les changements dans les produits, services et processus existants, y compris:
 - les lieux et environnements de travail;
 - l'organisation du travail;
 - les conditions de travail;

Annexe 6

ISO 45003 : 2021- Ligne directrice du risque psychosocial-

4 Contexte de l'organisation

4.1 Compréhension de l'organisation et de son contexte

4.1.1 Généralités

En ce qui concerne la gestion du risque psychosocial, l'organisation doit :

- a) considérer les problèmes externes et internes qui peuvent affecter la réalisation des résultats escomptés du système de management de la SST ;
- b) comprendre les besoins et les attentes des travailleurs et des autres parties intéressées pertinentes ;
- c) déterminer lesquels de ces besoins et attentes sont, ou pourraient devenir, des exigences légales et d'autres exigences ;
- d) adapter la structuration des activités de gestion des risques psychosociaux au contexte spécifique du lieu de travail ;
- e) adapter les activités pour améliorer l'orientation, la fiabilité, la validité et l'efficacité du processus de gestion des risques psychosociaux ;
- f) déterminer comment l'évaluation des risques psychosociaux sera utilisée pour élaborer des plans d'action efficaces.

4.1.2 Problématiques externes

L'organisation doit prendre en compte les problématiques externes pertinentes pour atteindre les résultats escomptés du système de management de la SST en ce qui concerne le risque psychosocial.

Les problématiques externes peuvent inclure :

- a) la chaîne d'approvisionnement dans laquelle l'organisation opère, car cela peut affecter les dangers psychosociaux et leurs risques associés (par exemple, en raison de la pression du temps, des horaires, ou de la pression de production) ;
- b) les relations avec les entrepreneurs, sous-traitants, fournisseurs, prestataires et autres parties intéressées ;
- c) le partage des lieux de travail, des ressources et des équipements avec d'autres parties (par exemple, si l'organisation collabore avec d'autres organisations sur les chantiers) ;

- d) les exigences des clients et/ou des usagers pour la prestation de services (par exemple, les exigences des clients / usagers peuvent affecter les risques psychosociaux par la violence, le harcèlement, la pression du temps) ;
- e) les conditions économiques pouvant affecter la disponibilité, la durée et le lieu de travail ;
- f) la nature des contrats de travail, la rémunération, les conditions d'emploi et les relations industrielles ;
- g) les caractéristiques démographiques des travailleurs disponibles pour travailler (par exemple, les travailleurs jeunes ou vieillissants, l'augmentation de l'âge de la retraite, le sexe) ;
- h) les changements technologiques rapides (par exemple, la connectivité accrue aux appareils électroniques, l'impact de l'intelligence artificielle et de la technologie d'automatisation) ;
- i) la mobilité de la main-d'œuvre, à l'origine d'une plus grande diversité parmi les travailleurs d'origines et de cultures différentes, et parlant des langues différentes ;
- j) le contexte plus large de la région géographique de l'organisation, y compris les problèmes sociaux, économiques et de santé publique (par exemple, pandémies, catastrophes naturelles, crises financières).

4.1.3 Problématiques internes

Les problématiques internes qui peuvent affecter les résultats escomptés du système de management de la SST en ce qui concerne le risque psychosocial peuvent inclure :

- a) la manière dont l'organisation est régie et gérée (par exemple, sa structure organisationnelle, l'attribution des rôles et des responsabilités, l'efficacité et la pertinence de ses processus décisionnels formels et informels, sa culture organisationnelle, le style de gestion, la façon de communiquer, le respect de la vie privée) ;
- b) le niveau d'engagement et d'orientation de l'organisation en matière de santé, de sécurité et de bien-être psychologiques au travail, tel qu'énoncé dans les principes de politique, les lignes directrices, les objectifs et les stratégies ;
- c) d'autres systèmes de management adoptés par l'organisation qui peuvent interagir avec la gestion des risques psychosociaux (par exemple basés sur ISO 9001 et ISO 14001) ;
- d) la taille et la nature de la main-d'œuvre présente dans l'organisation (par exemple, grande, petite, complexe ou très décentralisée) ;
- e) les caractéristiques des travailleurs et de la main-d'œuvre (par exemple, le sexe, l'âge, l'origine ethnique, la religion, le handicap, la langue, l'alphabétisation et la capacité à compter) ;
- f) la compétence des travailleurs à reconnaître les risques psychosociaux et à gérer les risques ;
- g) les lieux de travail (par exemple, main-d'œuvre itinérante sans lieu de travail fixe, travaillant à distance, travaillant à domicile, travaillant de manière isolée ou travaillant dans des endroits éloignés tels que les zones rurales) ;
- h) les conditions générales d'emploi des travailleurs (par exemple, modalités de travail flexibles, rémunération et avantages sociaux, main-d'œuvre à temps partiel, occasionnelle ou temporaire) ;
- i) l'adéquation et la disponibilité des ressources (voir 7.1).

4.2 Comprendre les besoins et les attentes des travailleurs et des autres parties intéressées

En ce qui concerne la gestion des risques psychosociaux, l'organisation devrait comprendre et déterminer les besoins et les attentes des travailleurs et des autres parties intéressées. Les travailleurs et autres parties intéressées ont un éventail de besoins et d'attentes qui peuvent être influencés par les risques psychosociaux au travail. Ces besoins et attentes peuvent inclure :

- la sécurité financière ;
- les interactions sociales et le soutien;
- l'inclusion, la reconnaissance, la récompense et l'accomplissement;
- le développement personnel et l'évolution;
- l'égalité des chances et le traitement équitable au travail.

Les besoins et les attentes peuvent être inclus dans les exigences légales (par exemple, la législation sur la SST et les droits de l'homme), les conventions collectives et les accords volontaires, comme dans les autres exigences auxquelles l'organisation souscrit ou adhère.

4.3 Détermination du champ d'application du système de management de la SST

L'organisation doit confirmer que le champ d'application de son système de management de la SST et de ses opérations et activités relatives à la gestion des risques psychosociaux est spécifiquement traité par le système de management de la SST de l'organisation.

4.4 Système de management de la SST

L'organisation doit s'assurer que son système de management de la SST reste approprié, efficace et pertinent pour ses opérations et activités en ce qui concerne sa gestion du risque psychosocial.

5 Leadership et participation des travailleurs

5.1 Leadership et engagement

La gestion réussie du risque psychosocial nécessite un engagement dans toute l'organisation. La direction générale devrait piloter cela, et les gestionnaires et les travailleurs à tous les niveaux devraient aider à sa mise en œuvre. La direction doit :

- a) faire preuve de leadership et d'engagement dans la gestion des risques psychosociaux et dans la promotion du bien-être au travail ;
- b) identifier, surveiller et connaître ses attributions et responsabilités en matière de gestion des risques psychosociaux ;
- c) déterminer les ressources nécessaires et les mettre à disposition de manière opportune et efficace ;
- d) renforcer la durabilité de la gestion du risque psychosocial en l'incluant dans les plans stratégiques et les systèmes, processus et structures de *reporting* existants ;
- e) protéger les travailleurs contre les représailles et/ou les menaces de représailles pour avoir signalé des incidents, des dangers, des risques ou leur possibilité ;

5.2 Politique de SST

5.2.1 En établissant une politique de SST pour l'organisation, la direction doit :

- a) s'assurer que les engagements de prévention des maladies et des traumatismes liés aux risques psychosociaux et de promotion du bien-être au travail sont inclus dans la politique SST ;
- b) déterminer s'il est nécessaire d'avoir une politique distincte sur la gestion des risques psychosociaux ;
- c) examiner comment d'autres politiques (par exemple, ressources humaines, responsabilité sociale des entreprises) soutiennent et sont cohérentes avec la politique de SST pour atteindre des objectifs communs.

5.2.2 La politique de SST doit :

- a) être adaptée à l'objectif, à la taille et au contexte de l'organisation ;
- b) inclure un engagement à respecter les exigences légales et autres exigences liées à la santé, la sécurité et le bien-être au travail, y compris un engagement à gérer le risque psychosocial ;
- c) fournir un cadre pour l'établissement et l'examen, l'évaluation et la révision des objectifs de gestion des risques psychosociaux ;
- d) promouvoir et améliorer un environnement de travail conforme aux principes de dignité, de respect mutuel, de confidentialité, de coopération et de confiance dans le système de management de la SST ;
- e) être communiquée à tous les travailleurs afin qu'ils soient conscients de leurs droits et responsabilités ;
- f) être révisée périodiquement pour s'assurer qu'elle demeure pertinente et appropriée pour l'organisation.

L'organisation devrait consulter les travailleurs et, le cas échéant, les représentants des travailleurs lors de l'élaboration d'une politique de gestion des risques psychosociaux et, le cas échéant, consulter les autres parties intéressées. La politique relative au risque psychosocial peut fournir une orientation pour la mise en œuvre et l'amélioration de la gestion du risque psychosocial au sein du système général de gestion de la SST. La politique peut permettre à la direction générale et aux autres travailleurs de percevoir l'engagement global de l'organisation

et comment cela peut affecter les responsabilités individuelles. L'organisation doit déterminer si une politique spécifique de gestion des risques psychosociaux est nécessaire.

5.3 Rôles, responsabilités et autorités organisationnelles

La direction générale est responsable du fonctionnement du système de management de la SST et devrait clarifier les rôles, responsabilités et prérogatives pour la gestion des risques psychosociaux sur le lieu de travail. La gestion efficace des risques psychosociaux sur le lieu de travail exige que les travailleurs ayant des rôles différents travaillent ensemble de manière efficace (par exemple, les ressources humaines, les supérieurs hiérarchiques, les travailleurs ayant des responsabilités spécifiques en matière de SST). L'organisation doit promouvoir et soutenir l'implication des travailleurs dans la gestion active des risques psychosociaux.

6.1.2 Identification des dangers et évaluation des risques et opportunités

6.1.2.1 Identification des dangers

6.1.2.1.1 L'organisation doit :

- a) comprendre les sources sous-jacentes de préjudice avant que des mesures de contrôle soient envisagées pour améliorer l'efficacité des activités de gestion des risques psychosociaux ;
- b) établir, mettre en œuvre et maintenir des processus continus et anticipatifs d'identification des dangers.

6.1.2.1.2 L'organisme devrait identifier les dangers de nature psychosociale. Ceux-ci peuvent inclure :

- a) les aspects de la façon dont le travail est organisé (pour des exemples, voir le tableau 1);
- b) les facteurs sociaux au travail (pour des exemples, voir le tableau 2) ;
- c) l'environnement de travail, l'équipement et les tâches dangereuses (pour des exemples, voir le tableau 3).

Tableau 1 — Aspects de l'organisation du travail

Exemples

Rôles et attentes

- ambiguïté du rôle
- conflit de rôle
- devoir de diligence envers les autres
- scénarios où les travailleurs n'ont pas de directives claires sur les tâches qu'ils sont censés faire (et ne pas faire)
- injonctions contradictoires (par exemple, être censé fournir un bon service client, mais aussi être contraint de ne pas passer beaucoup de temps avec les clients)
- incertitude ou changements fréquents concernant les tâches et les normes de travail
- effectuer un travail ayant peu de valeur ou de finalités

Contrôle du travail ou autonomie

- possibilité limitée de participer à la prise de décision
- manque de contrôle sur la charge de travail
- faibles niveaux d'influence et d'indépendance (par exemple, ne pas être en mesure d'influencer la vitesse, l'ordre ou la programmation des tâches de travail ou de la charge de travail)

Exigences du travail

- sous-utilisation des compétences
- exposition professionnelle continue à l'interaction avec les gens (par exemple, le public, les clients, les étudiants, les patients)
- avoir trop à faire dans un certain temps ou avec un nombre limité de travailleurs
- demandes et délais contradictoires
- attentes irréalistes quant à la compétence ou aux responsabilités d'un travailleur

- manque de variété des tâches ou exécution de tâches très répétitives
- travail fragmenté ou dénué de sens
- exigences de périodes excessives de vigilance et de concentration
- travail avec des personnes agressives ou en détresse
- exposition à des événements ou à des situations pouvant causer un traumatisme

Gestion du changement organisationnel

- manque de soutien pratique fourni pour aider les travailleurs pendant les périodes de transition
- restructuration prolongée ou récurrente
- manque de consultation et de communication concernant les changements sur le lieu de travail, ou consultation et communication de mauvaise qualité, tardive ou peu utile

Travail à distance et isolé

- travailler dans des endroits éloignés de la maison, de la famille, des amis et des réseaux de soutien habituels (par exemple, travail isolé ou modalités de travail en « fly-in-fly-out »)
- travailler seul dans des endroits non éloignés sans interaction sociale/humaine au travail (par exemple, travailler à domicile,)
- travailler dans des maisons privées (par exemple, fournir des soins ou exercer des fonctions domestiques dans les maisons d'autres personnes)

NDT : le travail en « fly-in-fly-out » est une méthode pour employer des personnes dans des régions éloignées en les transportant temporairement sur le site de travail au lieu de déplacer les employés et leurs familles de façon permanente.

Charge de travail et rythme de travail

- surcharge ou sous-charge de travail
- niveaux élevés de pression temporelle
- être continuellement soumis à des dates-butoir
- cadence de la machine
- niveau élevé de travail répétitif

Horaires et horaires de travail

- manque de diversité des tâches
- travail posté
- horaires de travail rigides
- heures imprévisibles
- horaires longs ou peu compatibles avec une vie sociale
- travail fragmenté ou travail qui n'a pas de sens
- exigences continues pour terminer le travail dans des délais très courts

Sécurité de l'emploi et travail précaire

- incertitude concernant la disponibilité au travail, y compris le travail sans horaires fixes
- possibilité de licenciement ou de perte temporaire d'emploi avec un salaire réduit
- emplois peu rémunérés ou précaires, y compris les emplois atypiques
- travailler dans des situations qui ne sont pas correctement couvertes ou protégées par le droit du travail ou de la protection sociale.

Tableau 2 — Facteurs sociaux au travail

Exemples

Les relations interpersonnelles

- mauvaise communication, y compris le faible partage d'informations
- mauvaises relations entre les gestionnaires, les superviseurs, les collègues et les clients ou autres personnes avec lesquelles les travailleurs interagissent
- conflit interpersonnel
- harcèlement, intimidation, victimisation (y compris par l'utilisation d'outils électroniques tels que le courrier électronique et les médias sociaux), violence de tiers
- manque de soutien social
- relations de pouvoir inégales entre des groupes de travailleurs dominants et non dominants
- isolement social ou physique

Leadership

- manque de vision et d'objectifs clairs
- style de gestion inadapté à la nature du travail et à sa demande
- ne pas écouter ou écouter avec désinvolture les plaintes et les suggestions
- rétention d'informations
- fournir une communication et un soutien inadéquats
- manque de responsabilité
- manque d'équité
- pratiques de prise de décision incohérentes et médiocres
- abus ou détournement de pouvoir

Culture organisationnelle / de groupe de travail

- mauvaise communication
- faibles niveaux de soutien pour la résolution de problèmes et le développement personnel
- absence de définition ou d'accord sur les objectifs organisationnels
- application incohérente et inopportune des politiques et procédures, prise de décision injuste

Reconnaissance et récompense

- déséquilibre entre les efforts des travailleurs et la reconnaissance et la récompense formelles et informelles de ces efforts
- manque de reconnaissance et d'appréciation appropriées des efforts des travailleurs de façon équitable et en temps opportun

Développement de carrière

- stagnation et incertitude de carrière, sous-promotion ou sur-promotion, manque d'opportunités pour développer les compétences

Soutien

- manque de soutien des superviseurs et des collègues
- manque d'accès aux services de soutien
- manque d'information / formation pour soutenir la performance au travail

Surveillance

- manque de retour d'information constructif et de processus d'évaluation
- manque d'encouragement / de reconnaissance
- manque de communication
- absence de vision organisationnelle partagée et d'objectifs clairs
- manque de soutien et/ou de ressources pour faciliter l'amélioration des performances
- manque d'équité
- utilisation abusive de la surveillance numérique

Politesse et respect

- manque de confiance, d'honnêteté, de respect, de politesse et d'équité
- manque de respect et de considération dans les interactions entre les travailleurs, ainsi qu'avec les clients, les usagers et le public

L'équilibre travail-vie

- tâches, fonctions, horaires ou attentes concernant le travail qui obligent les travailleurs à continuer à travailler pendant leur temps personnel
- exigences contradictoires du travail à la maison
- travail qui a un impact sur la capacité des travailleurs à récupérer

Violences au travail

- incidents impliquant une menace explicite ou implicite pour la santé, la sécurité ou le bien-être au travail ; la violence peut être interne, externe ou initiée par le client, par exemple :
 - — abus
 - — menaces
 - — agression (physique, verbale ou sexuelle)
 - — violence basée sur le genre

Harcèlement

- comportements indésirables, offensants, intimidants (de nature sexuelle ou non) liés à une ou plusieurs caractéristiques spécifiques de la personne ciblée, par exemple :
 - — race supposée
 - — identité de genre
 - — religion ou convictions
 - — orientation sexuelle
 - — handicap
 - — âge

Intimidation et victimisation

- comportements déraisonnables répétés (plus d'une fois) pouvant présenter un risque pour la santé, la sécurité et le bien-être au travail; les comportements peuvent être manifestes ou cachés, par exemple :
 - — isolement social ou physique
 - — assigner des tâches dénuées de sens ou dégradantes
 - — injures, insultes et intimidation
 - — comportement visant à nuire
 - — critique publique injustifiée
 - — rétention d'informations ou des ressources essentielles pour son travail

- o — rumeurs malveillantes ou commérages
- o — assignation de délais impossibles à tenir

NOTE 1 : une gamme de politiques, législations et pratiques peut être en place en relation avec les problèmes de ce tableau. La consultation des orientations et/ou de la législation pertinentes fait partie de la compréhension des exigences légales et autres exigences (voir ISO 45001:2018, 6.1.3).

NOTE 2 : l'intimidation et le harcèlement peuvent se produire à la fois physiquement et par voie électronique (par exemple, dans les médias sociaux).

Tableau 3 — Environnement de travail, équipement et tâches dangereuses

Exemples

Environnement de travail, équipements et tâches dangereuses

- disponibilité, adéquation, fiabilité, entretien ou réparation inadéquats de l'équipement
- mauvaises conditions de travail telles que le manque d'espace, un mauvais éclairage et un bruit excessif
- manque d'outils, d'équipements ou d'autres ressources nécessaires pour réaliser les tâches
- travail dans des conditions ou des situations extrêmes, telles que des températures très élevées ou très basses, ou en hauteur
- travail dans des environnements instables tels que des zones de conflit

6.1.2.1.3 L'organisation devrait établir, mettre en œuvre et maintenir des processus continus et proactifs d'identification des risques psychosociaux. Cela peut être fait, par exemple :

- a) en révisant les descriptions de poste ;
- b) en analysant les tâches, les horaires et les lieux de travail;
- c) en consultant les travailleurs, les clients et les autres parties intéressées à intervalles réguliers ;
- d) en analysant les évaluations de performance, les enquêtes auprès des travailleurs, les questionnaires standardisés, les audits, etc. ;
- e) en organisant des entretiens, des discussions de groupe ou en utilisant des grilles de contrôle ;
- f) en effectuant des inspections et des observations sur le lieu de travail, qui aident à comprendre comment le travail est effectué et comment les travailleurs interagissent les uns avec les autres;
- g) en examinant les informations documentées pertinentes telles que les rapports d'incidents, les rapports sur les dangers et les risques, le regroupement de statistiques sur la santé au travail, les demandes d'indemnisation formulées par les travailleurs, les sondages effectués auprès des travailleurs, l'absentéisme et les données sur le *turn-over* des travailleurs.

NOTE 1 : lorsque des informations documentées peuvent identifier des travailleurs spécifiques, il est important d'agrèger (de regrouper) les données pour garantir que la vie privée de chaque travailleur est respectée et que des travailleurs spécifiques ne peuvent pas être identifiés. L'organisation est censée prendre en compte les connaissances, l'expertise et la compétence des travailleurs par rapport à leur travail, et consulter les travailleurs concernés et les représentants des travailleurs, lorsqu'ils existent, pour l'identification des risques psychosociaux et la manière dont leur travail est conçu et exécuté.

- o — rumeurs malveillantes ou commérages
- o — assignation de délais impossibles à tenir

NOTE 1 : une gamme de politiques, législations et pratiques peut être en place en relation avec les problèmes de ce tableau. La consultation des orientations et/ou de la législation pertinentes fait partie de la compréhension des exigences légales et autres exigences (voir ISO 45001:2018, 6.1.3).

NOTE 2 : l'intimidation et le harcèlement peuvent se produire à la fois physiquement et par voie électronique (par exemple, dans les médias sociaux).

Tableau 3 — Environnement de travail, équipement et tâches dangereuses

Exemples

Environnement de travail, équipements et tâches dangereuses

- disponibilité, adéquation, fiabilité, entretien ou réparation inadéquats de l'équipement
- mauvaises conditions de travail telles que le manque d'espace, un mauvais éclairage et un bruit excessif
- manque d'outils, d'équipements ou d'autres ressources nécessaires pour réaliser les tâches
- travail dans des conditions ou des situations extrêmes, telles que des températures très élevées ou très basses, ou en hauteur
- travail dans des environnements instables tels que des zones de conflit

6.1.2.1.3 L'organisation devrait établir, mettre en œuvre et maintenir des processus continus et proactifs d'identification des risques psychosociaux. Cela peut être fait, par exemple :

- a) en révisant les descriptions de poste ;
- b) en analysant les tâches, les horaires et les lieux de travail;
- c) en consultant les travailleurs, les clients et les autres parties intéressées à intervalles réguliers ;
- d) en analysant les évaluations de performance, les enquêtes auprès des travailleurs, les questionnaires standardisés, les audits, etc. ;
- e) en organisant des entretiens, des discussions de groupe ou en utilisant des grilles de contrôle ;
- f) en effectuant des inspections et des observations sur le lieu de travail, qui aident à comprendre comment le travail est effectué et comment les travailleurs interagissent les uns avec les autres;
- g) en examinant les informations documentées pertinentes telles que les rapports d'incidents, les rapports sur les dangers et les risques, le regroupement de statistiques sur la santé au travail, les demandes d'indemnisation formulées par les travailleurs, les sondages effectués auprès des travailleurs, l'absentéisme et les données sur le *turn-over* des travailleurs.

NOTE 1 : lorsque des informations documentées peuvent identifier des travailleurs spécifiques, il est important d'agrèger (de regrouper) les données pour garantir que la vie privée de chaque travailleur est respectée et que des travailleurs spécifiques ne peuvent pas être identifiés. L'organisation est censée prendre en compte les connaissances, l'expertise et la compétence des travailleurs par rapport à leur travail, et consulter les travailleurs concernés et les représentants des travailleurs, lorsqu'ils existent, pour l'identification des risques psychosociaux et la manière dont leur travail est conçu et exécuté.

7 Soutien

7.1 Ressources

L'organisation doit établir, fournir et maintenir les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs en matière de gestion des risques psychosociaux. L'organisation doit tenir compte des ressources humaines, financières, technologiques et autres, spécifiques à ses opérations.

7.2 Compétence

7.2.1 L'organisation doit :

- a) développer les compétences nécessaires pour identifier et gérer les risques psychosociaux (par exemple, comprendre comment les risques psychosociaux peuvent interagir les uns avec les autres et avec d'autres risques, et la nature et la portée de leurs conséquences potentielles) ;
- b) prendre des mesures, y compris la formation et le développement professionnel, le cas échéant, pour aider les travailleurs à acquérir et à conserver les compétences nécessaires ;
- c) s'assurer que les travailleurs et autres parties intéressées concernées ont la compétence pour mettre en œuvre les mesures et processus nécessaires à la prévention des risques psychosociaux ;
- d) s'assurer que les travailleurs et les autres parties intéressées pertinentes soient informés des processus mis en place pour signaler ou exprimer leurs préoccupations ;
- e) recourir à des conseils externes pertinents si ces connaissances ne sont pas disponibles dans l'organisation ;
- f) évaluer l'efficacité des actions entreprises pour garantir la compétence ;
- g) tenir compte des besoins, de l'expérience, des compétences linguistiques, du niveau d'alphabétisation, et de la diversité de chaque travailleur.

7.2.2 L'organisation devrait établir les exigences de compétence pour :

- a) la direction générale et les travailleurs ayant des responsabilités hiérarchiques ;
- b) les travailleurs réalisant des évaluations des risques ;
- c) les travailleurs mettant en œuvre des mesures de contrôle et d'autres interventions (voir 8.1.1) ;
- d) les travailleurs effectuant l'évaluation et les examens du processus et de ses résultats.

L'organisation doit conserver des informations documentées relatives à la compétence, y compris la formation et les autres actions entreprises, et consulter les travailleurs lors de la détermination des compétences nécessaires pour identifier, prévenir et gérer les risques psychosociaux.

7.3 Sensibilisation

7.3.1 Le cas échéant, l'organisation devrait informer les travailleurs et les autres parties intéressées pertinentes des facteurs sur le lieu de travail qui peuvent :

- a) affecter la santé, la sécurité et le bien-être au travail ;
- b) potentiellement créer ou accroître la stigmatisation et/ou la discrimination ;
- c) réduire les risques psychosociaux ;

7.4 Communication

La communication est importante car elle démontre l'engagement à gérer les risques psychosociaux, à promouvoir le bien-être au travail et à informer les travailleurs et les autres parties intéressées de ce que l'on attend d'eux, et de ce qu'ils peuvent attendre de l'organisation. L'organisation devrait communiquer aux travailleurs et aux autres parties intéressées pertinentes des informations sur le risque psychosocial qui peuvent être consultées, comprises et utilisées. Lors de la communication, l'organisation doit :

- a) démontrer l'engagement de la direction générale envers les autres travailleurs, afin d'accroître la connaissance et l'utilisation des processus ;
- b) organiser des opportunités de retour d'information à la direction générale de la part des travailleurs sur les actions, programmes et politiques destinés à faciliter la participation des travailleurs ;
- c) décrire l'évolution de ses processus de gestion des risques psychosociaux et leur efficacité ;

- d) répondre aux idées et aux préoccupations des travailleurs et autres parties intéressées, et à leur contribution au système de gestion de la SST en ce qui concerne les risques psychosociaux ;
- e) inclure des informations sur la manière dont les changements liés au travail peuvent avoir un impact sur la santé, la sécurité et le bien-être au travail ;
- f) fournir des informations provenant d'audits et d'autres évaluations. Les informations pertinentes doivent être accessibles et adaptées aux besoins des travailleurs (par exemple, dans différentes langues, ou en utilisant différents supports, tels que des clips vidéo ou des fichiers audio).

7.5 Informations documentées

7.5.1 Généralités

Le système de management de la SST de l'organisation doit inclure des informations documentées nécessaires à la gestion efficace des risques psychosociaux. Les informations documentées comprennent :

- a) les processus de gestion des risques psychosociaux ;
- b) les détails des rôles, responsabilités et prérogatives ;
- c) les éléments d'évaluation des risques psychosociaux ;
- d) les résultats du suivi, de l'évaluation, des mesures de contrôle et leur efficacité ;
- e) la façon dont les exigences légales et les autres exigences sont respectées.

7.5.2 Confidentialité

L'organisation devrait établir des processus liés aux risques psychosociaux qui garantissent la confidentialité des informations personnelles en tenant compte en particulier des exigences légales pertinentes et des autres exigences. L'organisation devrait :

- a) maintenir la confidentialité des informations documentées et non documentées concernant la situation d'un travailleur individuel face au risque psychosocial ;
- b) protéger contre toute divulgation les résultats faisant suite à une exposition à des risques psychosociaux (comme un traitement médical, une absence au travail, des aménagements contractuels du travail), et les informations médicales ;
- c) informer les travailleurs de toute limite s'appliquant à cette confidentialité.

8.1.1 Généralités

8.1.1.1 L'organisation devrait planifier, mettre en œuvre, contrôler et maintenir des processus pour gérer de manière adéquate et efficace les risques psychosociaux et les nouvelles opportunités, y compris les actions ou activités pour :

- a) éliminer les dangers et réduire les risques psychosociaux en mettant en œuvre la meilleure adéquation entre les tâches, les structures et les processus de travail, et les besoins des travailleurs ;
- b) analyser les contrôles déjà en place pour gérer les risques psychosociaux et leurs effets sur les individus ou sur l'organisation ;
- c) examiner, analyser et évaluer les pratiques de management existantes et de soutien des travailleurs pour contrôler les risques psychosociaux, le stress lié au travail et d'autres effets associés sur la santé;
- d) adopter une stratégie globale à long terme qui tient compte des politiques, de la structure, des ressources, des systèmes et opérations existants et des pratiques de l'organisation ;
- e) concevoir et gérer le travail de manière à prévenir les risques pour la santé et la sécurité psychologiques et à favoriser le bien-être au travail.

8.1.1.2 L'organisation doit réaliser une évaluation des risques psychosociaux, en tenant compte des contrôles existants, pour :

- a) déterminer si ces contrôles sont adéquats, ou doivent être améliorés ;
- b) identifier si de nouveaux contrôles sont nécessaires, dans le cas où l'évaluation des risques psychosociaux a identifié des dommages, réels ou potentiels, résultant de l'exposition aux risques psychosociaux ;
- c) éliminer les risques psychosociaux liés au travail, dans la mesure du possible, et maîtriser les risques associés si l'élimination n'est pas possible, en suivant le principe de la hiérarchie des contrôles (voir ISO 45001:2018, article 8).

8.1.1.3 Lors de la gestion des risques psychosociaux, une combinaison des niveaux d'intervention suivants peut être utilisée :

- a) primaire : contrôles au niveau organisationnel pour prévenir ou réduire les effets néfastes et promouvoir le bien-être au travail ;
- b) secondaire : augmenter les ressources qui aident les travailleurs à faire face aux risques psychosociaux en accroissant la sensibilisation et la compréhension grâce à une formation efficace et à d'autres mesures appropriées ;
- c) tertiaire : réduire les effets néfastes de l'exposition aux risques psychosociaux en mettant en œuvre des programmes de réadaptation et en prenant d'autres actions correctives et d'accompagnement.

NOTE 1 : certaines organisations disposent de leur propre service de santé au travail ou de programmes d'assistance aux travailleurs. Les organisations qui n'ont pas d'expertise en interne peuvent demander l'aide de sources externes compétentes, si nécessaire.

NOTE 2 : les trois niveaux d'interventions primaire, secondaire et tertiaire reflètent la hiérarchie des contrôles pour soutenir une gestion efficace des risques psychosociaux.

8.1.2 Éliminer les dangers, réduire les risques SST et favoriser le bien-être au travail

8.1.2.1 Mesures de maîtrise des risques psychosociaux

8.1.2 Éliminer les dangers, réduire les risques SST et favoriser le bien-être au travail

8.1.2.1 Mesures de maîtrise des risques psychosociaux

L'élimination des dangers et la réduction des risques psychosociaux favorisent le bien-être au travail. Il existe différentes stratégies pour gérer les risques psychosociaux et promouvoir la SST. Les stratégies d'élimination des dangers, de réduction des risques psychosociaux et de

promotion du bien-être devraient être élaborées en consultation avec les travailleurs et, lorsqu'elles existent, les représentants des travailleurs.

8.1.2.2 Mesures de maîtrise des risques psychosociaux liés à l'organisation du travail

L'organisation doit mettre en œuvre des mesures de maîtrise des risques psychosociaux liés à l'organisation du travail. Dans de nombreux cas, cela nécessite une refonte des processus de travail, pas seulement un ajustement des tâches. Les mesures peuvent inclure :

- a) l'accroissement du contrôle des travailleurs sur la façon dont ils font leur travail, par exemple, en introduisant des horaires flexibles, le partage du travail, plus de consultation sur les pratiques de travail, ou en permettant aux travailleurs de contrôler le rythme des tâches de travail ;
- b) en autorisant des pauses pour gérer la fatigue et en restreignant les contacts professionnels par téléphone portable et e-mail en dehors du temps de travail ;
- c) en consultant les travailleurs et, lorsqu'ils existent, les représentants des travailleurs, sur les changements concernant le lieu de travail et sur la manière dont ils peuvent les affecter ;
- d) en définissant les rôles de travail, les relations de supervision et les exigences de performance afin de minimiser la confusion et l'ambiguïté ;
- e) en hiérarchisant les tâches et autoriser des délais d'exécution souples ;
- f) en facilitant le développement des compétences et en attribuant les tâches à des travailleurs possédant les connaissances, les aptitudes et l'expérience appropriées à la complexité et à la durée de la tâche ;
- g) en offrant un meilleur accès à l'aide sociale pour les travailleurs qui travaillent à distance ou qui travaillent dans des lieux de travail isolés ;
- h) en limitant le travail à distance et/ou isolé, le cas échéant ;
- i) en fournissant un encadrement efficace, un retour d'information constructif et des conseils aux travailleurs ;
- j) en améliorant les mentalités vis-à-vis de la gestion et du signalement des risques psychosociaux, y compris le stress lié au travail, le harcèlement, l'intimidation et la violence au travail ;
- k) en fournissant un soutien pratique pendant les pics de charge de travail (par exemple, des travailleurs supplémentaires ou plus expérimentés).

8.1.2.3 Mesures de maîtrise des risques psychosociaux liés aux facteurs sociaux

L'organisation doit mettre en œuvre des mesures de maîtrise des risques psychosociaux liés aux facteurs sociaux au travail. Les mesures peuvent inclure :

- a) l'accroissement de la sensibilisation aux risques psychosociaux et la fourniture des informations et d'une formation aux travailleurs sur la manière de les signaler ;
- b) l'encouragement du signalement précoce des problèmes par les travailleurs en démontrant l'engagement de l'organisation à fournir un environnement de travail favorable et respectueux, et à maintenir la confidentialité ;
- c) la mise en place des mesures de soutien pour les travailleurs qui subissent des impacts négatifs de l'exposition aux risques psychosociaux ;

8.1.2.4 Mesures de maîtrise des risques psychosociaux liés à l'environnement de travail, à l'équipement et aux tâches dangereuses

L'organisation devrait mettre en œuvre des mesures de maîtrise des risques psychosociaux liés à l'environnement de travail, à l'équipement et aux tâches dangereuses, notamment :

- a) la fourniture et la maintenance appropriée des équipements destinés à effectuer le travail (par exemple, équipements d'aide à la manutention manuelle), et l'amélioration de ces équipements, si nécessaire ;
- b) l'amélioration de l'environnement de travail et des caractéristiques physiques du lieu de travail, pour isoler ou protéger les travailleurs des dangers (par exemple, le bruit, l'éclairage, les vibrations, la température, les produits chimiques) ;
- c) l'isolement ou la protection des travailleurs contre les risques psychosociaux, par exemple avec des barrières physiques pour réduire le risque de violence ;
- d) la fourniture et l'exigence d'utilisation d'équipements de protection individuelle (EPI) appropriés et efficaces, lorsqu'il existe des risques qui ne peuvent être minimisés à l'aide de contrôles d'ordre supérieur plus efficaces.

REMARQUE : un EPI approprié peut réduire les inquiétudes des travailleurs concernant l'exposition à une gamme d'autres dangers et peut contribuer à contrôler et à réduire les risques psychosociaux liés à l'environnement de travail, à l'équipement et aux tâches dangereuses (voir Tableau 3).

8.1.2.5 Signes d'exposition aux risques psychosociaux

L'organisation doit permettre aux travailleurs d'identifier les signes d'exposition aux risques psychosociaux. Des exemples au niveau individuel et/ou de groupe peuvent inclure :

- a) des changements de comportement ;
- b) l'isolement ou le retrait social, le refus des offres d'aide ou la négligence des besoins personnels de bien-être ;
- c) l'augmentation des absences au travail ou la venue au travail en cas de maladie ;

- d) le manque d'engagement ;
- e) une énergie réduite ;
- f) un roulement élevé du personnel ;
- g) une performance de mauvaise qualité ou une incapacité à finaliser les tâches / objectifs à temps ;
- h) la baisse du désir de travailler avec les autres ;
- i) des conflits, un manque de volonté pour coopérer et des brimades ;
- j) une augmentation de la fréquence des incidents ou des erreurs.

8.1.3 Gestion du changement

Les changements organisationnels et liés au travail peuvent influencer les risques psychosociaux ou créer des risques psychosociaux supplémentaires. L'organisation devrait établir, mettre en œuvre et maintenir un ou des processus de communication et de contrôle des changements pouvant avoir un impact sur la santé, la sécurité et le bien-être au travail, notamment :

- a) les changements apportés aux objectifs, aux activités, aux processus de travail et au leadership de l'organisme, (par exemple, lieux et environnement du lieu de travail, équipement et ressources; main-d'œuvre et conditions d'emploi);
- b) des changements dans les tâches et l'organisation du travail (par exemple, les horaires de travail, le flux de travail, les lignes hiérarchiques) et les conditions de travail ;
- c) les modifications des exigences légales et d'autres exigences ;