

## Gestion des ressources humaines et stress au travail Human resource management and stress at work

Leila Alili <sup>1\*</sup>, Meriem Taleb <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fonds National de Péréquation des Oeuvres Sociales de Boumerdes, [lilia-alili@hotmail.fr](mailto:lilia-alili@hotmail.fr)

<sup>2</sup>Ecole Supérieure de la Sécurité Sociale, [marie-tab@live.fr](mailto:marie-tab@live.fr)

Reçu: 12 / 11 / 2022

Accepté: 05 / 06 / 2023

Publié le : 30 / 06 / 2023

### Résumé:

Les problématiques liées au stress en milieu de travail ont considérablement augmenté au cours de ces dernières décennies. En effet, l'absentéisme accru coûte tant pour les employeurs que pour les salariés. Les organisations, ne cessent de mettre sur pied des démarches qui seraient aussi efficaces que possible, étant donné la complexité de l'humain. Les sources de stress peuvent être nocives pour un individu et non pour un autre qui évolue dans le même environnement. L'objectif de cet article est de mettre la lumière sur les facteurs de stress en milieu de travail, tout en présentant les actions de prévention de la gestion des ressources humaines et leur impact sur la santé mentale des salariés. Il en résulte que malgré les efforts fournis par les gestionnaires des ressources humaines, il n'existe pas une méthodologie optimale pour préserver la santé mentale des salariés. Néanmoins, les managers ont pris conscience de l'importance qu'il faut accorder pour prévenir le stress au travail afin d'assurer la pérennité de leurs activités.

**Mots clés :** Gestion des ressources humaines-stress-risques psychosociaux (RPS)-santé mentale-qualité de vie au travail.

### Abstract:

Problems related to stress in the workplace have increased over the past few decades. Indeed, increased absenteeism costs both employers and employees. Organizations are constantly setting up approaches that would be as effective as possible, given the complexity of humans. Sources of stress can be harmful for one individual and not for another living in the same environment. The objective of this article is to shed light on the stress factors in the workplace, while presenting the preventive actions of Human Resource Management and their impact on the mental health of employees. As a result, despite the efforts made by human resource managers, there is no optimal methodology to preserve the mental health of employees. Nevertheless, managers have become aware of the importance that must be given to preventing stress at work in order to ensure sustainability of their activities.

---

\* Auteur correspondant : Leila Alili, Email : [lilia-alili@hotmail.fr](mailto:lilia-alili@hotmail.fr)

**Keywords:** Human Ressource Management-stress-Psychosocial risks-mental health, quality of life at work

## **1. Introduction :**

« Il est maintenant reconnu dans la littérature épidémiologique qu'une exposition à certaines contraintes psychosociales au travail concourt à l'apparition de troubles mentaux comme la dépression et les troubles anxieux ». ( Le partenaire, 2014) . La santé mentale en milieu de travail est liée directement aux missions implicites de la Gestion des Ressources Humaines qui sont l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail, la motivation, la gestion sociale, le maintien des relations...

Le salarié se trouvant dans des situations compromettantes, en milieu de travail, subit des effets psychophysiologiques (pression artérielle, tensions musculaires hypertension, ulcères, maladies cardiovasculaires ...etc) et psychologiques (anxiété, dépression, épuisement, ... etc). Même si ces changements représentent parfois un inconfort modeste et réversible, ils affectent en tout temps la qualité de vie au travail des salariés. Les problèmes de santé mentale au travail se sont multipliés au cours de ces dernières décennies. Ils sont associés aux coûts économiques des organisations, qui menacent leur pérennité d'où l'importance de la Gestion Des Ressources Humaines dans la prévention du stress au travail.

La problématique que nous soulevons dans notre article autour de la santé mentale des salariés au travail qui est devenue un enjeu majeur pour les entreprises qui cherchent à remédier aux problèmes dont la source est principalement liée à la gestion des ressources humaines, ce qui nous conduit à nous questionner comme suit :

**Comment prévenir, réduire voire même éliminer les risques affectant la santé mentale des salariés au travail à travers la bonne gestion des ressources humaines ? Et quel style de management adopter pour favoriser le climat social au sein de l'organisation ?**

Pour répondre à notre questionnement, nous allons approcher notre sujet à travers une analyse littéraire du stress au travail et de la gestion des ressources humaines.

## **2. La gestion des ressources humaines :**

### **2.1. Définition de la Gestion des ressources Humaines (GRH) :**

La Gestion des ressources Humaines (GRH) peut être définie comme suit : c'est une « Discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles

aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problématiques liées à la régulation du travail dans les organisations ». (Brabet, 1993). « C'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aide à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régularisation d travail dans l'organisation » (CARDINI, 2000). Le champ de la gestion des ressources humaines se situe dans les organisations constituées de groupes sociaux qui réunissent des individus désireux de réaliser le même objectif. Des groupes durables et rationnellement organisés. Elle a pour mission de mettre en œuvre un cadre réglementaire nationale, sectoriel propre à l'entreprise, favoriser le dialogue et la communication entre les collaborateurs et participer au développement des performances de l'organisation. (LAZIB, 2017).

## ***2.2. Evolution de la GRH :***

L'évolution de la GRH se résume principalement en quatre grandes étapes, qui sont :

### ***2.2.1. De l'administration du personnel aux relations humaines :***

Où les gestionnaires assuraient des tâches basiques qui se résumaient au recrutement, le versement des salaires « en espèces », les départs et des formations sur le tas. La période d'après-guerre, sous la pression des syndicats et de la législation, l'administration du personnel s'est organisée, en commençant à s'intéresser au comportement au travail jusqu'alors expliqué par des incitations monétaires et aussi sensibles à des facteurs psychologiques liés aux relations avec les autres membres d'appartenance, au style de leadership du manager, au désir de reconnaissance. La fonction s'oriente alors vers les relations humaines en développant la formation des cadres et agent de maîtrise, sous tous ses aspects de leadership, de communication interne et de relations interpersonnelles.

### ***2.2.2. Le développement social :***

Le développement social est axé sur une autonomie accrue des organisations, une amélioration des conditions de travail et une responsabilisation des individus. La mise en forme progressive des prémisses du droit du travail constitue le socle institutionnel dans lequel vont prendre racine les premiers développement de la fonction des ressources humaines.

### ***2.2.3. Le management stratégique des ressources humaines :***

La dimension stratégique de la gestion des ressources humaines s'affirme vers la fin 1980. L'homme est source qu'il convient d'analyser. Le management stratégique des

ressources humaines repose sur la mobilisation des hommes autour de valeurs communes (culture de l'entreprise) et d'objectif partagés (stratégie de l'entreprise) sur le concept de compétences plutôt que de qualification et sur des dimensions de gestion prévisionnelle.

### **3. Le stress au travail et ses sources :**

Le concept de stress au travail est apparu pendant les années 1980 dans les pays anglo-saxon et dans l'Europe du nord. Aux Etats-Unis. Une époque durant laquelle certaines entreprises proposaient des stages de gestion de stress et de relaxation pour maintenir le bon équilibre du salarié, sa motivation et sa santé. (SERVANT, 2013)

#### **3.1. Définitions du stress :**

Au vu de l'évolution historique du concept, il est difficile d'avoir une définition unique et définitif. Néanmoins, nous allons essayer de relater quelques définitions en rapports avec notre thématique de recherche. Aldwin, 1994, Clarke et Cooper, 2000, Cox, 1978, Cummings et Cooper, 1979, Quick et Quick 1984 définissent le stress au travail comme « une expérience négative produite par la transaction entre la personne et son environnement et qui occasionne des conséquences psychologiques, physiques et comportementales ». (Jean Pierre Brun, 2003)

Le déséquilibre survient lorsque le salarié a peu de contrôle sur les exigences de l'environnement du travail, lorsque ses ressources ne suffisent pas à y faire face. En effet, si une certaine forme de pression peut s'avérer positive sur la performance des salariés, trop d'attente de la part des employeurs peut être néfaste sur leur santé mentale. Les cas les plus extrêmes sont les suicides liés au stress au travail. Multiples sont les facteurs qui conduisent le salarié à la dépression, l'anxiété et le Burn-out.

Le dictionnaire Larousse de (1986, définit le stress comme étant un mot anglais qui renvoie à un « Ensemble de perturbations biologiques et psychiques provoquées par une agression quelconque sur un organisme ». Déclenché par le cerveau, le stress stimule la sécrétion de corticoïdes et d'adrénaline par les surrénales. Il s'ensuit une activation non-spécifique, physique et psychique, favorable à la défense de l'organisme. Néanmoins, un stress prolongé dans le temps serait une source de divers troubles, telle que : l'anxiété, la fatigue, l'ulcère gastrique, angine de poitrine, eczéma, etc.. ». C'est « un état de sensation qui survient lorsque nous percevons ce qui est exigé plus que nous sommes capables de mobiliser sur le plan de capacité de ressources personnelles ou sociales » (Bagot, 2012). J.Siegrist (1996) a travaillé sur un modèle (déséquilibre-effort-récompense), visant à quantifier l'exposition à la pression en milieu de travail. L'absence de réciprocité entre les coûts et les gains détermine un stress émotionnel, et l'absence de réciprocité en terme

d'argent et d'estime alliée à des efforts personnels perçus comme élevés serait à l'origine d'une expérience stressante. Il utilise la reconnaissance ou la récompense comme élément central. Son modèle est porté sur la théorie de motivation et la valeur des attentes et par la théorie de choix relationnel. (GUILLET, 2010)

### ***3.2. Les facteurs de risques au milieu de travail :***

Nombreux, sont les facteurs qui sont sources de stress au travail et qui affectent négativement la santé mentale des salariés. En effet, ces sources de stress peuvent être intrinsèques à la tâche réalisée par le salarié et qui se réfèrent à la fois aux conditions physiques de l'environnement de travail et aux aspects psychosociaux. Concernant les stress psychique à prendre en considération, il y'a plusieurs éléments à prendre en considération, qui sont essentiellement : l'environnement du travail, la responsabilité, l'enjeu, la nouveauté et surtout l'incertitude (RODET, 2007). Des sources de stress liées à l'organisation du travail et des sources de stress liées au relationnel entre salariés, car si les organisations attachent de plus en plus de l'importance aux résultats réalisés collectivement, il arrive au salarié qui fournit plus d'efforts que les autres de se sentir délaissé et ignoré, ce qui crée des conflits interpersonnels au sein du même groupe. Les facteurs de risques les plus récurrents sont :

- Les risques liés à l'organisation du travail, comme le manque de précision et ambiguïté des tâches, la faible participation aux décisions, le manque de contrôle sur le travail ;
- Mauvaise communication entre salariés et entre niveaux hiérarchiques, s'ajoute à cela un soutien insuffisant quant à la résolution des conflits ;
- L'incertitude liée à la pérennité des salaires préoccupent aussi bien l'employeur que l'employé. (Pierre Angel, 2010) Car les crises économiques mondiales actuelles ont affecté le marché du travail. Un salarié risque à tout moment de se trouver dans une situation précaire et perdre son travail ;
- Les femmes ont une double charge lorsqu'elles ont un emploi. Trouver un équilibre des responsabilités entre les tâches rémunérées et non rémunérées est souvent générateur de stress, de fatigue et de dépression, surtout quand le revenu est faible et qu'il ne couvre pas les différentes charges. S'ajoute à cela, le harcèlement sexuel au travail. (OMS, 2002, 2011) ;
- « Par expression harcèlement sexuel, l'Organisation Internationale du Travail désigne un comportement d'ordre sexuel qui est intempestif et insultant pour le destinataire. Il peut revêtir deux formes : contrepartie quand un avantage professionnel, augmentation salariale, promotion- est accordé, si en échange la victime (pouvant être du sexe féminin ou masculin) accepte des relations sexuelles, ou conditions de

travail hostiles, où la victime est l'objet d'intimidation ou d'humiliation». (BIT, 2017) .

Ainsi, l'absence de la communication et de la concertation entre les supérieurs hiérarchiques et les travailleurs et la non diffusion de l'information créent un sentiment d'ignorance, de frustration et de non appartenance chez le salarié qui se sent exclu au sein de l'organisation.

### ***3.3. Activités de prévention et de gestion des ressources humaines pour préserver la santé mentale des salariés au sein d'une organisation :***

Pour intervenir efficacement sur le stress au travail, il est essentiel d'en connaître les causes qui résident souvent dans l'organisation et l'environnement du travail ainsi que la structure organisationnelle ; qu'elle soit hiérarchique, fonctionnelle, décisionnelle, ou hiérarchico-fonctionnelle ; chacune de ses structures affectent en partie la santé mentale du salarié. Parmi les actions qu'il convient aux gestionnaires des ressources humaines d'entreprendre pour prévenir le stress au travail, on peut citer :

#### ***3.3.1. Permettre aux travailleurs de donner leur avis sur la façon dont le travail doit être exécuté :***

La participation à la prise de décisions modère les effets stressants des exigences du travail et réduit le stress psychologique (Karaset, 1990). Ainsi donner la possibilité aux salariés de participer à la prise de décisions, permet d'accroître leur niveau de satisfaction et d'estime de soi. (Cox & Griffiths, 2000).

#### ***3.3.2. Justice et équité des droits :***

Ce qui est égal peut être injuste, et ce qui est inégal peut être juste, car les salariés présentent des besoins différents et leur attribuer les mêmes avantages et droits reviendrait à léser ceux qui sont plus performants, plus nécessaires, d'où l'intérêt de l'équité qui est le principe d'une justice distributive, qui consiste dans notre cas de figure à veiller à attribuer à chacun des salariés ce dont ils ont besoin. Ainsi, veiller à la transparence des procédures de traitement des plaintes.

#### ***3.3.3. Ergonomie et stress au travail :***

L'ergonomie étant définie comme « La discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des interactions entre les humains et les autres composantes d'un système, et l'application de méthodes, de théories et de données pour améliorer le bien-être des personnes et la performance globale des systèmes ». (International Ergonomics Association, 2000). Contribue à limiter le stress des travailleurs en produisant un confort et la santé des

utilisateurs et améliorant la productivité, qualité et fiabilité. En effet, cette efficacité dépend de l'efficacité humaine.

#### **3.3.4. Le soutien social :**

Il convient de favoriser les contacts sociaux entre les travailleurs, veiller à ce qu'il existe des relations de soutien entre les supérieurs et les travailleurs, encourager ces derniers à s'exprimer sur les exigences conflictuelles entre travail et vie privée et renforcer leur motivation en insistant sur les aspects positifs et utiles du travail. (OIT, 2016). Car un salarié motivé est un salarié plus impliqué quant à l'accomplissement de ses tâches.

#### **3.3.5. Favoriser le télétravail pour les salariés ayant des difficultés à se déplacer au lieu de travail :**

« Le télétravail désigne l'exercice d'une activité professionnelle en tout ou en partie à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation), et au moyen des TIC » (L.TASKIN, 2012). Cela permet d'améliorer sa qualité de vie en réduisant le stress et le bruit ; de gagner en flexibilité et rester motivé. Car le salarié parvient à concilier vie professionnelle et vie privée.

#### **3.3.6. L'audit de processus ressources humaines**

L'audit social est un instrument de sécurité dans le pilotage d'une politique de ressources humaines et une voie de progrès pour tous. (VATIER, 1992)

De cette discipline en découle l'audit de processus ressources humaines qui peut être défini comme « une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaine ». (GUERRERO.S, 2008) C'est un outil de gestion stratégique dont la finalité est de :

- Concevoir une politique RH en adéquation avec les enjeux stratégiques de l'entreprise ;
- Optimiser les ressources humaines dans toutes leurs composantes grâce à une vision globale de la santé mentale de l'entreprise.
- Anticiper tout changement organisationnel ;
- Veiller à la conformité des pratiques RH à la réglementation sociale.
- Analyser les difficultés sociales qui surviennent dans l'entreprise afin de préconiser les mesures correctives adéquates pour les traiter.

On y trouve, l'audit du processus de recrutement qui permet une analyse de l'environnement du poste et l'impact qu'aura le recrutement sur le climat social de

l'organisation. L'audit du processus de rémunération qui les salaires, les charges et avantages sociaux, l'audit du processus de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences et l'audit de processus de la gestion des carrières. La qualité des orientations et recommandations de l'auditeur dépend de la qualité des référentiels utilisés. En effet, une définition antérieure d'une norme, permettra à l'auditeur un pilotage des actions à mener et ce, afin de mesurer les écarts éventuels entre le système de référence et l'objet de l'audit.

**3.3.7. Plus de flexibilité quant aux périodes de congé accordé :**

Donner la liberté au salarié de choisir sa période de congé lui permet de mieux organiser et préparer ses vacances. De retour au travail, il va mieux s'impliquer et il fournira plus d'efforts.

**3.3.8. Appliquer le week-end de 3 jours (exemple de Sarl CASBAH) :**

Selon le chef de cette entreprise ; « Avec trois jours de repos par semaines, les travailleurs donnent plus de rendement en plus de leur permettre de consacrer suffisamment de temps pour leur vie personnelle ». (buzzwebnet, 2022) Ce mode de travail motive les salariés et leur donne davantage du temps pour se consacrer à leur vie personnelle. Cet équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle permet une meilleure santé mentale des salariés. Ce nouveau modèle de travail est revendiqué par beaucoup de syndicat en Europe.

**3.3.9. Une meilleure étude des profils pour une meilleure répartition des tâches :**

Le recrutement peut être externe (recrutement d'un nouveau salarié), comme il peut être interne (la gestion de mobilité). Si un salarié n'est pas assez impliqué ou productif dans son poste, en raison d'une pression qu'il subit et qu'il n'arrive pas à gérer, il serait mobilisé vers un autre poste pour lui permettre une meilleure implication et épanouissement au travail.

**3.3.10. L'information et la communication :**

Veiller à ce que le personnel d'encadrement et les supérieurs hiérarchiques communiquent aisément avec les salariés sur tous les problèmes. Car, une communication ouverte et favorisée en se rendant sur les lieux de travail et en conversant avec les travailleurs, les informant sur des décisions importantes et informant également la direction de l'opinion des travailleurs. Il en résulte un sentiment général d'appartenance et de partage d'un objectif commun qui contribue considérablement à la prévention et à la réduction du stress au travail. (BITGenève, 2013)



En effet, la présence des gestionnaires au travail leur permet de prévenir, détecter les signes avant-coureurs des salariés, et procure à ces derniers un sentiment de confiance et de sécurité.

**3.3.11. Inclure le suivi psychologique dans la médecine du travail, afin de prévenir les risques psychosociaux :**

Organiser chaque année des journées de médecine de travail, où les salariés passent à tour de rôle un examen auprès d'un médecin généraliste, des prélèvements de sang pour affirmer ou infirmer son aptitude à travailler. Un suivi psychologique pour déceler le stress, le bien être du salarié au sein de l'organisation ne fera qu'améliorer les résultats de cette opération.

**3.3.12. Accompagnement des salariés :**

Lorsqu'un salarié, retourne au travail après une longue absence due à un arrêt de travail en raison d'une dépression, fait objet de stigmatisation par ses collaborateurs. Il est mis à l'écart et se trouve vite isolée. L'accompagner durant cette période lui permettra de reprendre confiance en soi, de retrouver ses repères afin de se réadapter à son environnement de travail. Le soutien social fourni par les responsables hiérarchiques, en tenant compte des différentes personnalités et styles de travail aide les salariés à faire face aux pressions subies et au stress au travail et favorise l'entraide dans le travail d'équipe.

**3.3.13. Un management directif, persuasif, participatif ou délégitif ?**

Si l'on prend l'exemple du modèle Hersey-Blanchard du leadership situationnel, il convient pour le manager de bien analyser le degré de maturité des salariés afin d'adapter un style de management adéquat. « Selon H.Bouchiki (1994), on assiste à une généralisation des structures décentralisées suite à un environnement imprévisible et un personnel de plus en plus demandeur de participation à la conduite de l'entreprise ». (ALIOUAT, 2019)

Le style de management appliqué au sein d'une organisation joue un rôle important pour l'affirmation du salarié et le développement de son sentiment d'appartenance. Communiquer à tous les salariés la politique d'entreprise et ses stratégies fondées sur une approche participative pour promouvoir le travail décent car cela lui permettra de s'exprimer à travers une implication et participation à la prise de décision, et contribuera également à la prévention du stress au travail.

**3.3.14. La reconnaissance au travail :**

La mise en place d'une politique publique claire pour récompenser les travailleurs ou les équipes pour leurs efforts et implication, contribue à développer une culture d'entreprise saine, et prévenir le stress au travail.

**3.3.15. La protection contre les comportements offensants :**

On peut le réaliser à travers « la mise en place d'un cadre organisationnel concernant le comportement offensant, l'organisation de séances de formation et de sensibilisation, l'intervention rapide pour venir en aide aux personnes impliquées, l'organisation de zones de travail de manière à protéger les travailleurs des comportements offensants » (BITGenève, 2013). La prévention et la gestion du harcèlement psychologique et de la violence au travail permettent de sensibiliser à l'impact de ces comportements sur le bien-être des travailleurs et guident l'élaboration d'une législation prévoyant des mesures correctives et des sanctions.

**3.3.16. Le modèle de prévention des RPS : C2R :**

Développé par l'équipe de réseau Anact, ce modèle propose une approche centrée par les situations du travail, part de l'hypothèse entre une tension omniprésente entre les exigences des salariés et celles de l'organisation. Cette tension qu'elle soit faible ou importante donnera des situations de travail qui peuvent donner des situations favorables en terme de santé mentale au travail ou au contraire, des situations sources de risques psychosociaux. « Ce modèle privilégie une approche par les Contraintes-Ressources-Régulations et repose sur une vision dynamique de la construction de la santé au travail. Il fait le lien entre la santé des salariés et la performance de l'entreprise. Au cœur de cette approche : la situation du travail ». (Anact, 2022)

**3.3.17. L'approche de management du risque dans la GRH :**

Selon l'ISO 31000, version 2018, le management du risque comprend un ensemble « d'activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ». (ISO31000, 2018)

Cette approche s'avère particulièrement utile dans la prévention des problèmes liés à la santé mentale au travail. Car, après l'établissement de contexte interne et externe, il est important d'identifier les facteurs à risques perçus par les salariés, les analyser, les mesurer selon leur probabilité d'occurrence et leur impact. Et les estimer du plus faible au plus critique pour enfin les traiter. Une cartographie des risques, mise à jour régulièrement aiderait le manager à mieux observer l'évolution des risques et constater l'efficacité des actions entreprises pour les éliminer.

**3.3.18. La législation Algérienne :**

Les conventions collectives sont établies sur la base de textes réglementaires. Principalement la loi n°90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail complétée et modifiée par

- La loi n°91-29 di 21 Décembre 1991
- Le décret législatif n°94-03 du 11 Avril 1994
- L'ordonnance n°97-02 du 11 Janvier 1997 et l'ordonnance n°97-03 du 11 Janvier 1997

En matière de stress au travail : **Ordonnance n° 97-03 du 11 janvier 1997 fixant la durée légale du travail**

**Art. 2** - La durée hebdomadaire du travail est fixée à quarante (40) heures dans les conditions normales de travail. Elle est répartie au minimum sur cinq (5) jours ouvrables.

**Art. 3** - L'aménagement et la répartition des horaires de travail à l'intérieur de la semaine sont déterminés par les conventions ou accords collectifs. Dans le secteur des institutions et administrations publiques, ils sont déterminés par voie réglementaire.

Les conventions ou accords collectifs fixent la liste des postes concernés et précisent pour chacun d'entre eux le niveau de réduction ou d'augmentation de la durée du travail effectif.

Dans le secteur des institutions et administrations publiques, la liste des postes visés aux alinéas 1 et 2 du présent article est fixée par voie réglementaire. (www.ilo.org, 2022)

Les conventions collectives contribuent à gérer les conflits individuels (qui opposent le salarié à l'employeur), les conflits collectifs qui concernent les désaccords entre travailleurs et employeurs. Et si les tentatives de réconciliation s'avéraient infructueuses, on fait appel à l'inspection du travail afin de privilégier le dialogue entre l'employeur et le représentant des travailleurs (Syndicat). Quant au règlement intérieur, c'est l'organisation de travail, les mesures disciplinaires, hygiène et médecine de travail. Quoi que tiré des textes réglementaires et de la convention collective.

#### **4. Conclusion :**

La principale lacune présentement rencontrée en matière de stress au travail était l'absence d'une méthodologie qui permette d'évaluer, de mesurer, d'analyser et de gérer les risques comme il en existe pour préserver la santé mentale des salariés. La gestion des ressources humaines peut avoir un impact positif, comme elle peut avoir un impact négatif sur la qualité de vie au travail. Ayant des missions objectives et subjectives visant à tirer le meilleur des ressources humaines tout en veillant à son épanouissement au milieu de travail, ses tâches peuvent s'avérer complexes. Des salariés dont les capacités à faire face aux exigences de leur environnement, ne sont pas les mêmes, sont confrontés à des situations qui peuvent échapper à leur contrôle. De ce fait, les organisations ont

difficilement accès à une démarche stratégique qui a fait ses preuves au vu des différentes solutions empruntées jusqu'ici en matière de gestion de stress au travail.

Ainsi, il convient pour la législation de prendre en considération, les facteurs humains et les critères ergonomiques lors de la conception des produits et des environnements adaptés au travail. L'Organisation Internationale du travail (OIT), l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), l'Association Internationale de la Sécurité Sociale (ISSA), l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) et la banque mondiale jouent un rôle actif dans la prévention et la gestion des dangers psychosociaux et dans la promotion de la santé mentale au travail, au moyen de recherche, de développement et la mise en œuvre d'initiatives spécifiques qui servent de guides pour le gestionnaires des ressources humaines. L'iso 45003 : 2021 Management de la santé et de la sécurité au travail-santé psychologique et sécurité au travail-lignes directrices pour la gestion des risques psychosociaux est la première norme internationale traitant la question de la gestion de la santé mentale au travail, en prenant en considération les répercussions de la pandémie Covid-19 sur les travailleurs. Elle s'adresse à toutes les organisations de tous types de toutes tailles. Et si les gestionnaires des ressources humaines des organismes de la sécurité sociale en Algérie adoptaient ce dispositif ?

### **Liste Bibliographique :**

1. (2000). *International Ergonomics Association*.
2. (2014). *Le partenaire*, p. 10.
3. (2022, Juin 06). Récupéré sur <https://www.buzzwebnet.com/2021/13/une-entreprise-algerienne-adopte-le-week-end-de-3-jours/>
4. ALIOUAT, B. &. (2019). L'intégration du capital humain dans la stratégie d'entreprise: Compétences, apprentissage et style de management., (p. 14).
5. *Anact*. (2022, Octobre 02). Récupéré sur <https://www.anact.fr/c2r-le-modele-danalyse-des-risques-psychosociaux-rps-du-reseau-anact-aract>
6. Bagot, C. B. (2012). *L'empire du stress: Quand le stress devient votre employeur*. Ed de l'homme. Paris: Les Editions de l'Homme.
7. BIT. (2017). *ilo*. Consulté le Février 04, 2022, sur [www.ilo.org: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_decl\\_fs\\_106\\_fr.pdf](http://www.ilo.org/https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_fs_106_fr.pdf)
8. BITGenève. (2013). *La prévention du stress au travail, liste et points de contrôle*. Genève.
9. Brabet, J. e. (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines ?* Paris: Economica.
10. *buzzwebnet*. (2022, Juin 06). Récupéré sur [www.buzzwebnet.com: https://www.buzzwebnet.com/2021/13/une-entreprise-algerienne-adopte-le-week-end-de-3-jours/](https://www.buzzwebnet.com/2021/13/une-entreprise-algerienne-adopte-le-week-end-de-3-jours/)
11. CARDINI, L. (2000). *Gestion des ressources humaines*. Paris: DUNOD.

12. Cox, T., & Griffiths, A. &. (2000). *Research on work Related Stress*. Luxembourg: Office for official Publications of the European .
13. GUERRERO.S. (2008). *Les outils de l'audit social*. Paris: DUNOD.
14. GUILLET, L. (2010, Janvier). Concepts de stress et outils d'évaluation du stress au travail. 5. Bretagne Sud, Bretagne, France.
15. ISO31000. (2018, Février). *Management du risque Principes et lignes directrices*.
16. Jean Pierre Brun, C. B. (2003). *Evaluation de la santé mentale au travail, une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*.
17. Karaset, R. &. (1990). *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York : Basic Books.
18. L.TASKIN. (2012). *Déspartialisation et modes de contrôle entre régularisations et conventions le cas du télétravail das le secteur public*.
19. LAZIB, S. (2017). *L'audit du processus de la gestion des ressources humaines*. Algérie.
20. *Management du risque Principes et lignes directrices*. (2018).
21. OIT. (2016). *Stress au travail, un défi collectif*.
22. OMS. (2002,2011). *Sexospécificité, femmes et santé : prendre en compte la dimension sexospécifique dans les politiques et les programmes de l'OMS*.
23. Pierre Angel, P. A.-J. (2010). *Mieux vivre en entreprise*. France: Dunod.
24. RODET, P. (2007). *Le stress une nouvelle voie*. France: Falleos.
25. SERVANT, D. (2013). *Le stress au travail-prévention et prise en charge en thérapies comportementales et cognitives*. France: Ed Masson.
26. VATIER, R. (1992). L'audit: Qu'est ce que c'est ? *Revue Personnel*, pp. 6-12.
27. [www.ilo.org](https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_isn=46293&p_lang=en). (2022, Juin 06). Récupéré sur [https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p\\_isn=46293&p\\_lang=en](https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_isn=46293&p_lang=en)