

Proposition de la mise en place du modèle ISO 45001 version 2018 : cas des entreprises industrielles de Ségo

Proposition of implementing a model of ISO 45001 version 2018: case of industrial companies of Ségo

Oumar TANGARA

Auteur principal

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

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

Samba DIOP

Chef d'Unité d'enseignement en Anthropologie Médicale et Bio-éthique
Professeur à la Faculté de médecine, de pharmacie, et d'odontostomatologie

Karim DIARRA

Directeur-Ingénieur de l'Industrie et des Mines
Direction Régionale de l'Industrie de Ségo

Issiaka TRAORE

Enseignant à la Faculté des Sciences Sociales (FASSO)
Université de Ségo

Date de soumission : 27/02/2024

Date d'acceptation : 18/04/2024

Pour citer cet article :

TANGARA O. & al. (2024) «Proposition de la mise en place du modèle ISO 45001 version 2018 : cas des entreprises industrielles de Ségo», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 339 - 356

Résumé

Dans un contexte marqué par la révolution technologique des entreprises pour faire plus de productivité a constitué l'environnement de celles-ci plus accidentogène. Or, la protection des travailleurs défendue tant de législation internationale que nationale, les entreprises cherchent à créer un environnement plus protecteur en développant une approche globale de la gestion des questions de la santé et de la sécurité au travail. A cet effet, le modèle ISO : 45001 est vu comme un système de management de la SST qui pourrait répondre à ce besoin de management de la SST. Par conséquent, ce modèle permet aux entreprises d'être plus performantes en matière de la SST et surtout d'avoir un environnement protecteur, un comportement en SST efficace. A la différence des autres chercheurs, notre étude définit et établit une relation positive entre le processus de mise en place du modèle ISO : 45001 et les leaderships transformationnel et transactionnel. Les données relatives à cette étude ont été collectées à travers les entretiens collectifs effectués auprès de 22 personnes de trois entreprises. Cette étude a démontré que ces deux types de leaderships sont indispensables dans le processus et la mise en place du modèle ISO : 45001.

Mots-clés : modèle ISO : 45001 ; leadership transformationnel ; leadership transactionnel ; processus de mise en œuvre ; système de management de la santé et de la sécurité au travail.

ABSTRACT

In a context marked by the technological revolution of companies to achieve greater productivity, has led their environment to become more accident-prone. However, the protection of workers defended by both international and national legislation, companies seek to create a more protective environment by developing a global approach to the management of health and safety issues at work. To this end, the ISO: 45001 model is seen as an Occupational Health and Safety (OHS) management system that could meet this need for OHS management. Consequently, this model allows create a more protective environment by developing a global approach to the management of health and safety issues at work. To this end, the ISO: 45001 model is seen as an OHS management system that could meet this need for OHS management. Consequently, this model allows relating to this study were collected through collective interviews nearby 22 persons of three industrial compagnies of Ségou. This study demonstrated that these two types of leadership are essential in the process and implementation of the ISO: 45001 model.

Keywords: ISO: 45001; transformational leadership; transactional leadership; implementation process; Occupational Health and Safety management system.

INTRODUCTION

L'adoption d'un système de management de la SST efficace permet de préserver les richesses économiques de l'entreprise tout en évitant des dépenses imputables aux AT/MP, mettant un environnement protecteur et sécuritaire. Ainsi, le management de la qualité va de pair avec le management de la SST reposant sur un courant d'idées dont le but est d'optimiser la qualité (produit et bien être) qui doit être au service de la performance de l'entreprise. De ce fait, la mise en place d'un Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail répond favorablement à cette qualité. En plus, au cours de ces dernières décennies, les résultats des systèmes de management ont montré la satisfaction dans les entreprises industrielles.

Dès lors, les entreprises se sont engagées à travers des systèmes de management pour améliorer leur performance sécuritaire et en SST. Ces systèmes de management souvent intégrés ou non permettent de faire une analyse globale, de répondre aux exigences des parties intéressées et de développer la culture SST. Donc, il importe, aujourd'hui pour de nombreuses entreprises de mettre un système plus performant dans une perspective de développement durable. A ce titre, vue l'importance de ces systèmes existants, notre étude propose la pertinence du modèle ISO : 45001 version 2018 pour améliorer ou parfaire le management de la SST des entreprises industrielles de Ségou. Par conséquent, face à ces enjeux importants, de nombreuses recherches ont été faites sur la mise en place d'un système basé sur la santé et la sécurité au travail mais aucune d'entre elles n'a abordé, défini les types transformationnel et transactionnel dans le processus de mise en œuvre dudit système. Autrement dit, l'objectif de cet article est de répondre à la problématique suivante : comment les styles transformationnel et transactionnel se dissocient-ils de la mise en place et de la pérennité du modèle ISO : 45001 ?

Afin d'analyser cette problématique, nous avons adopté la méthode des cas. Elle a permis de faire une étude exploratoire et qualitative auprès de trois entreprises afin de comprendre le fonctionnement de l'existant et surtout leur engagement pour la mise en place du modèle ISO : 45001. Bref, dans cet article, nous allons présenter la revue de la littérature, ensuite, le processus de mise en place du modèle ISO : 45001 avec les leaderships transformationnel et transactionnel. En plus, cet article présentera la méthodologie adoptée puis les résultats. Enfin, nous terminerons ce travail avec la discussion des résultats.

1. Revue de la littérature

La théorie systémique des organisations est une approche déterminante pour la gestion d'une organisation que nous nous sommes inscrits dans cette étude. En management des entreprises,

cette théorie systémique paraît capitale pour voir la qualité du système de gestion. Ainsi, l'intérêt de cette revue de la littérature est de faire la récession des études antérieures sur la mise en place d'un Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail (SMSST), sur le lien entre les leaderships transformationnel, transactionnel et le système de management.

1.1. Quelques écrits antérieurs sur la mise en place du SMSST

De prime à bord, nous estimons que le management de la qualité repose sur l'idée dont le but est d'optimiser la qualité qui doit être au service de la performance de l'entreprise. Ainsi, l'adoption d'un système de management de la santé et de la sécurité au Travail témoigne l'engagement stratégique, la maturité des entreprises en matière de prévention dans un contexte d'activité économique régulière ou en croissance. C'est dans ce contexte que beaucoup de chercheurs ont exploré les bénéfices possibles de la mise en place d'un système de management. De ce fait, une étude préalable du projet de la norme internationale (ISO : 45001) a été menée pour analyser le lien entre la mise en place de systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail et la maîtrise de chaîne de valeur de l'entreprise (Makrem HEDIDAR, 2016). En plus, des recherches sur le système intégré de qualité ont été abordées aussi par des chercheurs pour analyser les problèmes liés à la santé et à la sécurité des travailleurs, mesurer le progrès et le niveau de satisfaction des parties intéressées de l'entreprise (Guesmi KHAMISSA, 2017, TANAZEFTI Meriem, 2018, MOKHTARI Otmane, BARMAKI Loubna, 2018 et Zallama Ghassen, 2019). Et quant à Donia Barrani (2019), il analyse le lien entre la norme OHSAS 8001 et la nouvelle norme ISO 45001, c'est-à-dire la préparation de la migration du système de management de santé et sécurité au travail OHSAS18001 vers la nouvelle norme ISO 45001 :2018. Dans le même ordre d'idée, Jérôme Lérat-Pytlak, (2002) a étudié le passage d'une certification ISO 9001 à un management de la qualité totale où la gestion des problèmes de santé et de sécurité fait partie intégrante du système de gestion de la qualité.

Par ailleurs, plusieurs études se sont intéressées sur l'impact ou l'influence positive des systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail sur la performance. Ces études ont porté de façon résumée sur les caractéristiques des systèmes de management de la SST, les conditions de mise en œuvre, les modèles de démarches de la SST et les préconisations en matière de management SST pour adapter la prévention au sein de l'entreprise (Eric Drais et al 2008, Beldjilali, B. 2017, Amina TENNACHE, 2019)

Enfin, des chercheurs ont étudié la méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail (Julien Cambon, 2007) et les risques psychosociaux dans le système de la santé et de la sécurité au travail (Giovanna Cangiano, 2015).

1.2. Leaderships transformationnel, transactionnel et système de management

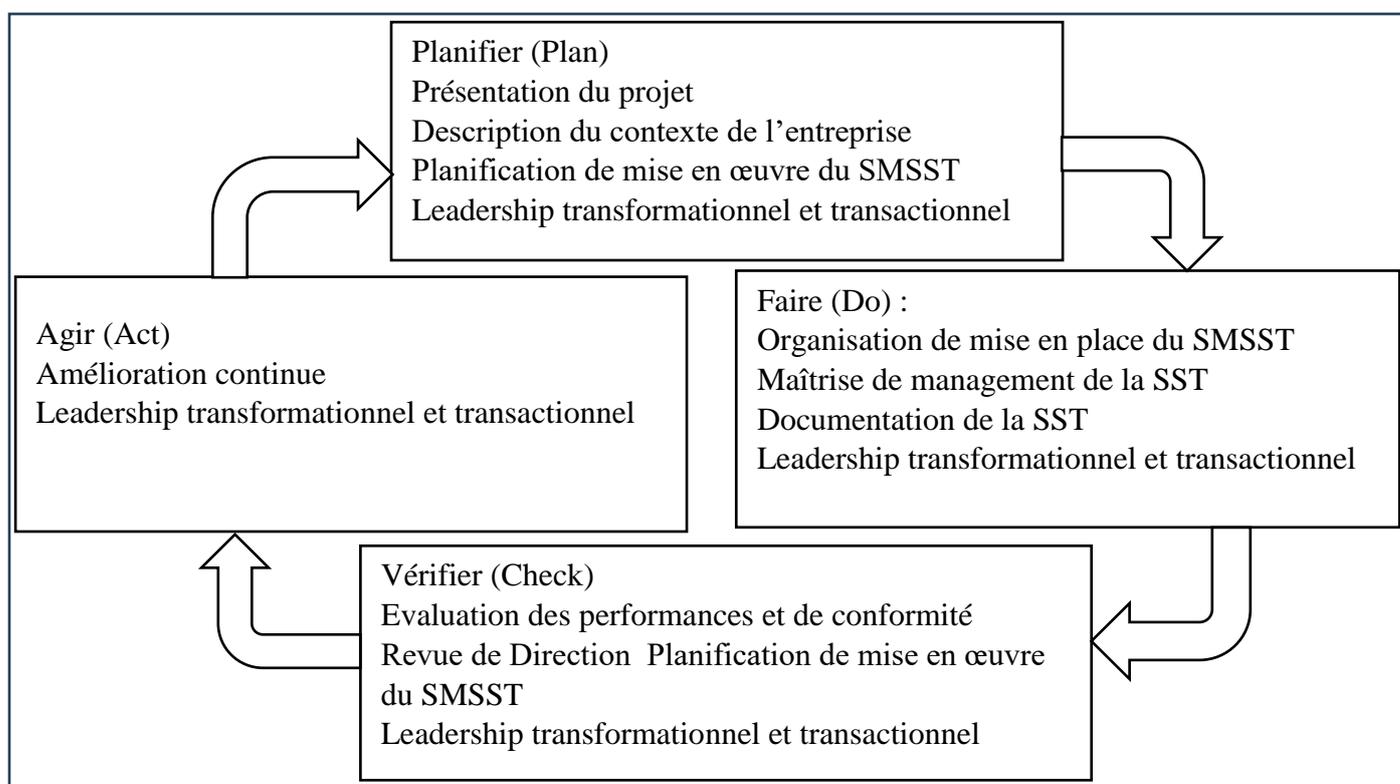
La question du système de management constitue un intérêt particulier pour la plupart des chercheurs et des entreprises dans divers domaines, en particulier dans le domaine de la gestion. En effet, cela revêt une importance capitale pour attirer le plus grand nombre de chercheurs à trouver un style ou des styles de leadership favorisant l'application du système de management. Pour cela, dans la littérature, plusieurs études ont proposé les leaderships transformationnel et transactionnel dans le processus de la mise en place du système de management de la qualité. Ainsi à Bagdad, une étude a été réalisée sur l'impact des caractéristiques de leadership transformationnel sur l'application du management par la qualité totale à la «Abougrib State Dairy Products Company ». Cette recherche a montré une forte corrélation entre les caractéristiques de leadership transformationnel et les principes généraux du management par la qualité (Adi, Aid, et Al-Masari, 2015 in Rédha, B. M et al.). En plus, des recherches ont porté sur les dimensions, caractéristiques du leadership transformationnel pour la mise en œuvre réussie du management de la qualité. D'un côté, l'étude a conclu l'impact moral et significatif des dimensions de leadership transformationnel dans le système de management de la qualité à savoir : influence idéal-charismatique, stimulation inspirationnelle, intérêt individuel, stimulation intellectuelle (Jabalaq et Sadqui, 2017 in Rédha, B. M et al.). Et de l'autre côté, l'étude a porté sur le rôle du leadership transformationnel et a conclu aussi l'impact significatif de certaines dimensions comme l'effet idéal, la stimulation intellectuelle, la considération individuelle, l'autonomisation sur la variable organisationnelle (Shayah 2019 in Rédha, B. M et al.).

Concernant le leadership transactionnel, la littérature nous renseigne très peu d'études sur le lien entre le système de management de qualité et le type de leadership transactionnel. Mais, une étude a conclu l'existence d'une relation de dépendance entre le Système de Management de Qualité (SMQ) et le leadership du dirigeant. De ce fait, les résultats de cette étude ont montré la corrélation entre le SMQ et le leadership transactionnel mais aussi le leadership transformationnel (Féten Hamama, 2009).

2. Proposition du processus de la mise en place du modèle ISO : 45001

Dans cette étude, nous avons présenté des études antérieures sur la mise en place d'un Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail (SMSST), la relation entre les leaderships transformationnel, transactionnel et le système de management. En se basant sur ces études, nous avons proposé un modèle du processus de la mise en place du modèle ISO : 45001. Par conséquent, le modèle donne une vue d'ensemble presque complète du processus de mise en place du système de management de la SST. La figure ci-dessous présente le modèle proposé de cette étude

Figure N°1 : Processus de mise en place du SMSST



Source : Elaboré par l'Auteur principal à partir de la roue de Deming

La norme ISO 45001 s'identifie également à travers différentes étapes du processus. Ainsi, dans cette étude, elle se base sur les principes exposés dans le modèle de Deming. Pour cela, le processus de mise en place de notre modèle ISO 45001 version 2018 avec le leadership transformationnel et transactionnel suit cette roue d'amélioration continue dite roue de Deming (PDCA). En pratique, elle commence par la planification (plan) comprenant la présentation du projet, la description du contexte d'entreprise et planification de la mise en place du SMSST. Dans cette première étape, il faut faire preuve du leadership transformationnel et transactionnel

qui permet d'impliquer les travailleurs, d'expliquer les objectifs, le processus, afin que chacun se sente comme un acteur clé de ce projet. En plus, elle permet de diagnostiquer les besoins réels de l'entreprise et planifier le processus de mise en place de la norme ISO.

Une fois cette étape finalisée, l'entreprise va passer à la réalisation du plan (do) qui fait référence à l'élaboration et l'organisation de mise en place du SMSST, à la maîtrise de management de la SST, et à la documentation de la SST. Aussi, dans cette phase, il faut faire preuve de leadership (transformationnel et transactionnel) et de participation des travailleurs pour mettre en œuvre les processus. Il s'agit d'accompagner, les travailleurs à travailler sur le système de communication, les risques professionnels, le respect du cadre juridique et, surtout les administrateurs pour la documentation des résultats du processus.

Concernant la troisième étape du processus consacrée à la vérification et à l'évaluation (check) des activités, il faut encore faire preuve de leadership (transformationnel et transactionnel) et de participation des travailleurs. Ici, il faut analyser la conformité des processus, des résultats (comportement, technique, organisationnel...) et faire la revue de direction pour s'assurer de l'appropriation et l'adaptabilité des actions menées afin de déterminer des éventuels écarts de réalisation par rapport aux objectifs planifiés.

Enfin, pour corriger les écarts, l'analyse des besoins en compétences plus poussée sera réalisée et les plans d'actions (act) seront mis en œuvre afin d'améliorer le système de gestion de la SST et le cycle tourne...suivant la roue d'amélioration continue pour avoir les résultats escomptés du système management de la SST. Et cela est sanctionné par la demande de la certification puis le suivi du processus après la certification pour l'amélioration continue. Tout comme les autres phases, il faut faire preuve de leadership (transformationnel et transactionnel) en décidant et réagissant aux incidents et aux non-conformités des actions, et trouvant de nouvelles améliorations. Bref, pour implémenter ce modèle, il importe de respecter les étapes du processus afin d'avoir le résultat escompté pour la mise en place dudit modèle.

3. Méthodologie

Dans cet article, notre cadre philosophique défini s'inscrit dans un paradigme compréhensif et constructiviste. Autrement dit, dans cet article nous avons privilégié une étude exploratoire pour comprendre la relation entre les types de leadership (transformationnel et transactionnel) et la mise en place de la norme ISO : 45001 version 2018. Cela nous a permis de faire une proposition du processus de mise en place en expliquant le lien entre le modèle proposé et les styles transformationnel et transactionnel

Ensuite, l'approche qualitative est retenue et la méthodologie est celle de l'entrevue en profondeur auprès des dirigeants de trois entreprises enquêtées. Nous nous sommes basés sur l'entrevue personnelle et collective qui constitue une méthode de recherche pertinente lorsque nous cherchons à obtenir une information détaillée sur les opinions, les pensées, les expériences et les sentiments des enquêtés. Elle s'avère utile si le sujet de la recherche comporte des points qui exigent une interrogation complexe et plus poussée. L'entrevue des individus convient davantage, selon nous, lorsque la population visée communique plus aisément dans le cadre d'une rencontre personnelle. Aussitôt, un dernier intérêt concerne la masse de données recueillies lors des entretiens collectifs. En trois entreprises, cette étude s'est déroulée de façon séquentielle pendant une période six (6) mois, nous avons fait la collecte des données auprès des personnes qui étaient toutes au centre de la prise des décisions de leur entreprise. Il s'agit des Directeurs, syndicalistes, membres du CHS de l'entreprise, etc. Bref, pour avoir nos données, nous avons utilisé un guide d'entretien à travers un focus group par entreprise. Autrement dit, nous avons réalisé trois entretiens avec un effectif variant de 6 à 9 personnes, et au total, par la voix de 22 personnes.

4. Résultats

Comme nous l'avons toujours dit, cet article présente les résultats des informations collectées auprès des acteurs clés de la SST pour la mise en place du modèle ISO : 45001. Ainsi, après avoir présenté le tableau d'évaluation du contenu, le premier point revient sur les résultats de l'analyse des prérequis d'une norme ou d'un référentiel pour la mise en place du modèle ISO : 45001 (4.1). Puis, les résultats de l'analyse des styles du leadership (transformationnel et transactionnel) pour la mise en place du modèle ISO : 45001 sont présentés (4.2). Enfin, les résultats de l'analyse de l'importance de la mise en place du SMSST sont exposés (4.3).

Tableau : Analyse et l'évaluation du contenu des thématiques abordées dans le guide d'entretien

Réponses des thématiques abordées de l'étude		Avis des participants			
Transcription des thèmes abordés pour la mise en place du modèle ISO : 45001					
Le prérequis d'une norme ou d'un référentiel existant en SST	code	Positif	Négatif	Neutre	Total
	Q1	31,82%	68,18%	0%	100%
	Q2	0%	95,45%	4,55%	100%
	Q3	95,45%	0%	4,55%	100%
	Q4	0%	95,45%	4,55%	100%
Apports du leadership transformationnel dans le processus de mise en œuvre de la norme ISO : 45001	Q5	54,55%	40,90	4,55%	100%
	Q6	81,82%	0%	18,18%	100%
	Q7	81,82%	0%	18,18%	100%
	Q8	90,91%	0%	9,09%	100%
	Q9	90,91%	0%	9,09%	100%
Apports du leadership transactionnel dans le processus de mise en œuvre de la norme ISO : 45001	Q10	90,91%	0%	9,09%	100%
	Q11	95,45%	0%	4,55%	100%
	Q12	86,36%	0%	13,64%	100%
	Q13	90,91%	0%	9,09%	100%
	Q14	90,91%	0%	9,09%	100%
	Q15	90,91%	0%	9,09%	100%
	Q16	90,91%	0%	9,09%	100%
Importance de la mise en place de la mise de la norme ISO : 4001	Q17	72,73%	0%	27,27%	100%
	Q18	95,45%	0%	4,55%	100%
	Q19	95,45%	0%	4,55%	100%
	Q20	95,45%	0%	4,55%	100%
	Q21	81,82%	0%	18,18%	100%

Source : L'enquête de l'étude

Ce tableau ci-dessus évalue le contenu des thématiques abordées lors de nos enquêtes sur le terrain. Il catégorise et évalue les opinions, résultats collectés auprès de nos répondants selon leur posture positive, négative et neutre suivant les questions posées dans l'enquête.

4.1.Résultat réalisé sur l'existence des prérequis d'une norme ou d'un référentiel en SST

Selon les résultats de nos focus groups sur l'existence d'une norme ou d'un référentiel en SST, il ressort un taux négatif de 68,18% contre 31,82% du taux positif, cela prouve la faible existence d'une norme ou d'un référentiel en SST dans les trois entreprises enquêtées. En plus, nous retenons que 95,45% de nos résultats collectés montrent que les trois entreprises enquêtées ne disposent pas d'acteurs qualifiés (spécialistes) pour gérer les questions santé et sécurité au travail mais elles font fonction sur ces questions malgré l'absence des profils

adéquats, font aussi recours aux prestataires externes. Aussitôt, 95,45% de nos répondants des trois focus groups estiment que l'appui, l'orientation des acteurs en charge de la SST pourrait faciliter la maîtrise de la mise en œuvre du système de management de la SST au sein de leur entreprise. Enfin, pour l'existence des responsables qui assurent le maintien de la conformité aux exigences dans le cadre de la mise en place du SMSST, il ressort un taux négatif de 95,45%, cela dénote que leur entreprise ne dispose pas des mesures pour la gestion et le maintien de la conformité aux exigences de la mise en place d'un système de management de la SST. Cependant, la majorité de nos répondants soit 54,55% contre 40,90% affirment que leur entreprise peut bien fournir une équipe disponible et engagée pour la mise en place du SMSST mais ils pensent que l'accompagnement ou l'orientation serait indispensable pour réussir cette mise en place. Enfin, ils ont mentionné que leur entreprise n'a pas toutes les ressources nécessaires pour la mise en place de la norme basée sur le système de management de la SST car cela s'explique par l'absence des spécialistes même si le 1/3 se retient aussi sur l'aspect financier.

4.2. Résultats de l'analyse des styles du leadership pour la mise en place du modèle

Ici, pour voir la pertinence de nos deux types de leadership proposés pour la mise en place du modèle ISO : 45001, nous avons mesuré, pour chaque type de leadership, ses caractéristiques via les questions posées dans le guide d'entretien. Il s'agit de :

4.2.1. Résultat réalisé sur les apports du leadership transformationnel pour la mise en place de l'ISO : 45001

Dans les entretiens de savoir les apports du leadership transformationnel et surtout pour conduire la vision stratégique de la mise en place du SMSST, 81,82% de nos répondants de trois entreprises ayant en charge pour les questions de la SST ont estimé que le style transformationnel est pertinent pour la mise en place de la norme ISO : 45001. Ils estiment que la réalisation de tout projet d'une entreprise doit prévaloir le style transformationnel pour développer la culture organisationnelle et le climat organisationnel. En plus, la définition et la veille à l'application de la vision stratégique ont été démontré à 81,82% comme une phase importante pour favoriser l'opérationnalité et jouent un rôle important dans la mise en place du SMSST car c'est à cette phase que l'entreprise donne ses grandes orientations pour conduire aux pratiques de la SST.

Concernant la qualité du charisme du leader, 90,91% de nos répondants de trois entreprises estiment que le leadership convaincant développe la culture organisationnelle en SST et peut

conduire l'entreprise au processus de mise en œuvre de la norme ISO : 45001 A ce titre, 90,91% des répondants pensent aussi que l'inspiration de leur entreprise à la mise en place du SMSST serait incitative et adhésive car ils ont montré que leur entreprise a besoin d'initier un vaste chantier dans le cadre de la gestion des questions relatives à la SST.

Pour ce qui est la considération des travailleurs à la participation du processus de mise en œuvre du SMSST, 90,91% de nos répondants de trois entreprises pensent encore que le partage des responsabilités et objectifs occupe une place de choix pour la mise en œuvre du SMSST car l'approche systémique oblige la contribution de tous les travailleurs. En plus, ils estiment que la considération individuelle est un élément pour la contribution de tous les travailleurs. Autrement dit, ils estiment qu'il faut chercher les avis de tous les travailleurs si possible pour que chacun puisse se sentir intéressé et se manifeste comme acteur clé de la mise en œuvre du SMSST.

4.2.2. Résultat réalisé pour voir les apports du leadership transactionnel pour la mise en place de l'ISO : 45001

Dans nos entretiens des focus groups de ces trois entreprises, 95,45% de nos répondants ont reconnu la pertinence du leadership transactionnel dans le processus de mise en place du système de management de la SST car selon eux, son caractère réactif demeure une réponse incontestable à des insuffisances décelées au cours de la mise en œuvre du processus. A ce titre, 90,91% valident la valorisation des actions corrections dans ce processus de mise en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques de la mise en place de la norme ISO : 45001.

Concernant le renforcement des capacités, 86,36% de nos répondants acceptent la pertinence de celui dans le processus car il constitue le développement de la culture SST de l'entreprise de façon générale et les compétences individuelles en particulier. En plus, selon eux, ce renforcement permet de faciliter la conduite du processus de mise en place. Aussi, pour la conduite de ce processus, 90,91% estiment qu'il faut faire mention sur la confiance aux travailleurs, la motivation et la sanction durant tout le processus de mise en place. Selon 90,91% des répondants, faire valoir l'intérêt des travailleurs constitue une attitude favorable dans le processus de mise en œuvre du SMSST. Enfin, 72,73% de nos répondants reconnaissent l'enjeu de la mise en place du modèle ISO : 45001 et estiment, dans le futur, la possibilité de la mise en place de ce modèle.

4.3. Résultat réalisé pour savoir l'importance de la mise en place de la norme ISO : 45001

La presque totalité des répondants soit 95,45% affirment que la mise en place de la norme ISO : 45001 réduit considérablement les AT, MP et surtout les cas de décès car le système basé sur le management de la SST est proactif et réactif à la fois. En plus, ce même taux (soit 95,45%) explique que la mise en place du modèle ISO 45001 rend la politique plus applicable et cela se traduit par la sécurisation de l'environnement de travail, favorise la maîtrise opérationnelle et surtout la maîtrise des risques SST c'est-à-dire les modes opératoires seront maîtrisés via des opérations de détection et de gestion des risques SST. Enfin, 81,82% des répondants estiment que la mise en place du SMSST renforce le respect des textes existants et favorise surtout la conformité aux exigences de la SST.

5. Discussion des résultats :

Dans cet article, nous distinguons trois principaux points de discussion des résultats pour l'analyse de la mise en place du modèle ISO : 45001 avec les types transformationnel et transactionnel. Il s'agit de :

5.1. Résultats sur l'analyse de l'existence des prérequis d'une norme/d'un référentiel en SST

Si aucun référentiel ne définit de prérequis nécessaires pour la mise en œuvre efficace d'un Système de Management (SM), l'analyse de prérequis constitue de facteurs conditionnant le succès ou l'échec de la mise en place du système de management de la SST. Ces prérequis sont nécessaires à l'adoption du SM. Donc, le projet de certification demande du temps, du savoir-faire, de la pertinence des prérequis de l'entreprise avant la mise en place du SMSST. Ainsi, quelque peu d'études sont réalisées dans ce domaine. Nos résultats complètent une partie de l'étude de Julien Cambon, (2007) qui a montré l'importance, l'influence positive ou négative de prérequis sur l'adoption du système de management.

5.2. Analyse des relations entre le modèle ISO : 45001 et les leaderships transformationnel et transactionnel

Tout d'abord, le leadership est un objet d'étude récent qui attire l'attention d'un nombre grandissant de chercheurs. Le leadership est également un facteur qui s'avère très important et pour lequel le manager doit se montrer performant. Son style de management en SST doit répondre à deux modes de management (proactif et réactif) qui paraissent particulièrement liés à la prévention du comportement sécuritaire des salariés. L'intérêt de ce concept est lié en partie

au maintien ou à la transformation des comportements vers la performance. Nos résultats viennent confirmer l'influence positive du leadership transformationnel (qu'ESSABBAR Hicham et al, (2022) et du leadership transactionnel (Tremblay, M., et al. 2005) sur la performance des organisations. En plus, nos résultats rejoignent aussi ceux de (Fernández-Muñiz et al, 2014 ; Clarke, 2013 ; Inness et al. 2010) qui montrent que ces deux styles de leadership ont des influences sur les comportements sécuritaires. En fin, nos résultats vont dans le même sens que Froman et al, (2002) in ESSABBAR, H. et al. 2022) qui indiquent qu'en adoptant un leadership transformationnel et transactionnel en matière de sécurité, les managers pourraient donc favoriser les comportements sécuritaires de leurs employés et réduire par conséquent les accidents de travail et les coûts qu'ils engendrent.

5.3. Analyse de l'importance de la mise en place du SMSST

Le système de management de la SST est devenu une démarche volontaire d'amélioration continue, un outil d'aide à la décision et à la maîtrise des risques. Ainsi, l'adoption d'un Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail témoigne généralement d'une certaine maturité des entreprises en matière de prévention, dans un contexte d'activité économique régulière ou en croissance. C'est un facteur essentiel de succès dans la réduction des AT/MP et l'amélioration des conditions de vie des travailleurs. Dans ce contexte, beaucoup de chercheurs ont exploré les bénéfices possibles de la mise en place d'un système de management. Ainsi, notre étude rejoint celles de chercheurs qui montrent les potentiels bénéfiques ou les enjeux de la certification des normes (Thomas Audiffren, Jean-Marc Rallo, Franck Guarnieri, 2013 ; MOKHTARI Otmane et BARMAKI Loubna, 2018 ; Sabrina HAFFAF et Sultana BOUZADI, 2021 ; Melle. MEZERDI Maria, 2020). En plus, nos résultats vont dans le même sens que ceux qui ont fait le lien entre le système de management de la SST et la performance de l'entreprise (Ziad KAMSA et Hicham ELYOUSFI, 2023 ; M. BELDJILALI Billal, 2017). En fin, nos résultats complètent la littérature scientifique qui a abordé directement ou indirectement l'impact ou l'importance capitale du système de gestion de la santé et de la sécurité au travail sur la réduction des AT/MP (MOKHTARI Otmane et BARMAKI Loubna, 2018 ; BELDJILALI Billal, 2017 ; Bouali Lynda, 2023), la mise en œuvre de la politique de la SST (Muhammad Mahmoud Al-Araj, 2010 in Bouali Lynda, 2023; Melle. MEZERDI Maria, 2020), l'environnement (Mr. Bilel Ben Maaouia , 2017 ; Lynda BOUALI, 2022), sur le respect des textes ou législations de travail (M. BELDJILALI Billal, 2017).

Conclusion

A la lumière de toutes les données collectées et analysées, il ressort que la mise en place du modèle ISO : 45001 est une réponse pour avoir un environnement protecteur et sécuritaire de nos entreprises industrielles. En plus, il ressort aussi que les deux styles de leadership (transformationnel et transactionnel) proposés sont pertinents pour accompagner les entreprises dans le processus de mise en place. Ainsi, à la différence des études antérieures, ce travail a permis d'expérimenter la mise en place du modèle avec le leadership transformationnel et transactionnel. Il ressort de cette étude que la variable économique, structurelle et humaine n'est pas à négliger dans le processus de la mise en place car la mise en place se fait à l'aide des moyens financiers et les actions prises par les managers de la SST constituent donc une variable importante pour assurer la mise en place du modèle ISO au sein de l'entreprise.

Toutefois, il convient de mentionner que les entreprises industrielles ont leur façon de manager les questions SST. Bien que certaines études aient parlé la mise en place du SMSST mais la plupart de ces études ont examiné la mise en place du SMSST sans pourtant définir ni préciser les types de leaderships pour accompagner les entreprises industrielles. Cependant, l'absence de cette définition et précision constitue une faiblesse majeure du management de la SST. Par conséquent, cette étude développe donc un modèle spécifique du système du management de la SST pour les entreprises industrielles. Elle présente les étapes du processus de mise en œuvre et peut être appliquée dans n'importe quelle entreprise industrielle.

Concernant les implications scientifiques et managériales, cette étude contribue à la littérature du management de la SST tout en démontrant la relation entre le système du management de la SST et les styles de leadership (transformationnel et transactionnel). Autrement dit, cette étude théorique se joint et complète la littérature de la recherche en ce qui concerne le système du management de la SST. En plus, cette étude offre certaines implications au bénéfice de plusieurs acteurs concernés. Tout d'abord, le modèle proposé fournit aux praticiens une image générale du processus de la mise en place du SMSST, un modèle comme référence pour améliorer les pratiques du management de la SST. Aussi, grâce à ce modèle, certaines entreprises industrielles peuvent se faire une meilleure idée des défis et des opportunités du système de management de la SST

En perspectives, des futures recherches pourront explorer la relation entre le modèle ISO : 45001, les styles transformationnel et transactionnel avec la performance des entreprises en matière de la SST car notre recherche est limitée à son aspect théorique qui ne fournit pas des preuves tangibles pour sa validité. En plus, l'une des limites de notre recherche se situe

également au niveau du modèle d'analyse car la liste des variables étudiées n'est pas exhaustive et en même temps les différentes rubriques ou thématiques abordées peuvent être aussi améliorées pour l'analyse de la mise en place d'un SMSST.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

Adi, Aid, et Al-Masari, 2015 in Rédha, B. M., Sofiane, A. S. E., et Ghrissi, S. A. D. O. U. K. I. (2021). Le Rôle Du Leadership Transformationnel Dans La Mise En Place D'un Management Par La Qualité Totale-Etude Empirique Sur Un Echantillon D'entreprise. *Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol, 15(02)*.

Audiffren, T., Rallo, J. M., Guarnieri, F., et Martin, C. (2013). *Mieux connaître les "préventeurs" français: enquête nationale et analyse quantitative des données* (Doctoral dissertation, MINES ParisTech).

Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of applied psychology, 87(3)*, 488.

Barrani, D. (2019). *Préparation de la migration de l'OHSAS 18001: 2007 vers l'ISO 45001: 2018 Chez Yazaki Tunisia* (Doctoral dissertation, Université Virtuelle de Tunis).

Beldjilali, B. (2017). *La mise en place du système de management de la santé/sécurité au travail* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

Ben Maaouia, B. (2017). *Préalables de la Mise en place de système de mangement intégré SST et Environnement* (Doctoral dissertation, Université Virtuelle de Tunis).

BOUALI, L. (2022). Réalité de l'application des nouvelles versions des normes ISO de systèmes de management dans une entreprise: Quel bilan? Cas de l'Entreprise Nationale des Services aux Puits (ENSP)(2014-2020). *Al Bashaer Economic Journal, 8(1)*.

Cambon, J. (2007). *Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail* (Doctoral dissertation, École Nationale Supérieure des Mines de Paris).

Cangiano, G. (2015). Les risques psychosociaux dans le système de la santé et de la sécurité au travail: une intervention de formation-recherche en milieu sanitaire. *Connexions, 107-118*.

Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of occupational and organizational psychology, 86(1)*, 22-49.

Drais, E., Favaro, M., & Aubertin, G. (2008). *Les systèmes de management de la santé-sécurité en entreprise: caractéristiques et conditions de mise en œuvre* (Doctoral dissertation, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS)).

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

Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2014). Safety leadership, risk management and safety performance in Spanish firms. *Safety science*, 70, 295-307.

Froman et al, (2002) in ESSABBAR, H., HAISSOUNE, M., & TAJER, A. (2022). Leadership en matière de sécurité et comportements sécuritaires des employés. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5).

Haffaf, S., & Bouzadi, S. (2021). Les enjeux de la certification et le rôle du programme du programme d'aide à la certification en Algérie. *Revue d'Économie & de Gestion*, 5(1), 82-101.

Hamama, F. (2009). Management de la qualité et rôle du dirigeant dans l'entreprise certifiée en Tunisie. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (1).

HEDIDAR, M. (2017). *Etude préalable a la mise en place d'un système de Management de la santé et de la sécurité au travail selon le projet de la norme internationale Iso/dis 45001: 2016 au sein d'une compagnie pétrolière* (Doctoral dissertation, Université Virtuelle de Tunis).

Inness, M., Turner, N., Barling, J., & Stride, C. B. (2010). Transformational leadership and employee safety performance: a within-person, between-jobs design. *Journal of occupational health psychology*, 15(3), 279.

Jabalaq et Sadqui, 2017 in Rédha, B. M., Sofiane, A. S. E., et Ghrissi, S. A. D. O. U. K. I. (2021). Le Rôle Du Leadership Transformationnel Dans La Mise En Place D'un Management Par La Qualité Totale-Etude Empirique Sur Un Echantillon D'entreprise. *Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol*, 15(02).

KAMSA, Z., & ELYOUSFI, H. (2023). Esquisse sur le système de management intégré et la triple performance. *Recherches et Applications en Sciences Economiques et de Gestion*, 2(1), 31-47.

Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006) in ESSABBAR, H., HAISSOUNE, M., & TAJER, A. (2022). Leadership en matière de sécurité et comportements sécuritaires des employés. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5).

Khamissa, G. (2017). *Préalables de mise en place d'un système intégré qualité santé sécurité environnement* (Doctoral dissertation, Université Virtuelle de Tunis).

Lérat-Pytlak, J. (2002). *Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale* (Doctoral dissertation, Université des Sciences Sociales-Toulouse I).

Lynda, B., (2023) Impact De L'application de l'ISO 4-Sur La Gestion Des Compétences Des Ressources Humaines Cas du Groupe Gica-Scimat Touggourt, Algérie Impact Of The Application Of ISO 45001-On Competency Management Of The Human Resources.

Mezerdi, M. (2020). *L'apport du système de management de la santé et de la sécurité au travail à la réduction de la fréquence des risques professionnels* (Doctoral dissertation).

Mokhtari, O. et Barmaki, I. (2018). Le Système de Management Intégré Qualité-Sécurité-Environnement (QSE) : de la mise en place à l'audit, cas de la société nationale de la sidérurgie (SONASID). *Revue Economie & Kapital*, (13).

Muhammad Mahmoud Al-Araj, 2010 in Lynda, B. (2023) Impact De L'application de l'ISO 4-Sur La Gestion Des Compétences Des Ressources Humaines Cas du Groupe Gica-Scimat Touggourt, Algérie Impact Of The Application Of ISO 45001-On Competency Management Of The Human Resources.

Shayah 2019 in Rédha, B. M., Sofiane, A. S. E., et Ghrissi, S. A. D. O. U. K. I. (2021). Le Rôle Du Leadership Transformationnel Dans La Mise En Place D'un Management Par La Qualité Totale-Etude Empirique Sur Un Echantillon D'entreprise. *Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol, 15(02)*.

TANAZEFTI, M. (2017). *Mise en place d'un système de management intégré: qualité, sécurité et environnement selon les référentiels iso 9001: 2015, OHSAS 18001: 2007 et iso 14001: 2015 au sein d'une industrie pharmaceutique* (Doctoral dissertation, Université Virtuelle de Tunis).

Tennache, A., et Saighi, O. (2019). Evaluation de la performance d'un Système de Management Intégré dans une organisation complexe.

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.

Zallama, G., & Raeis, M. A. (2019). *Amélioration des Systèmes de MGT Qualité Sécurité et Environnement* (Doctoral dissertation, Université Virtuelle de Tunis).