

Les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail

Un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMS) est une partie du système de management global de l'entreprise. L'adoption d'un tel système est l'expression d'une approche globale et gestionnaire de la prévention des risques professionnels. Elle se base sur un référentiel et suit une démarche de changement qui doit être animée et soutenue. Les premiers constats effectués dans quelques entreprises montrent que les résultats sont contrastés : ils dépendent plus de l'utilisation du système de management que de son choix. La mise en oeuvre d'un SMS est recommandée pour autant qu'un certain nombre de valeurs essentielles et bonnes pratiques de prévention soient adoptées.

Définition , enjeux

Référentiels

Mise en œuvre d'un SMS

Etapes de la démarche

Configurations organisationnelles des entreprises

Normalisation et certification

■ Définition, enjeux

Un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMS) est un dispositif de gestion combinant personnes, politiques, moyens et visant à améliorer les performances d'une entreprise en matière de santé et de sécurité au travail (S&ST). C'est un outil qui permet de mieux maîtriser l'organisation de l'entreprise et de progresser en continu en intégrant la S&ST à toutes les fonctions.

L'adoption d'un tel système est l'expression d'une approche globale et gestionnaire de la prévention des risques professionnels. C'est une démarche volontaire qui vise à :

- anticiper les changements,
- augmenter la réactivité et la performance de l'entreprise dans la prévention des risques en S&ST,
- limiter les dysfonctionnements en S&ST,
- assurer une cohérence globale avec les autres démarches de management.

Elle participe à l'amélioration de l'image de l'entreprise.

Les SMS constituent un cadre de gestion globale et structurée des risques, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME). Ils permettent souvent un positionnement stratégique de la S&ST, conférant autorité et légitimité à la fonction sécurité, et sont une source potentielle d'apprentissage pour l'entreprise dans tous les domaines. De ce point de vue, leur mise en œuvre doit être encouragée pour autant que certaines conditions soient remplies. Ils peuvent a contrario entraîner des effets indésirables si leur mise en œuvre n'est pas faite dans le respect de certaines valeurs essentielles ni dans de bonnes conditions : standardisation excessive des modes de gestion, rupture du dialogue social, conformité à un système sans réel progrès, contrôle excessif des comportements.

Un SMS peut faire partie d'une démarche de développement durable, qui doit prendre en compte la santé et la sécurité des travailleurs.

■ Référentiels

Le référentiel utilisé dans un système de management de la santé et de la sécurité au travail est un guide au service d'une politique. Ce document est fait pour aider l'entreprise à prendre les dispositions d'organisation et de gestion nécessaires au respect de la santé et de la sécurité au travail et à la recherche d'une amélioration permanente des performances dans ce domaine.

Le référentiel est parfois imposé par une entreprise donneur d'ordre. La tentation peut être grande de considérer le référentiel comme une fin en soi et non comme un simple guide. Dans ce cas, cela risque d'entraîner un formalisme et une rigidité excessive, de conduire à la mise en œuvre de dispositifs non adaptés ou surabondants voire d'aller à l'encontre des objectifs de l'entreprise.

L'expérience prouve que **l'entreprise a tout intérêt à établir son propre référentiel**, en fonction de ses objectifs en S&ST, en adaptant les référentiels existants. Ce choix est fonction de critères propres à l'entreprise : sa taille, son domaine d'activité, sa culture sécurité, l'existence de systèmes semblables (qualité, environnement)...

Le choix d'un référentiel existant unique n'est pas un passage obligé. Ainsi, l'entreprise peut

combiner les caractéristiques de différents référentiels, que ceux-ci puissent servir de base à une certification ou non.

Les PME optent souvent pour une démarche progressive avec, pour première étape, un référentiel minimum et personnalisé qui leur permet d'enclencher le processus de progression permanente.

Les principaux référentiels existants dans le domaine de la S&ST peuvent être schématiquement regroupés en quatre catégories :

- des guides généraux de bonnes pratiques : ILO/OHS 2001 (élaboré par l'Organisation internationale du travail), BS 8800 (norme britannique)...
- des référentiels généraux certifiables tel l'OHSAS 18001 (élaboré par des organismes de normalisation nationaux et des organismes privés, mais sans statut de norme internationale).
- des référentiels orientés vers les relations entreprises extérieures / entreprises utilisatrices : Manuel d'amélioration sécurité des entreprises (Mase), Union des industries chimiques (UIC).
- des référentiels spécifiques élaborés par et pour l'entreprise ou le secteur d'activité.

Le guide ILO/OHS 2001 a cette particularité intéressante qu'il **a été adopté par les partenaires sociaux**. Il met fortement l'accent sur la participation des salariés et la concertation avec les structures représentatives du personnel.

Le succès des démarches de management S&ST ne tient pas au référentiel choisi mais davantage aux usages qui en sont faits, en particulier à la façon de mettre en œuvre la politique de sécurité.

■ Mise en œuvre d'un système de management S&ST

Pour éviter d'aboutir à un système élaboré qui ne porte pas ses fruits (surtout lorsqu'il a été imposé ou qu'il ressort d'une démarche uniquement descendante), **il est nécessaire d'animer la démarche**. Sans quoi, le système de management ne constitue qu'une "couche supplémentaire" de formalisme et de prescriptions, le plus souvent éloignée des pratiques réelles. Cette "vie" du système et son inscription dans un véritable processus d'amélioration sont les objectifs les plus difficiles à réaliser.

La mise en place d'un tel système de management est un projet de changement dans l'entreprise. Même si les objectifs d'un tel système sont consensuels et que son adoption paraît simple et naturelle, ce genre de dispositif de gestion exige - pour des résultats réels - une véritable démarche de projet et un accompagnement du changement.

Cette approche renvoie aux théories de l'innovation qui décrivent les changements les plus réussis et les plus durables. Ces changements sont le fruit d'un processus en trois étapes : incitation, laisser-faire et institutionnalisation.

- L'incitation décrit un temps de lancement du projet.
- Le laisser-faire, un temps d'appropriation où certaines personnes ou groupes vont s'emparer du projet, quitte à le modifier mais en créant les conditions propices à son installation et sa performance.
- L'institutionnalisation, un temps de reprise en main et d'intégration ou de généralisation du projet ainsi adapté.

A ce titre, plus qu'un outil, un SMS est assimilable à un projet et il doit être géré comme tel (acteurs identifiés, responsabilités et tâches précises et coordonnées, planning...).

□ Prérequis et valeurs

Les chances de réussite d'un système de management en S&ST sont d'autant plus élevées que les conditions suivantes sont remplies :

- Une volonté forte et durable de la direction, traduite par l'engagement de moyens (disponibilité des personnes, budgets, programme de formation, communication...) ;
- L'existence d'un objectif de conformité réglementaire (si cette exigence n'est pas remplie au départ) ;
- L'existence d'une culture relative à la sécurité au travail matérialisée, par exemple, par la connaissance des principes de prévention ou la pratique d'analyse des accidents ;
- La volonté de prendre en compte un certain nombre de valeurs essentielles et de bonnes pratiques en particulier celles proposées par l'Institution prévention et adoptées par la Commission des accidents du travail et des maladies professionnelles (CATMP) de la CNAMTS : l'homme, la transparence et le dialogue social.

Les valeurs peuvent constituer un véritable outil de management. Il s'agit :

- d'identifier des valeurs légitimées par le débat et la discussion ;
- d'explicitier ces valeurs et de les faire connaître ;
- de décliner ces valeurs à travers des principes d'actions, des bonnes pratiques, des

engagements au quotidien ;

- d'évaluer la mise en œuvre de ces valeurs afin de les adapter et les rendre vivantes ;
- de permettre et encourager le débat afin que les situations non conformes soient révélées et la cohérence entre les valeurs et les pratiques soit assurée.

La connaissance de démarches de management similaires, basées sur l'amélioration continue des performances, pourra constituer un atout dans la mise en œuvre d'un SMS.

Pour en savoir plus sur les valeurs essentielles et les bonnes pratiques, consultez la brochure INRS ED 902.

□ Evaluation préalable de la situation d'une entreprise

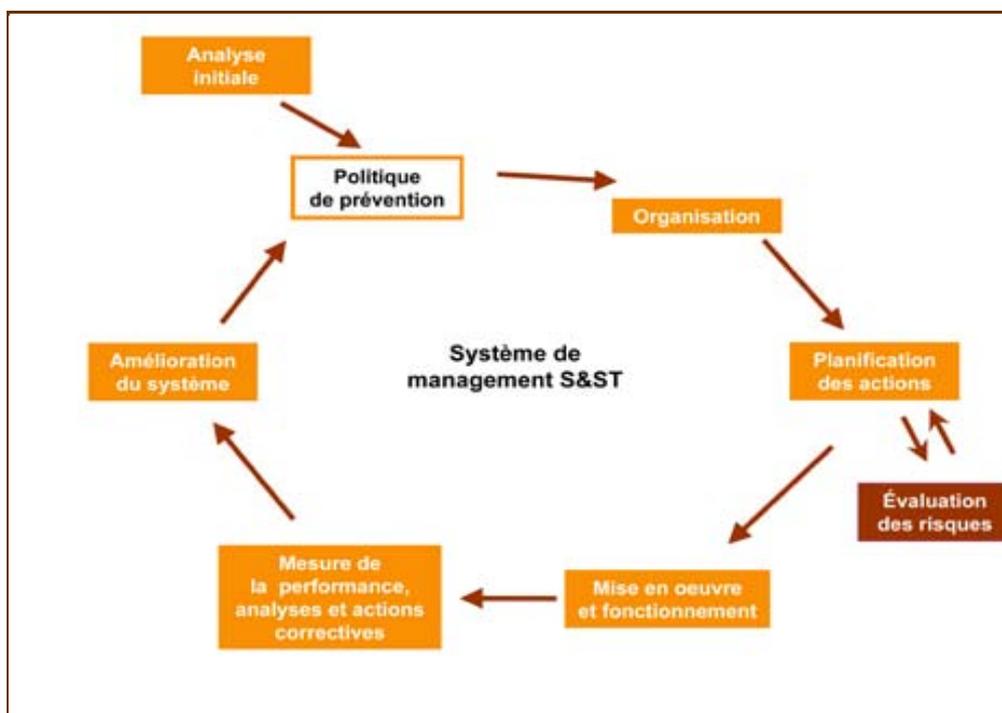
Avant d'élaborer et de mettre en place un système de management S&ST adapté à l'entreprise, il peut être intéressant de faire une évaluation préalable. Quel est le niveau actuel de gestion de la santé et de la sécurité au travail dans l'entreprise ? Quels en sont les points faibles et les points forts ? Comment cette organisation est-elle perçue par le personnel ?

L'INRS, la CNAMTS et les CRAM vous proposent un outil pour vous aider dans cette évaluation. Il a été dénommé « grille GPS SST ». Sur 20 thèmes, l'entreprise peut coter sa pratique actuelle de gestion par rapport à 4 situations types par thème et identifier les voies de progrès possibles.

Cet outil permet également d'accompagner l'entreprise dans la mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité du travail.

■ Etapes de la démarche

La structure des systèmes de management en S&ST est apparemment proche de celle proposée pour les systèmes qualité ou environnement. Cela peut laisser croire que la gestion de la santé et de la sécurité au travail (S&ST) peut être assimilée à celle d'autres dispositifs. L'enjeu S&ST, qui touche directement et personnellement chacun dans l'entreprise, fait que la mise en œuvre des SMS est différente.



Etapes de la démarche de management S&ST : cliquez sur les intitulés pour accéder à leurs descriptifs

□ Politique de prévention

La définition d'**une politique S&ST** permet de fixer le cadre du dispositif de management. Elle **doit reposer sur une réelle volonté du chef d'entreprise de s'engager** dans la démarche et de faire progresser l'entreprise de façon régulière.

Elle implique la mise en place progressive des éléments suivants :

- la définition d'objectifs cohérents avec les autres politiques de l'entreprise,
- la fixation des responsabilités de l'encadrement,
- l'engagement de ressources,
- la définition de dispositifs de consultation et d'implication du personnel et de ses représentants,
- le choix d'un référentiel,
- la définition d'un tableau de bord permettant de mesurer les progrès réalisés,
- la communication sur les objectifs...

Une politique pertinente se traduit par une intégration des exigences en S&ST dans toutes les fonctions de l'entreprise. Tous les services sont concernés et doivent gérer cette thématique comme une composante à part entière du management de leur unité.

Cette politique doit être expliquée de façon claire et concise dans un document qui sera communiqué au personnel (lettre d'engagement de la direction).

□ Organisation

Le rôle des différents acteurs de l'entreprise en S&ST doit être précisé : missions, responsabilités, obligations, pouvoirs, relations... **Le personnel et ses représentants doivent être consultés, informés et formés** afin de s'approprier la démarche. Cela demande la mise en place d'une documentation, d'un plan de formation et de procédures de communication interne.

□ Planification des actions de prévention

L'évaluation des risques professionnels (EvRP) est au cœur d'une recherche d'amélioration continue de la santé et de la sécurité. Le succès de la démarche dépend pour une large part de la pertinence de l'analyse des situations de travail réelles. Les résultats de l'évaluation des risques doivent être transcrits dans le document unique (article R. 4121-1 du Code du travail). Au-delà du strict respect de l'obligation réglementaire, ce document doit déboucher sur un plan d'actions définissant les mesures de prévention appropriées aux risques identifiés. Les approches pluridisciplinaires (techniques, humaines, organisationnelles) sont nécessaires tant au niveau global de l'entreprise qu'au niveau de l'étude détaillée des postes de travail. Une veille réglementaire doit également être mise en place.

Pour en savoir plus sur l'EvRP, consultez le dossier correspondant

□ Mise en œuvre et fonctionnement

La mise en œuvre du plan d'actions doit s'articuler étroitement avec les règles et les pratiques des métiers ainsi qu'avec les procédures existantes. Cela suppose une concertation étroite avec tous les opérateurs concernés, la création de dispositifs participatifs basés sur l'analyse des activités et la liberté donnée aux opérateurs de rechercher des solutions innovantes. Cela implique la réalisation du programme de formation, le dialogue social, la communication, la documentation et l'anticipation des urgences.

Un dispositif permettant de rendre compte régulièrement de l'avancement des actions doit être mis en place.

□ Mesure de la performance, analyses et actions correctives

Il faut vérifier l'efficacité de la mise en œuvre et réagir dès la découverte d'un nouveau risque, d'une dérive... **Des audits doivent être systématiquement déployés et analysés** pour choisir des actions correctives. Un tableau de bord S&ST peut être alimenté par des indicateurs variés, quantitatifs et qualitatifs : indicateurs de risques, indicateurs de moyens et indicateurs de résultats. Les indicateurs traditionnellement utilisés (taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail, taux de cotisation...) ne sont que des indicateurs de résultats et montrent très rapidement leurs limites.

La mesure de la performance comprend l'analyse des accidents du travail et des maladies professionnelles survenus, sans se limiter aux causes immédiates et directement perceptibles. Une démarche plus riche s'efforcera de remonter vers les causes plus en amont de façon à démultiplier les effets des mesures de prévention. Cette analyse doit porter non seulement sur les accidents survenant sur le lieu de travail, lors de trajets domicile-travail, lors des déplacements professionnels mais également sur les incidents ou "presqu'accidents". De même, il ne faut pas attendre la reconnaissance d'une maladie professionnelle pour étudier les niveaux d'exposition à une émission dangereuse.

Chaque entreprise peut et doit innover dans ce domaine. Il faut éviter une conformité de façade au référentiel sans réel progrès d'une année sur l'autre.

□ Amélioration du système de management

Les revues de direction servent à améliorer le système, à faire évoluer la politique et à élaborer de nouveaux programmes d'action en fonction de l'évolution des indicateurs observés. L'évaluation de la politique permet de s'interroger sur les dysfonctionnements liés à la conception et à l'organisation générale du système, c'est-à-dire sur la pertinence des stratégies d'action.

Harmonisation des démarches de management

La santé et la sécurité au travail peuvent faire partie d'un système prenant aussi en compte la qualité et l'environnement. Dans ce cas, les politiques doivent être harmonisées de façon à aboutir à des procédures uniques et non à une accumulation de procédures pouvant devenir contradictoires. Les audits et les revues de direction devraient aussi être communs.

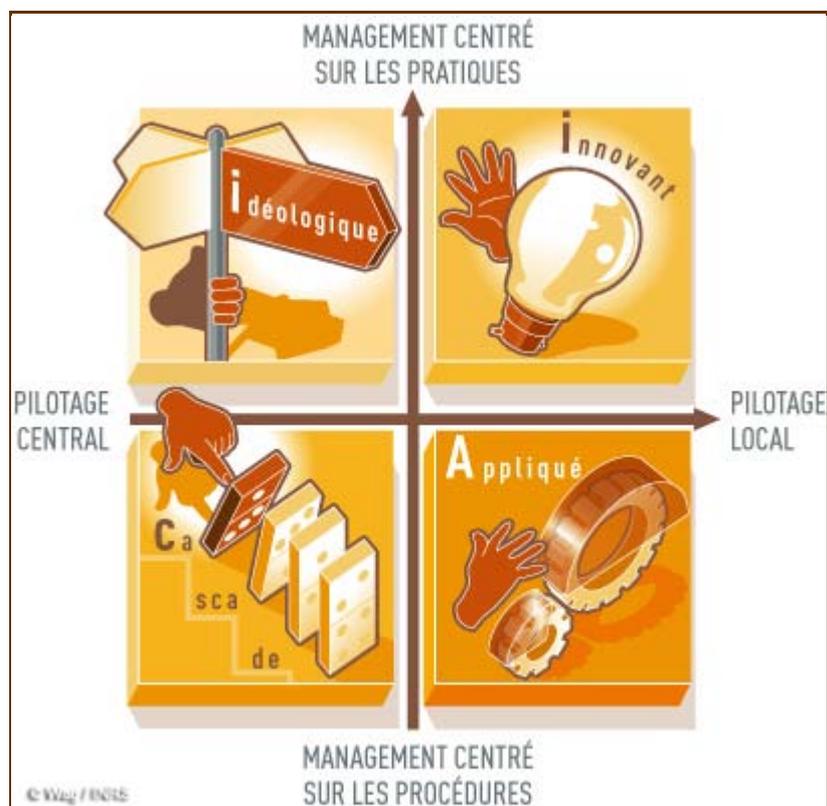
■ Configurations organisationnelles des entreprises

Une étude nationale est menée par l'Institution prévention dans le but de décrire et d'évaluer les pratiques des entreprises dans le domaine du développement et de la mise en place de systèmes de management en S&ST. Une première étape, réalisée par questionnaire, a permis d'identifier les principales caractéristiques des actions dans 165 entreprises. La deuxième étape est actuellement en cours ; basée sur des diagnostics approfondis, elle a pour objectif d'analyser sur le terrain le déroulement des actions dans une dizaine d'entreprises (voir encadré ci-dessous).

A l'observation, la mise en œuvre des SMS apparaît fortement contrainte et déterminée par le contexte de l'entreprise et les objectifs poursuivis. Les entreprises étudiées, a priori exemplaires, montrent des résultats variables en S&ST. Le bénéfice d'un SMS tient moins à une question de référentiel que d'organisation de la démarche.

Description des configurations

L'étude, menée auprès d'entreprises de toutes tailles, de tous secteurs d'activité et utilisant les principaux référentiels existant en France, fait apparaître quatre grandes formes de démarches de management de la santé et de la sécurité au travail. Ces quatre configurations organisationnelles observées tiennent principalement à différentes variables de contexte (structure, taille, activité, technologie...). Ces dimensions conditionnent la démarche et ses résultats. Les démarches de SMS répondent ainsi non pas à un modèle mais à quatre tendances d'organisation plus ou moins typiques selon les entreprises. En dépit de principes ou fondements standards, communs aux référentiels, les démarches vont produire des résultats différents :



Les 4 grandes formes de démarches de management S&ST

A démarche différente, résultats différents. Si les référentiels offrent dans l'ensemble un cadre pour une gestion plus globale et coordonnée des risques, ils ne réussissent pas nécessairement à structurer et modifier les pratiques dans les mêmes conditions. Les difficultés rencontrées ne sont pas typiques d'un référentiel ni d'un de ses éléments mais tiennent aux caractéristiques de la démarche. Réussir en matière de management S&ST suppose donc de considérer d'abord le management de la démarche. **Les résultats apparaissent au final contrastés** ; les quatre configurations proposées résument les principaux cadres de démarches rencontrés dans les entreprises.

Les différents types d'approche d'un système de management en S&ST				
MODALITÉS	TYPES D'APPROCHES			
	En cascade	Innovant	Appliqué	Idéologique
Origine volonté	Direction générale	Encadrement	Service QHSE (qualité, hygiène, sécurité, environnement)	Direction générale
Objectif attendu	Intégrer la S&ST dans les politiques locales	Intégrer la S&ST dans les pratiques	Formaliser une gestion de la S&ST	Intégrer la S&ST dans les comportements

Animateurs et partenaires	Direction nationale (ou régionale) et fonctionnels sécurité	Encadrement et personnel avec fonctionnels sécurité	Encadrement et fonctionnels sécurité	Direction générale et encadrement
Modes de diffusion	Réunions d'information et de sensibilisation	Groupes de travail avec le personnel	Réunions d'encadrement	Ressources humaines et évaluations individuelles
Moyens accordés	Limités	Négociables	Limités	Nombreux
Participation du personnel	Faible	Forte au départ	Limitée	Forte à la fin
Association du CHSCT	Information	Participation et validation	Consultation	Information

□ Configuration "en cascade"

La configuration en cascade concerne des entreprises qui sont affiliées à des groupes ou à des donneurs d'ordres importants, affichant des stratégies affirmées en matière de S&ST. Ces stratégies imposent un référentiel et souvent une certification en S&ST qu'il leur incombe de décliner. Pensée par une direction pour une application générale, la démarche "en cascade" impulse une prise en charge de la sécurité globale, relayée en local par la hiérarchie. Cette démarche, si elle n'est pas ajustée localement, produit des mesures standard autour des risques les plus communs. Reçue comme une prescription, imposée, la mise en œuvre du système de gestion reste souvent assez formelle et superficielle. Elle ne produit guère de résultats pour la santé et la sécurité des travailleurs.

□ Configuration "innovante"

La configuration "innovante" est celle d'entreprises ayant une volonté d'organisation en matière de S&ST, dont certains acteurs de l'entreprise (en particulier l'encadrement) vont s'emparer pour reprendre de façon originale le dispositif de gestion. Le modèle "innovant" tire parti de l'existant tout en suscitant un travail poussé de remise à plat de l'organisation d'un point de vue de la sécurité. Ce travail est souvent l'occasion de repenser globalement les activités et les tâches avec des règles de gestion qui combinent les exigences des systèmes qualité, environnement et S&ST au sein d'un véritable système de management intégré. Son seul inconvénient est le risque d'essoufflement lié à l'investissement nécessaire et aux exigences du système, surtout si le soutien de la direction s'affaiblit.

□ Configuration "appliquée"

La configuration "appliquée" a été observée dans des entreprises disposant d'une fonction sécurité considérant la gestion de la S&ST comme un impératif professionnel. Le modèle "appliqué" est une démarche portée par les fonctionnels sécurité, qui déclinent scrupuleusement les référentiels pour leur entreprise, en tirant généralement parti d'une bonne analyse des risques. Cette approche exige un minimum de statut et de qualification des fonctionnels sécurité afin d'affirmer la démarche au niveau des procédures stratégiques de l'entreprise. Si leur statut et/ou leurs compétences sont insuffisants, le risque de cette approche est de rester technique (conception de postes, règles d'hygiène...) et de modifier peu les pratiques. En tout état de cause, les résultats sont souvent limités en matière de S&ST.

□ Configuration "idéologique"

La configuration "idéologique" se rencontre dans des entreprises sensibles aux questions de santé-sécurité mais portées moins par l'aspect technique ou gestionnaire du sujet que par sa valeur morale. L'accent étant mis sur la responsabilisation des salariés, le SMS est conçu comme un moyen de changer les attitudes et les comportements des salariés, voire de les unifier au sein d'une "culture commune" de la sécurité. Le modèle "idéologique" vient s'ajouter le plus souvent à des procédures générales de sécurité rigoureuses (accueil, analyse des accidents, port des EPI...). La technicité du personnel dans le domaine de la sécurité est incontestable et les résultats globalement positifs pour la S&ST. Cette approche normative fonctionne bien dans un environnement stable mais elle atteint ses limites dans un contexte où l'organisation est modifiée et les comportements attendus inadaptés.

■ Normalisation et certification

□ Normalisation internationale : pas de norme ni de projet de norme

Il n'existe à ce jour aucune norme ISO sur le sujet ni aucun projet en cours.

A l'instar de la qualité et de l'environnement, la santé-sécurité au travail a fait l'objet de propositions de travaux de normalisation au niveau de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Des pays membres, dont la France, ont rejeté cette orientation à deux reprises. A l'appui de cette position, les arguments suivants ont été avancés :

- la S&ST relève du domaine des relations sociales, où il est nécessaire de prendre en compte les spécificités culturelles, structurelles et opérationnelles de chaque pays ;
- les systèmes de management doivent être suffisamment souples pour pouvoir s'adapter à la taille et aux risques des entreprises, en particulier des PME.

Le Comité d'orientation stratégique de l'Association française de normalisation en matière de S&ST (COS 11), dans sa résolution du 11 mars 2005, a confirmé cette position. Le COS 11 :

- a demandé à l'Afnor de promouvoir les principes directeurs de l'OIT ;
- a demandé à l'Afnor de défendre cette position auprès du Comité européen de normalisation (CEN) ;
- s'est opposé à l'élaboration d'un document sur la S&ST au niveau de l'ISO ;
- a pris acte du rapprochement ISO/OIT en vue de stabiliser une référence internationale prenant en compte les principes directeurs.

Le sujet, de nature plus sociale qu'économique, est pris en charge par l'OIT (Organisation internationale du travail). Cette organisation tripartite a établi des principes directeurs en matière de management de la S&ST. Le document de référence qu'elle a publié (ILO-OSH 2001) comprend un référentiel approuvé par les différentes parties prenantes (représentants des entreprises, des salariés et des pouvoirs publics). Il met l'accent sur la participation des salariés et la concertation avec les structures représentatives du personnel.

□ Certification : le choix de l'entreprise

L'expérience tend à montrer que **la recherche de la certification comme une fin en soi**, c'est-à-dire sans qu'une démarche de progrès lui soit associée, **conduit le plus souvent à l'échec**. C'est notamment le cas lorsque l'entreprise n'a pas d'autre but que d'obtenir une reconnaissance externe sous la contrainte de ses donneurs d'ordre. La démarche reste formelle et superficielle, le personnel peu impliqué et les changements limités. Les effets peuvent même se révéler néfastes, allant jusqu'à faire obstacle à toute action ultérieure conduite avec une approche plus respectueuse de valeurs et de bonnes pratiques.

Il en est tout autrement lorsque l'entreprise a pour finalité première d'améliorer la santé et la sécurité de ses salariés ; lorsqu'elle réalise avec eux un travail en profondeur, met en place une organisation, fait vivre son système de management et l'améliore. Dans ces circonstances la recherche d'une certification peut être une façon de reconnaître les résultats obtenus tant vis-à-vis des salariés que vis-à-vis des clients et des partenaires de l'entreprise.

La décision de rechercher une certification est du ressort exclusif de l'entreprise. C'est à elle de déterminer si cette certification lui est utile et dans quelles conditions elle doit la mener.

