



Dossier

LE MANAGEMENT DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL (S&ST) : LEVIER ESSENTIEL D'UNE CULTURE DE PRÉVENTION

❶ Le management de la santé et sécurité au Travail (S&ST): particularismes et évolutions

P. 24

❷ S&ST en entreprise: un système de management est-il obligatoire? Comment le choisir et le mettre en œuvre?

P. 30

❸ L'incitation au travail collectif dans les outils d'évaluation du management de la S&ST

P. 36

❹ Management de la santé et la sécurité au travail: les démarches et outils du réseau Assurance maladie – Risques professionnels

P. 41

❺ Management de la S&ST et cultures organisationnelles de prévention: quels liens? Quelles perspectives?

P. 46

La prévention des risques professionnels déborde aujourd'hui la question des seuls accidents ou maladies et vise plus largement la préservation de la santé, voire le bien-être au travail, en tant que leviers de créativité, de productivité, d'attractivité, de performance. À ce titre, le « management de la santé et de la sécurité au travail (S&ST) » s'affirme comme un domaine central du management des entreprises. Ses spécificités interpellent toutefois les préventeurs : quelles formes revêt-il ? Quelles sont celles à privilégier ? Qui sont les acteurs concernés ? Les moyens à disposition... ? Les systèmes de management de la santé et la sécurité au travail (SMS&ST: référentiels, normes, méthodes) prennent aujourd'hui une place toujours plus importante dans les entreprises ou les organisations. Pour répondre à l'ensemble des questions qu'ils soulèvent, ce dossier invite à reconsidérer le management de la S&ST. Un premier article propose une définition et un historique des démarches de management de la S&ST. Puis, un décryptage de l'émergence et de la structure des référentiels existants à l'échelle internationale est proposé. Un troisième article est centré sur l'évaluation des pratiques et l'implication des parties prenantes – notamment les salariés – dans le dispositif de management. L'offre de service du réseau Assurance maladie – Risques professionnels pour soutenir les démarches d'organisation des entreprises en France, est également présentée. Un dernier article analyse l'enjeu associé au management de la S&ST : le développement d'une culture de prévention pérenne.

OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY (OSH) MANAGEMENT: AN ESSENTIAL LEVER FOR A CULTURE OF PREVENTION – *Managing health and safety at the workplace through "management systems" (standards, methods...) is quite common in companies and organizations. To grasp the interests and limits of such systems, this issue proposes to (re) consider all the aspects of OSH management.*

LE MANAGEMENT DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL (S&ST) : PARTICULARISMES ET ÉVOLUTIONS

Dans un contexte d'évolution des méthodes, outils et acteurs de la prévention, le management de la Santé-Sécurité au Travail (S&ST) interroge l'ensemble des parties prenantes. Si la notion de « management de la S&ST » suggère un vaste domaine d'activités, relativement technique, il ne saurait être réduit à une seule dimension – qu'elle soit financière, gestionnaire ou hiérarchique. Les principes du « management de la S&ST » méritent d'être rappelés, avant d'être commentés.

BRIGITTE ANDÉOL-AUSSAGE, INRS, département Expertise et conseil technique

ÉRIC DRAIS, INRS, département Homme au travail

CATHERINE MONTAGNON, INRS, direction des Applications

Au sens large, le management (de l'italien *maneggiare*, contrôler¹) concerne l'action collective et le fonctionnement général de l'entreprise. Appliqué à la santé et à la sécurité au travail, le terme recèle une connotation gestionnaire, souvent restrictive, qui interpelle. Ces principes de gestion figurent, en effet, dans la réglementation, en particulier en France (circulaire DRT du 18 avril 2002, loi relative à la prévention des risques technologiques et naturels n° 2003-699, etc. [2]). Dans ce cadre, toute démarche de prévention doit être organisée et suivie, avec une hiérarchisation et une planification dans le temps des actions à conduire, ainsi qu'une évaluation régulière de l'efficacité de ces actions.

Pourtant, le domaine du management ne se limite pas à celui de la gestion et le management de la S&ST connaît des formes variées, qui se renouvellent. En effet, le champ d'application du management de la S&ST en entreprise s'est considérablement élargi ces vingt dernières années. Ses objets se sont déplacés et étendus de la sécurité à la santé et au bien-être au travail, soutenant une approche de prévention non seulement proactive, mais aussi positive (cf. Plan santé au travail 2016-2020, PST n° 3). Ses méthodes et outils se sont également diversifiés, des moyens d'organisation traditionnels aux outils de gestion plus normatifs en passant par les technologies d'information et de communication (santé connectée, etc.) et des modes de management portés par une recherche d'expression la plus directe de la pluralité des points de vue. Désormais, le renouvellement des démarches à ce propos est continu, soutenu par la présence de multiples acteurs. En effet, les acteurs de ce management ne sont plus seulement les dirigeants

et les hiérarchiques : les parties prenantes se sont étoffées, autant que s'est ouverte l'entreprise sur la société et que se développent dans son environnement les expertises et spécialisations liées à la santé et la sécurité. C'est du travail de tous ces acteurs que dépendent finalement le management de la S&ST et le développement de la prévention en situation.

L'introduction du management dans la prévention des risques professionnels

À l'échelle de l'histoire des sociétés industrielles et des formes modernes d'entreprise depuis le XIX^e Siècle, trois périodes de gouvernance des risques professionnels peuvent être distinguées en France [3]. Si la première approche prône la responsabilité individuelle² dans les débuts de la révolution industrielle, c'est la solidarité qui intervient à partir de 1898 et de la loi sur les accidents du travail (puis la création de la Sécurité sociale en 1946) avec un risque pensé en termes de répartition, dans le cadre d'un système d'assurance collective entre employeurs³. L'approche actuelle, elle, recombine assurance collective et responsabilité individuelle : elle engage la responsabilité tant des employeurs que des employés à préserver la santé⁴, avec une offre d'assurance aux entreprises qui se renouvelle et se diversifie, incluant des systèmes internes d'assurance sécurité comme il en existe en matière d'assurance qualité⁵.

Aux origines de cette approche du management de la santé et de la sécurité, figurent notamment les travaux d'Heinrich. Dans son ouvrage « *Industrial Accident Prevention* » [4] publié en 1931, il impose une conception selon laquelle, si les causes d'accidents résultent d'actes dangereux, de négligences, d'erreurs et autres « manques de fiabilité » des personnels exposés, la prévention des accidents se doit

d'être de la stricte responsabilité du management. Cette publication représente ainsi un moment fondateur de l'émergence d'un paradigme proprement managérial de la prévention au travail. Elle fait apparaître la nécessité pour le management de rédiger une politique de sécurité, de planifier, d'organiser, de contrôler et de mettre en place des objectifs atteignables, ainsi que des procédures en vue de fixer les responsabilités. Ces principes sont aujourd'hui partagés dans un management général des risques. Retenons toutefois que cet auteur aura focalisé l'attention d'une part, sur la sécurité (les accidents du travail) au détriment des questions de santé (les maladies professionnelles) et d'autre part, sur les comportements sûrs au détriment des lieux de travail sûrs et sains. Si Heinrich a contribué à imposer rapidement la nécessité d'organiser la prévention, rappelons également que cette conception s'est inscrite dans une approche exclusivement taylorienne d'organisation scientifique du travail⁶ [5]. Aussi, les propositions de Heinrich auront légitimé le développement de pratiques managériales de prévention prescriptives et hiérarchiques où la rationalité de l'action règle *a priori* tous les problèmes sans tenir compte du facteur humain⁷. Les propositions de cet auteur privilégient des orientations *top-down* (le management conçoit les programmes, le personnel les applique), prônant une seule et unique méthode pour manager la prévention, à l'opposé des approches récentes de management du travail qui suggèrent de revisiter les processus de décision, le degré de subordination et d'ouvrir de nouveaux espaces de régulation [6].

Une prévention sous emprise gestionnaire ?

Ces principes d'organisation de la sécurité bénéficieront ensuite d'apports, en particulier dans la décennie 1970, avec les travaux sur la fiabilité organisationnelle montrant que les structures dupliquées, redondantes, se chevauchant, étaient sources de fiabilité et donc d'efficacité, dans les industries à risques, mais pas seulement⁸. Plus encore, le management de la santé-sécurité porte surtout aujourd'hui la marque des systèmes de gestion hérités de la sécurité industrielle et influencés par le management de la qualité⁹. À l'échelle mondiale, cette gestion s'est non seulement développée, mais aussi sophistiquée au fil du temps : les entreprises et leurs dirigeants ont souhaité optimiser et maîtriser la gestion de toutes les fonctions de leur organisation. Cela a conduit à l'émergence de guides ou référentiels destinés à garantir une gestion quotidienne rigoureuse et méthodique dans tous les domaines. Aux normes techniques sont venues s'ajouter des normes de gestion structurant des systèmes d'assurance qualité, décrits comme des « *ensembles d'actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner à un client la confiance appropriée dans la capacité de l'entreprise en tout ou en partie à fournir, d'une façon sûre et régu-*



© Gaël Kerbaol/INRS

lière, des produits ou services d'une qualité donnée».

Le management de la santé et de la sécurité s'inscrit ainsi dans cette perspective de gestion globale de l'entreprise¹⁰ sous la forme de systèmes de management. De nombreux référentiels se sont développés au niveau international sur ce principe depuis les années 1990 : BS 8800 puis OHSAS 18001 [7], MASE-UIC, VCA... (cf. article p. 30). La publication, cette année, d'une norme internationale en matière de système de management de la santé et de la sécurité au travail, ISO 45001 [9], structurée autour d'une référence commune aux normes de systèmes¹¹ illustre cette ère actuelle, où s'imposent ces approches gestionnaires des risques professionnels formant des démarches volontaires d'assurance. Alors que des guides et des synthèses étaient déjà disponibles (ILO-OSH: 2001), l'affirmation d'un référentiel standard à l'échelle internationale témoigne du franchissement d'une nouvelle étape pour le management des entreprises. Elle signe non seulement un renforcement du gouvernement des entreprises par les risques¹² [10], mais également une gouvernance mondiale par les normes [11].

La tentation d'un management normalisé des risques et ses limites

Les principes de l'excellence opérationnelle et de la qualité globale inspirent aujourd'hui la gestion de tous les risques de l'entreprise, et notamment les risques industriels et professionnels¹³. Toutefois, en matière de santé et de sécurité au travail, comme plus généralement en matière de gouvernance d'entreprise, on ne saurait confondre approche procédurale de gestion et management. Or un problème apparaît qui tient au fait que les systèmes qualité, sécurité et environnement adoptés viennent constituer un mode de gouvernance de l'organisation reposant sur un « modèle simplifié, voire simpliste » de l'organisation [12]. Les référentiels de management sont, en effet, porteurs d'une conception générique de l'entreprise





© Serge Morillon - INRS

et de sa gestion, qui est l'objet de plusieurs critiques. La première limite de ce modèle est d'abord d'être réducteur quant au fonctionnement global des organisations, mais aussi sur l'activité de travail. S'il existe un écart entre le travail prescrit et le travail réel, cette conception de l'organisation suggère que cet écart est toujours réductible. Elle prête à croire que tout fonctionnement informel peut être potentiellement réglé, sinon régulé¹⁴. Cette perspective fait peu de cas de l'individu et de la complexité du travail collectif (avec ses avatars comme les conflits ou les jeux de pouvoir) mais aussi du tempo de l'économie et des changements permanents en matière de produits, services, technologies et process qui s'opposent à la stabilité des règles. Pour résumer ces considérations, nous pourrions dire: «*L'informel n'est pas que du formel qui s'ignore*».

Une seconde limite est due au traitement des risques en général. À l'origine, la notion de risque professionnel rend compte de *l'éventualité d'un dommage lié à la rencontre entre un individu et un danger auquel il pourrait être exposé*. Cette définition tend cependant à être brouillée, quand on la fait cohabiter avec la notion de risque pour un système de gestion, définie comme suit pour l'ensemble des normes de management ISO: «*Risque : effet de l'incertitude (...) l'effet est un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente*»... De plus, dans les systèmes de gestion, la notion de risque est désormais étroitement associée à la notion d'opportunité¹⁵, elle aussi avec deux acceptions, l'une liée au système («*Il s'agit de toute occasion favorable qui peut aboutir à l'amélioration des résultats ou des performances du système*») et une autre rapportée expressément à la santé-sécurité en général («*circonstance ou ensemble de circonstances susceptibles de conduire à une amélioration de*

la performance en S&ST»). Bien que ces définitions précises ne renvoient pas au langage commun, cette association entre risque et opportunité peut générer amalgame et approximation quant aux deux types de risques et d'opportunité concernés (pour le système de gestion et pour la S&ST). Elle peut également conduire à mettre en regard un risque pour la S&ST et une opportunité de performance du système¹⁶. En matière de santé au travail, il ne peut y avoir d'opportunité que dans l'anticipation d'amélioration possible des lieux, des opérations et des conditions de travail et la mise en œuvre de moyens de prévention plus adaptés, conformément à la logique du Plan santé au travail n°3 en France, qui s'entend dans une conception positive et proactive du travail de prévention: la démarche doit pouvoir «*s'appuyer sur un changement d'approche de la prévention, mettant l'accent sur ses retombées positives, tant en termes d'amélioration du bien-être des travailleurs que de performance de l'entreprise*»¹⁷. Pour résumer, sur ces registres, il importe de bien faire la distinction entre risques professionnels et risques pour l'entreprise en général (cf. article p. 30).

Enfin, les systèmes de management ne sont pas seulement prescriptifs ou procéduraux, ils sont particulièrement normatifs. La structuration type des programmes de management (politique, objectifs, plans d'action, contrôle, actions correctives, etc.) et l'omniprésente amélioration continue sont des exemples de ce cadre de gestion érigés en norme. Ce type de référentiel véhicule un «*idéal type de gestion*», imposant sa logique à l'ensemble des compartiments de la vie de l'entreprise¹⁸. Les normes de gestion inclinent ainsi à une uniformisation et une standardisation des pratiques, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'entre entreprises. Le problème

arrive quand les principes de ces outils de gestion deviennent une référence absolue, « normale », quels que soient les domaines d'application. La généralisation de la contractualisation peut ainsi apparaître abusive lorsque la contractualisation managériale (sur les objectifs, les horaires, etc.) fait oublier le contrat de travail et ses droits... De même le processus d'auto-évaluation ne doit pas se transformer en outil de contrôle ! Plus largement, les leitmotifs de la qualité se retrouvent dans tous les domaines [12]. La thématique de l'efficacité, se répand ainsi, y compris au niveau langagier, comme le signale l'emblématique usage des « zéros » : aux « zéro défaut », « zéro stock », « zéro panne », « zéro papier », « zéro délai », s'ajoutent pour la sécurité le « zéro accident », le « risque zéro », la « vision zéro » !

A *contrario* de cette orientation, il nous semble important de défendre l'acceptation collective et contingente du management, non seulement pour le management du travail lui-même, mais aussi pour celui de la santé et sécurité au travail. Par essence, le management évoque les aspects humains de l'entreprise, l'activité, la rencontre aléatoire entre des individus et des tâches, la tentative de maîtrise des risques individuels et collectifs pour produire résultat et performance. Il s'oppose ainsi aux aspects les plus quantitatifs et modélisés du fonctionnement de l'organisation. Le management des risques de l'entreprise invite à ce titre à associer toutes les parties prenantes à une gouvernance en santé. C'est la condition du développement de l'entreprise et de la société.

Une multiplicité de parties prenantes, dimension spécifique du management de la S&ST ?

Pour garantir un management pérenne des conditions de santé et de sécurité au travail, le management de la S&ST fait appel à de nombreux acteurs, ou parties prenantes¹⁹, dans l'entreprise ou hors de l'entreprise et selon sa taille : l'employeur, les services RH, les achats, les concepteurs, l'encadrement, les salariés, le salarié compétent et/ou le fonctionnel HSE, les instances représentatives du personnel (CE/CSE, DP/CHSCT/CSSCT...) ; à l'extérieur, les services de santé au travail, les sous-traitants, les cotraitants, les IPRP, les institutionnels (Carsat, Anact-Aract, OPPBTP...). La nécessité de réunir de multiples acteurs et compétences autour du management de la santé et sécurité au travail n'est pas une nouveauté. Cette notion de multiplicité est déjà évoquée dans la directive cadre n° 89/391/CEE du 12 juin 1989, au moins dans deux articles²⁰. L'article 5 définit de manière très large les champs d'intervention de prévention, l'employeur étant obligé « d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail ». De ce fait, l'expertise et les connaissances sur les risques ne peuvent se réduire à une seule discipline. L'article 7 relatif aux services de prévention et de

protection prévoit que chaque employeur désigne un ou plusieurs travailleurs pour traiter des activités de protection et de prévention des risques professionnels. Selon les compétences dont l'employeur dispose en interne, ce dernier peut faire appel à des compétences externes. C'est dans ce sens notamment que les services de santé au travail se sont organisés en structures pluridisciplinaires, pour apporter de la cohérence entre les interventions des différentes professions de santé au travail, dans la prévention des risques professionnels²¹.

Quels sont les rôles des différentes parties prenantes du management de la S&ST ?

En tant que domaine technique professionnel, la mise en œuvre du management de la SST et la « maîtrise des risques » supposent l'apport de diverses disciplines, ainsi qu'une définition de rôles²² et des compétences des différents protagonistes :

- **l'employeur**, acteur central de la prévention des risques professionnels, doit assurer la sécurité et préserver la santé physique et mentale de ses salariés – y compris les travailleurs temporaires – sur la base d'une évaluation des risques liés aux activités de l'entreprise. Il attribue les ressources nécessaires pour engager une démarche de prévention et remplir ces obligations ;
- **les salariés**, de par leur connaissance pratique de leurs postes et de leur environnement de travail, jouent un rôle important pour suggérer des améliorations, identifier des risques et proposer des mesures de prévention adaptées à leurs activités ;
- **l'encadrement** est le relai incontournable du management de la S&ST. Il doit pouvoir adapter sa conduite et ses relations avec les opérateurs à la réalité des situations de travail, et avoir la possibilité de ne pas se contenter d'être en conformité avec les règles et procédures ;
- **le salarié compétent**²³ est en appui de l'employeur pour la gestion de la santé et la sécurité au travail. L'employeur met à sa disposition les moyens pour mettre en œuvre notamment la démarche d'évaluation des risques professionnels ;
- **l'instance représentative du personnel** plus particulièrement impliquée dans la prévention des risques professionnels est le Comité social et économique d'entreprise (CSE), le CHSCT ou les délégués du personnel (DP). Cette instance réunit l'employeur et les délégués représentant les salariés et échange sur des thèmes relatifs à la santé des salariés, à la sécurité et aux conditions de travail ;
- **les services de santé au travail** ont pour mission de conseiller les employeurs, les salariés, ainsi que leur représentants, afin d'éviter toute altération de la santé des salariés du fait de leur travail. Ils participent à l'analyse des postes de travail ;
- **les sauveteurs secouristes du travail** sont sensibilisés au repérage des risques et font remonter leurs



**ENCADRÉ
CE QU'IL FAUT RETENIR**

Inscrite dans le droit et les politiques d'entreprises, la S&ST s'organise souvent au travers de la diffusion d'outils de gestion dans les entreprises. Dans un contexte mondialisé de gouvernance générale des risques de l'entreprise, le management de la santé-sécurité qui en ressort est souvent standardisé. La prévention et le management de la santé et de la sécurité au travail ne se réduisent toutefois pas à ces dispositifs de gestion. Le développement d'une culture organisationnelle de prévention exige avant tout un travail d'animation collective et de coordination sur la base d'une analyse partagée et continue de l'activité et des risques.

observations à l'encadrement et aux instances représentatives du personnel;

• **les Intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP)** peuvent être soit salariés de l'entreprise, soit salariés du service de santé au travail, ou indépendants. Les IPRP, **tout comme les consultants extérieurs** (ergonome, toxicologue, hygiéniste industriel...) représentent des guides et des soutiens pour l'entreprise en termes d'apports de connaissances et de support. Pour autant, leur mission n'est pas de se substituer à l'entreprise mais de l'accompagner vers l'autonomie. En ce sens, le choix d'un consultant doit se faire sur la connaissance qu'il a des valeurs et des bonnes pratiques promues par le réseau Assurance maladie – Risques professionnels^{24, 25}.

En conclusion : l'importance du dialogue social pour le management de la S&ST

Si la multiplicité des parties prenantes constitue une spécificité du management de la S&ST, c'est parce que la place de l'Homme et l'importance accordée à l'activité de travail sont au cœur de cette préoccupation. À ce titre, le management de la SST revient à organiser les conditions de mise en œuvre du travail collectif, ce qui exige de favoriser l'expression des points de vue des parties prenantes et repose sur le dialogue social²⁶. Dans l'entreprise, cela signifie impliquer aussi les salariés et les instances représentatives du personnel dans le déploiement de la politique de prévention²⁷. L'organisation mise en place pour travailler ensemble s'appuie sur des techniques d'animation, de communication, d'écoute, de conduite de projet et de négociations. Au sein du réseau Assurance maladie – Risques professionnels, le dialogue social constitue une des valeurs essentielles. Le travail de prévention suppose de s'assurer de la qualité de ce dialogue social par la reconnaissance de la valeur de la consultation et de la participation de l'ensemble des travailleurs²⁸, l'acceptation de perceptions différentes des risques et l'existence d'un lien entre santé et performance, par exemple. ●

1. D'où l'acception parfois restrictive du management comme « art de diriger les individus ». Toutefois, traditionnellement, le management recouvre au moins « la coordination et l'animation des activités concourant au développement efficace d'une stratégie » [1], c'est-à-dire des activités de réflexion stratégique, de structuration du travail, de coordination fonctionnelle et opérationnelle de celui-ci, d'animation individuelle et collective.
2. Cette approche, qui accompagna la naissance des compagnies d'assurance, prônait la responsabilité des travailleurs. Il incombait aux individus de prendre en compte les risques et de s'assurer au besoin en prévision des accidents. La loi ne protégeait que contre les torts occasionnés par les méfaits d'autrui.
3. Aujourd'hui, le système légal français de réparation des dommages liés au travail est un système original de solidarité professionnelle ; il combine des emprunts au modèle allemand (« bismarckien ») d'assurance avec des éléments du modèle anglais (« beveridgien ») d'assistance.
4. Comme demandé par l'arrêt du 5 juin 2008 de la Cour de justice des Communautés européennes (CJCE) condamnant la France pour transposition incomplète de la directive n° 89-391 du 11 juin 1989.
5. Pour un gestionnaire de risque (risk manager), un tel système renvoie aux moyens mis en place par une organisation pour éviter et compenser les pertes qu'elle peut subir si un risque se réalise.
6. Notons qu'au cours des cinq éditions successives de cet ouvrage fondateur du management de la prévention, aucune conception post-taylorienne de l'organisation – conceptions qui pourtant s'imposaient progressivement dans le paysage intellectuel des « organization sciences » américaines – n'aura été exploitée.
7. Le facteur humain n'est devenu un thème de recherche du management qu'après 1930.
8. On pense notamment à M. Landau qui défendait les vertus cachées de la redondance face aux critiques adressées à l'inefficience de l'administration publique américaine (cf. M. Landau, "Redundancy, Rationality and the Problem of Duplication and Overlap". Public Administration Review, 1979, n° 39, pp. 148-156).
9. Rappelons que le concept de qualité, issu du développement des statistiques et de la recherche des défaillances des processus de production, prôné par Shewhart (1939) [8] puis repris par Deming 1950 [9] et particulièrement appliqué au Japon, donnera lieu à la diffusion de nombreux outils de gestion, très structurés (ex. : Kaizen, etc.), faisant système.
10. Notons que cette perspective de management global de la santé au travail est concomitante à l'évolution du contexte juridique en matière de S&ST (cf. loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991), qui, après la réglementation technique puis l'intégration de la sécurité, fait état d'une obligation pour le chef d'établissement de satisfaire à une démarche globale de prévention.
11. Le texte de la structure commune dite HLS (pour « High Level Structure ») est formalisé dans l'Annexe SL. Élaborée pour la version 2015 de la norme ISO 9001, elle développe en particulier les concepts de risque et d'opportunité.
12. Les risques professionnels rejoignant l'ensemble des autres risques de l'entreprise déjà couverts par des systèmes de gestion.
13. Cette extension des systèmes d'assurance de la qualité à la S&ST conduit certains à affirmer que la gestion des risques professionnels est un domaine particulier du management de la qualité (Zwetsloot, 1994).
14. « Écrire ce que l'on fait et faire ce que l'on écrit » illustre un principe clef de cette gestion, une « bonne façon de faire » qui colonise l'entreprise, quelles que soient les activités. Notons toutefois que cela s'accompagne d'une conception plus correctrice que préventive de la sécurité (régulation a posteriori plus qu'a priori).

15. La notion d'opportunité a été inscrite dans les normes de management ISO à partir de 2015, à l'occasion de la révision de la norme de management de la qualité ISO 9000.
16. Ce rapprochement réactive l'éternel conflit entre productivité et sécurité, d'autant plus que d'un point de vue psychologique, il est connu que les bénéfices escomptés d'une action tentent à réduire la perception des risques associés à celle-ci.
17. C'est à l'occasion de projets de transformations, de nouveautés technologiques ou de renouvellement de personnels, et le plus en amont possible, qu'une telle approche peut permettre d'anticiper et d'évaluer leurs impacts positifs potentiels en termes de santé et de sécurité (aux niveaux physique, psychique et social) : implantation facilitant les échanges entre personnes et avec l'encadrement, nouveaux équipements de types robots ou cobots mieux adaptés, nouvelle technologie ou organisation du travail favorisant des méthodes personnalisées, horaires atypiques favorisant la régularité, adaptation des cadences...
18. Cet idéal de gestion impose, en effet, un modèle d'organisation dans lequel le processus s'affirme comme principe de rationalisation essentiel. Il exprime aussi un modèle relationnel de l'organisation avec le client comme figure cible et une référence aux contrats liés aux relations clients-fournisseur comme principe général et réciproque d'interaction entre les parties prenantes. Il porte ensuite un modèle économique de l'organisation où le coût et la performance font figure de principales variables de transaction (sur les marchés et au-delà). Il suggère également un modèle social avec une éthique de l'organisation : des principes vertueux de « bien commun », propres à chaque culture (responsabilisation, excellence, progrès, « tao », etc.). Il offre de plus un modèle pratique de l'organisation, grâce à ses nombreux outils (analyse des non-conformités, résolution de problèmes, etc.) qui servent à programmer, à sécuriser le fonctionnement et à homogénéiser les comportements. Il incarne enfin un modèle d'apprentissage de l'organisation où le recours aux procédures et une explicitation-formalisation continue permettent un changement incrémental.
19. Appellation qui se retrouve dans les normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 par exemple.
20. Cf. Article : La pluridisciplinarité au sein des services de prévention dans l'UE. Documents pour le médecin du travail, 2007, 110, pp. 149-160. Accessible sur : www.rst-sante-travail.fr
21. Accord national interprofessionnel (ANI) – La pluridisciplinarité comme moyen d'organiser la prévention des RP (cf. article Anact : Travail et changement, 2000, n° 321).
22. Cf. Dossier INRS : www.inrs.fr/demarche/acteurs-prevention/introduction.html
23. Au sens de l'article L.4644-1 et R.4644-1 du Code du travail (www.legifrance.gouv.fr).
24. Cf ED 902, INRS. Accessible sur : www.inrs.fr
25. Réseau Assurance maladie – Risques professionnels (AM-RP) : INRS, Cnam (DRP), Carsat/Cramif/CGSS, Eurogip.
26. La notion de « dialogue social » est aujourd'hui couramment utilisée mais rarement définie avec précision, les différents acteurs pouvant dès lors lui donner des significations éminemment variables. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) en donne la définition suivante : « Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite auquel le gouvernement participe officiellement ou de relations bipartites entre les travailleurs et les chefs d'entreprise (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), où le gouvernement peut éventuellement intervenir indirectement. Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés ou associer – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler au niveau national, régional ou de l'entreprise. Il peut être interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois. L'objectif principal du dialogue social en tant que tel est d'encourager la formation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail, ainsi que leur participation démocratique. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie ».
27. Cf. Dossier INRS : www.inrs.fr/demarche/mise-en-oeuvre-prevention/
28. Voir : DVD 0394, INRS. Bon de commande sur : www.inrs.fr

BIBLIOGRAPHIE

- [1] THEVENET M. – Finance et management. Domination ou soumission. *Revue Française de Gestion*, 2009, 8, n° 198-199, pp. 173-192.
- [2] Circulaire DRT du 18 avril 2002, loi n° 2003-699 – Accessibles sur : www.legifrance.gouv.fr
- [3] EWALD F. – L'état providence. Paris, Grasset, 1986.
- [4] HEINRICH H.S., PETERSON D., ROOS N. – Industrial accident prevention : A safety management approach. New York, McGraw-Hill, 1980.
- [5] DRAIS É., FAVARO M. – Manager la SST : de l'outil de gestion à l'organisation de la prévention. In : Abord de Chatillon E. et al., eds – Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale. Paris, Vuibert, 2012, pp. 323-337.
- [6] CONJARD P. – Le management du travail. Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail. Paris, Anact, 2015.
- [7] OHSAS 18001 – Santé et sécurité au travail. Accessible sur : <https://ohsas-18001.fr>
- [8] ISO 45001 – Santé et sécurité au travail. Genève, ISO, 2018. Accessible sur : www.iso.org/fr/iso-45001-occupational-health-and-safety.html
- [9] SHEWHART W.A. – Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. Washington, The Graduate School, U.S. Department of Agriculture, 1939. (Repr. Dover Publications, 1986).
- [10] POWERM. – Organized uncertainty: Designing a world of risk management. Oxford University Press, 2007.
- [11] BOUDIA S. – La genèse d'un gouvernement par le risque. In : Du risque à la menace. Penser la catastrophe. Paris, Presses Universitaires de France, 2013, pp. 75-76.
- [12] PESQUEUX Y. – Le mythe rationnel de la qualité totale. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2018, vol. XXIV (58), pp. 155-169.

S&ST EN ENTREPRISE: UN SYSTÈME DE MANAGEMENT EST-IL OBLIGATOIRE? COMMENT LE CHOISIR ET LE METTRE EN ŒUVRE?

De nombreuses enquêtes¹ montrent que la plupart des organisations définissent et mettent en place un dispositif plus ou moins complet et plus ou moins organisé, leur permettant d'évaluer et de réduire leurs risques professionnels. Longtemps considérée comme une obligation réglementaire, nécessitant du temps, des moyens financiers et de l'expertise, la prévention des risques s'installe en entreprise pour devenir un objectif naturel, y compris pour les TPE². Il s'avère également que beaucoup de ces entreprises sont à la recherche de méthodes et de moyens simples et reconnus pour garantir leurs démarches³. Les entreprises visent ainsi à réaliser des gains de temps, d'efficacité et de réactivité. C'est à ce titre que des référentiels sont proposés, avec, en 2018, la publication d'une première norme internationale (ISO 45001). Quels sont les principaux référentiels ? Quel est leur contenu ? Quels sont leurs différences et points communs, leurs intérêts et limites ? Comment les choisir ? Quelle démarche adopter ? Cet article propose d'aborder ces questions.

CHRISTELLE
HUBERT-
PUTEAUX,
Eurogip, pôle
Normalisation
– Certification

CATHERINE
MONTAGNON,
INRS,
direction des
Applications

Référentiels et systèmes de management S&ST : caractéristiques, avantages et inconvénients

On considère généralement qu'une entreprise a mis en place un Système de management de la S&ST (SMS&ST) lorsque sa démarche est fondée sur un référentiel explicite et que ce dispositif permet à l'entreprise de progresser de façon continue, par capitalisation d'expérience.

Beaucoup de systèmes de management reposent sur des normes et référentiels reconnus, tels que l'ILO-OSH: 2001, l'OHSAS 18001: 2007, le Manuel d'amélioration sécurité pour les entreprises (MASE) et maintenant l'ISO 45001. Le choix d'un référentiel existant n'est toutefois pas un passage obligé. Ainsi, l'entreprise peut combiner les caractéristiques de différents référentiels, indépendamment du fait que ceux-ci puissent servir de base à une certification ou non. Elle peut aussi décider de construire son propre référentiel, progressivement adapté à son contexte et à sa maturité sur le sujet.

En effet, toute démarche organisationnelle portée par une stratégie et des objectifs associés, et s'appuyant sur l'évaluation de l'atteinte de ces objectifs, devient un système de management. À ce titre, le travail exigé par le document unique d'évaluation

des risques permet d'établir un référentiel minimum de management de la santé et de la sécurité au travail. Il suppose en effet: non seulement une identification des dangers et une évaluation des risques qui permet d'établir des priorités et de faciliter la planification des mesures de prévention et de protection à mettre en œuvre; mais également la planification d'actions de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail.

Dans la plupart des normes de management, la notion de système de management est d'ailleurs ainsi définie: un système de management est l'ensemble des activités par lesquelles un organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs conformément à sa stratégie.

Ce à quoi l'ISO ajoute : « *Le système de management d'un organisme est constitué de processus corrélés et interactifs utilisant des ressources pour atteindre les résultats visés* ».

En pratique, on observera qu'en vue d'optimiser le bon déroulement d'un système de management de la S&ST, tous les référentiels en circulation impliquent une série d'étapes à parcourir. Ces dernières peuvent être rassemblées dans les termes des pratiques gestionnaires suivantes :

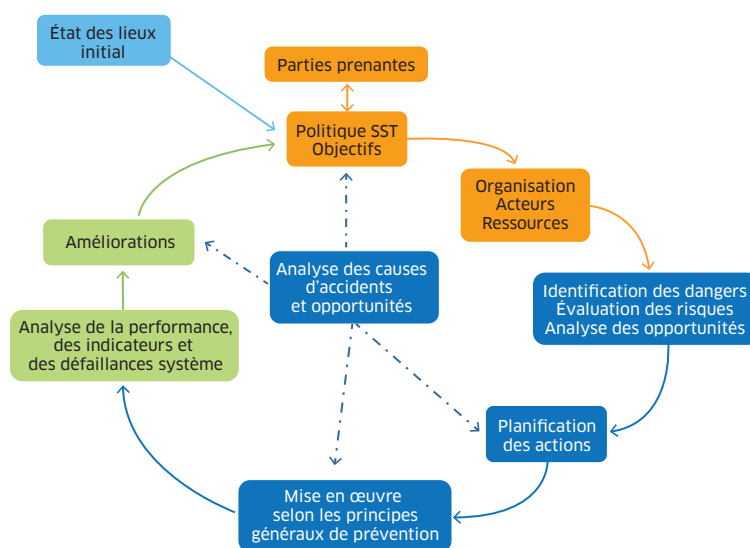
- **Analyse/bilan initial**: inventaire des risques et des compétences nécessaires;
- **Politique/charte de prévention**: engagement écrit de la direction;
- **Mise en place d'une organisation**: mobilisation de compétences, maîtrise de la documentation, information/consultation du personnel;
- **Planification**: évaluation des risques, veille réglementaire, établissement d'objectifs, élaboration du programme d'action;
- **Mise en œuvre**: réalisation des actions, traitement des situations d'urgence, vérification (le cas échéant) de l'application aux sous-traitants, intérimaires, etc.;
- **Contrôles et actions correctives**: surveillance des indicateurs et tableaux de bord, examen des écarts, analyse des accidents et maladies professionnels, réalisation d'audits;
- **Revue de direction**: définition si besoin de nouveaux programmes d'actions ou de nouvelles politiques.

L'ordre de ces étapes n'est pas pensé comme linéaire. Au contraire, le cycle du management est dynamique et continu (cf. figure 1).

Adopter un référentiel existant permet à l'entreprise de disposer d'un outil structuré lui servant de référence pour la conception et la mise en œuvre de sa démarche de management de la S&ST. En contrepartie, l'utilisation d'un référentiel externe nécessite des ressources conséquentes, dont la mise en œuvre peut rebuter les plus petites entreprises. Les référentiels de management peuvent également devenir contraignants (référentiel plus ou moins imposé par un donneur d'ordre, profusion de documentation, etc.). Enfin, la tentation peut être grande de considérer le référentiel comme une fin en soi et non comme un simple guide et donc entraîner un formalisme et une rigidité excessifs, conduire à la mise en œuvre de dispositifs non adaptés ou surabondants voire, dans le pire des cas, aller à l'encontre des objectifs pertinents pour l'entreprise. Un référentiel préexistant peut ainsi guider l'entreprise vers des solutions qu'elle n'aurait pas adoptées, seule, et qui risquent de se révéler moins performantes que celles choisies sans *a priori*. L'utilisation d'un référentiel « mixte », c'est-à-dire combinant des éléments de référentiels externes et des éléments propres à l'entreprise, est aussi possible. Dans ce cas, l'entreprise établit son propre référentiel en fonction des « exigences en santé et sécurité au travail » et de ses objectifs. Ce référentiel « sur mesure » est fonction de critères propres à l'entreprise : sa taille, son domaine d'activité, son contexte, sa culture, l'existence d'autres systèmes ou références (qualité, environnement...).

De l'ILO à l'ISO en passant par l'OHSAS, l'hybridation des référentiels

Les référentiels les plus connus convergent et obéissent à un mouvement d'hybridation liés aux



↑ FIGURE 1
Étapes de management de la S&ST : le cas de l'ISO 45001 (source : C. Montagnon, INRS, d'après la structure et les exigences de l'ISO 45001).

travaux internationaux dans le domaine. Ce n'est pas nouveau. La volonté de nombreux pays de disposer d'un référentiel international pour la mise en place de SMS&ST s'était déjà concrétisée par l'écriture et la publication de deux guides ou référentiels internationaux préexistants à l'ISO 45001⁴ : l'ILO-OSH: 2001 et l'OHSAS 18001.

L'OHSAS 18001 provient d'un collectif d'une quinzaine d'organismes de certification, de normalisation, de prévention, d'associations industrielles notamment anglophones, constitué dès 1999, qui a élaboré, à partir d'une norme britannique BS 8800:1995, une spécification technique, l'OHSAS 18001. Ce référentiel international a été rédigé dans le but d'harmoniser les pratiques avec la perspective d'une future reprise à l'ISO. Il s'inspirait de la structure de haut niveau imposée par l'ISO à ses normes de management et reposait, à l'instar des normes ISO 9001 « Management de la qualité » et ISO 14001 « Management de l'environnement », sur le concept de l'amélioration continue PDCA⁵ : Planifier, Réaliser, Évaluer, Améliorer. Publié en 2007 dans sa version révisée sous la forme d'une norme britannique, l'OHSAS 18001 définissait également des critères d'évaluation d'un système de management de la S&ST et constituait un outil pour auditer les entreprises. L'OHSAS 18001 est devenu rapidement le référentiel le plus répandu à l'échelle internationale, avec près de 3 900 certificats déclarés pour quelque 70 pays dès la fin 2003, puis 90 000 en 2013. Il est actuellement utilisé dans de nombreux pays à des fins de certification des systèmes mis en place par des entreprises.

De son côté, l'OIT⁶, reconnaissant l'utilité des approches managériales de la santé et la sécurité au travail, a également élaboré dès 1997 des indications basées sur une revue des multiples systèmes existant à l'échelle mondiale. La synthèse de cette revue s'est traduite par des lignes directrices sur les systèmes de management SST, l'ILO-OSH: 2001, adoptée par un panel d'experts tripartites: pouvoirs publics, tra-



vailleurs, employeurs. S'adressant non seulement aux États mais également aux entreprises, l'OIT en a alors fait une importante promotion.

Ces principes directeurs de l'OIT, qui mettent les travailleurs au centre du système, sont publiés sous la forme d'un guide qui n'avait initialement pas vocation à être un référentiel de certification. À ce titre, il est clairement précisé dans son introduction que ses recommandations ne sont ni contraignantes, ni destinées à remplacer les législations nationales et qu'elles ne nécessitent aucune certification. L'OIT étant perçue comme la structure la plus légitime pour développer des lignes directrices dans ce domaine, ce référentiel a été considéré par beaucoup de pays européens dont la France, l'Allemagne et la Pologne, comme le plus approprié. Ces lignes directrices ont toutefois été rendues certifiables en France et certaines entreprises ont obtenu la double certification ILO-OSH: 2001 et OHSAS 18001.

Ces deux référentiels ont considérablement influencé les travaux de rédaction de l'ISO 45001 (cf. focus pp. 32-33). La proposition d'avant-projet initial produite par le secrétariat de l'ISO PC 283⁷ était en effet, dans une large mesure, la reprise de la norme britannique BS OHSAS 18001:1997. L'OIT a participé très activement aux travaux ISO 45001 en vertu d'un protocole d'accord signé avec l'ISO en 2013 visant à assurer la conformité de la future norme ISO 45001 avec les normes et principes de l'OIT (conventions internationales, principes directeurs ILO-OSH: 2001...).

Alors que les référentiels existants et, notamment, l'OHSAS 18001 avaient pour principal objectif la mise en place et l'évaluation d'un système de management, en traitant la performance du système tout en affichant un objectif d'amélioration de la S&ST dans l'entreprise, l'ISO 45001 va plus loin. S'adressant à toutes les organisations, quels qu'en soient la taille et le statut (public ou privé), elle met au premier plan les notions de leadership et d'engagement, de participation et de consultation des travailleurs et propose de nouvelles définitions et concepts comme les opportunités pour la S&ST, par exemple.

La norme internationale ISO 45001:2018, produit hybride entre une norme de management et de prévention, construite selon une structure imposée par l'ISO, est donc le résultat de la prise en compte de deux référentiels préexistants, auxquels s'ajoutent les apports d'une participation très active d'experts aux profils multiples.

Suite à la publication de la norme ISO en mars 2018, le référentiel OHSAS 18001 a été supprimé et, au cours des trois prochaines années, les entreprises concernées passeront progressivement, si elles le souhaitent, à une certification ISO 45001.

Construire et mettre en œuvre son système de management S&ST : à quelles conditions ?

Avec ou sans visée de certification, mettre en place un système de management est un véritable projet

FOCUS SUR...

L'ISO 45001, une histoire de plus de 20 ans

Véritabile arlésienne de la normalisation internationale, le sujet des systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail (SMS&ST) a été plusieurs fois proposé au programme de travail de l'ISO, en vain, de 1996 à 2013⁸.

Les raisons de ces rejets successifs sont variées. Pour beaucoup de pays européens, dont l'Allemagne et la France, les systèmes de management de la S&ST relèvent du domaine social et des réglementations nationales. Les spécificités culturelles, structurelles et opérationnelles de chaque pays en la matière sont nombreuses et doivent être respectées. Nul n'est alors besoin de rechercher une harmonisation des points de vue et des pratiques par l'adoption d'une norme internationale. Citons comme autre pierre d'achoppement la certification comme corollaire des normes de management ISO. La norme, volontaire par nature, peut parfois devenir, sous la pression du marché, un référentiel obligatoire pour des entreprises n'ayant d'autre choix que

d'être certifiées. Or, s'il est admis que la mise en place volontaire d'un dispositif de gestion peut contribuer à améliorer la performance de l'entreprise en matière de S&ST, il n'en est pas de même s'il est mis en œuvre par obligation ou à des seules fins d'affichage.

Pourtant, sous la pression internationale, la proportion des pays opposés à l'écriture d'une norme ISO de SMS&ST chute progressivement de 20 pays en 2000, à 8 en juin 2013 (Allemagne, Argentine, Brésil, France, Inde, Japon, Malaisie, Pologne), marquant le coup d'envoi des travaux ISO 45001 sous la houlette de l'organisme de normalisation britannique, le BSI⁹.

Les motivations des pays en faveur d'une norme ISO fixant des exigences pour les SMS&ST sont variées. Pour certains pays, comme la Chine, cette norme sera un outil pour montrer l'engagement de leurs entreprises en matière de S&ST à leurs clients et fournisseurs. Pour d'autres, comme la Jordanie, elle permettra de démontrer la conformité de leurs entreprises aux lois natio-

avec des objectifs, un plan d'action, l'identification des parties prenantes et des acteurs, la définition des responsabilités, des modalités opérationnelles et la mise à disposition des ressources adéquates. En effet, mettre en place un système de management implique un changement dont l'ampleur dépend de la stratégie, des valeurs et de la culture de l'organisme.

Un incontournable : l'engagement de la direction

L'adoption dans une entreprise d'une démarche globale de management de la santé au travail sous forme de tel ou tel système de management provient d'une volonté de sa direction, qui vise d'abord à anticiper et prévenir les risques professionnels, se saisir des opportunités de favoriser la santé et la sécurité au travail et ainsi améliorer la performance, comme son image interne et externe. Au cœur des principes de gestion, préconisés systématiquement par les chantres de la qualité comme Deming¹², Ishikawa¹³, Juran¹⁴ ou Feigenbaum¹⁵ et entérinés par l'ensemble des normes de management ISO, l'engagement de la direction est au cœur de la réussite d'un système de management, qu'il soit de la qualité, de l'environnement, de la responsabilité sociétale ou de la santé au travail. Cet engagement de la direction se traduit notamment par la définition d'objectifs clairs, partagés et communiqués, et par la mise à disposition des moyens nécessaires à leur atteinte.

Un impératif : la participation et la consultation des salariés et de leurs représentants

La participation des salariés et de leur encadrement était au cœur de la démarche qualité, telle que préconisée par ses fondateurs. Disparue en tant qu'exigence au sein des normes de management qualité et environnement développées par l'ISO, elle est largement rappelée dans les référentiels de management de la S&ST (ILO: 2001, OHSAS 18001 et MASE) et revient en force au sein de la norme ISO 45001 en même temps que la consultation des salariés et de leurs représentants.

Une approche « système »

Les démarches de management actuelles s'inscrivent dans l'héritage de la théorie des systèmes appliquée aux théories des organisations. Dans ce cadre, la gestion conçoit l'organisation comme l'interaction de multiples structures, outils, règles, acteurs..., réunis autour de processus itératifs en vue d'objectifs définis.

À ce titre, la S&ST (comme la qualité ou tout autre domaine de performance) ne se réduit pas à une fonction isolée. Au contraire, elle résulte d'une action sur tous les services et fonctions de l'organisation qui contribuent directement ou non à la production. L'enjeu est l'interdépendance des services et fonctions de l'organisation et non seulement la bonne exécution d'activités précises. Dans cette conception, la santé et la sécurité doivent être vues comme la



nales. Les pays d'Europe du Nord comme le Danemark ou la Suède soulignent que l'intégration des différents systèmes de management de l'entreprise – Qualité avec l'ISO 9001, environnement avec l'ISO 14001 et S&ST avec l'ISO 45001 – positionnera les questions de S&ST dans un ensemble cohérent. Enfin, pour une grande majorité des entreprises du Royaume-Uni, la norme servira à améliorer leur conformité à la réglementation. Les travaux commencent en octobre 2013 à Londres au sein d'une structure éphémère, le Comité de projet PC 283, doté d'un mandat unique : écrire, en un maximum de trois ans, la future norme ISO 45001 « Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences et lignes directrices pour leur utilisation ». Une norme étant, en principe, le fruit, non pas de votes, mais d'un consensus entre toutes les parties prenantes, cela implique un accord sur les concepts, par-delà les cultures et les niveaux de maturité en S&ST. La rédaction de l'ISO 45001 a ainsi nécessité de longues et difficiles

discussions. Il fallait en effet concilier les attentes des certificateurs et des pays à faible réglementation voulant déployer la norme au plus vite, avec celles des organisations et pays moins pressés, souhaitant une norme acceptable du point de vue de leurs acquis (OIT, CSI¹⁰, Canada, États-Unis, Europe). Avec 65 pays participants, 13 pays observateurs, 19 membres « liaison » dont l'OIT, et plus de 150 experts dans le groupe de travail technique (jusqu'à 3 par pays), le long processus d'élaboration de l'ISO 45001 va s'étirer *in fine* sur plus de quatre années de travail intensif.

Ce travail va maintenant se poursuivre au sein de l'ISO, puisque le PC 283 a été transformé en instance pérenne¹¹, avec d'ores et déjà un programme de travail comprenant, outre la maintenance de l'ISO 45001, des projets comme un guide pour les PME et des compléments à la norme sur les incidents / accidents, les indicateurs de performance, ainsi que sur les risques psycho-sociaux (ISO 45003).

résultante de l'interaction de sous-systèmes autour des processus de l'entreprise, d'où l'importance du management en situation pour travailler avec les parties intéressées.

L'analyse des processus et entités

Pour modéliser l'organisation et ses lieux de convergence, le concept central en gestion est celui de processus, défini comme « *une suite d'activités ou d'opérations ordonnées en vue d'obtenir un résultat défini* ». L'exercice de description et de modélisation a souvent pour effet d'extraire et de formaliser les pratiques existantes (là où avant, les procédés étaient souvent informels et multiples) ; il contribue à ce titre à une uniformisation des pratiques et à une transparence de l'organisation. Si cette uniformisation des pratiques est intéressante du point de vue du management, elle suppose d'être réfléchie du point de vue de la santé et de la sécurité : les processus retenus ne doivent pas être seulement les plus simples, ils doivent être aussi les plus sûrs et la diversité des processus de gestion de la santé-sécurité en situation ne doit pas être ignorée, car elle peut contribuer à l'adaptation de la prévention à divers contextes de production. La complexité est sûrement la limite de la démarche. Le terme même de système fait référence à la complexité, car il suppose qu'un certain nombre d'éléments abstraits, de concepts soient structurés, présentés sous une forme ordonnée avec un vocabulaire, des définitions et des règles coordonnées entre elles. Les sys-

tèmes de management, bâtis pour la plupart sur de nombreux processus, des exigences, des objectifs, des indicateurs, le tout formalisé et documenté, ne semblent donc pas adaptés aux petites et moyennes entreprises. D'ailleurs, les commentaires écrits par les différents pays ayant participé à l'élaboration de la norme ISO 45001 ont pour une très vaste majorité soulevé le problème d'une norme peu adaptée aux petites et moyennes entreprises. Pour preuve, la commission de normalisation en charge de l'élaboration de la norme a préconisé la rédaction d'un guide pour l'implémentation de la norme ISO 45001 à usage des TPE/PME, qui est attendu en 2019. Pourtant, qu'ils soient de qualité, d'environnement ou de santé au travail, les systèmes de management restent peu déployés au sein des TPE/PME¹⁶.

En conclusion, disposer d'un système de management de la S&ST peut être utile à l'entreprise pour être autonome dans sa démarche de prévention. Cela permet de s'appuyer sur une structure guidante, claire et précise, pour identifier les dangers, évaluer puis prioriser les risques et les opportunités d'amélioration des conditions de travail, ainsi que pour planifier les actions à mener et obtenir les éléments pour rendre cette démarche pérenne et évolutive. Un référentiel peut permettre ainsi des gains de temps, d'efficacité et de réactivité dans la gestion de l'entreprise. Toutefois, le référentiel ou la certification importent moins que la volonté et l'implication des dirigeants dans le système de management de la santé et de la sécurité au travail. Il s'agit avant toutes choses de promouvoir le management tant du travail, que de la santé et de la sécurité au travail. Assorti des ressources humaines et financières nécessaires, et associant l'ensemble des personnels, ce management permet à tous les acteurs de développer leur expertise en santé-sécurité. En s'engageant dans une telle dynamique sur la base d'une évaluation préalable des risques professionnels, l'entreprise se place ainsi dans une démarche de recherche d'amélioration et d'efforts constants dans le champ de la santé au travail et donc, d'installation d'une culture en santé et sécurité au travail. ●

ENCADRÉ LOGIQUE DES RÉFÉRENTIELS DE MANAGEMENT

Les référentiels de management décrivent un modèle de management en le décomposant en éléments en interaction. Le nombre et l'intitulé de ces éléments peuvent changer quelque peu. Mais globalement, ils structurent les systèmes de management selon une même logique. Cette logique est basée sur le concept d'amélioration continue (roue de Deming), selon lequel l'entreprise améliore son fonctionnement grâce à la mesure de ses performances et à la mise en œuvre de dispositifs d'amélioration réactifs ou anticipateurs. Cette décomposition est évidemment une modélisation simplifiée du fonctionnement d'une entreprise, la réalité étant bien plus complexe. Le principal intérêt de cette présentation est de faciliter la compréhension du dispositif (rôle pédagogique), ainsi que les échanges soit en interne soit en externe lorsque l'entreprise doit démontrer sa capacité à maîtriser son processus S&ST. Un des inconvénients de cette présentation est que le management S&ST pourrait être perçu comme un simple kit à monter. La norme ISO 14001 définit l'amélioration continue comme un « processus récurrent d'enrichissement [...] afin d'obtenir des améliorations de la performance [...] globale en cohérence avec la politique [...] de l'organisme. ». La notion d'amélioration continue est ici très proche de celle présente dans les systèmes de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement actuels.

1. Enquêtes Esener – Rapport CEE n° 61.

2. Enquêtes INRS – Enquête OPPBTP : Les dirigeants de TPE/PME indiquent ainsi agir de plus en plus par conviction en matière de santé et sécurité au travail, et mettre en place des actions de prévention orientées sur les moyens de protection collective, individuelle, et la formation des salariés qui vont très souvent au-delà de l'obligation légale et du DUERP. Si les responsables santé/sécurité des grandes entreprises ou les chefs de petites entreprises citent spontanément et correctement les risques auxquels les travailleurs sont exposés, tous considèrent en effet que la démarche globale et systémique est complexe : les grandes entreprises s'adjoignent des compétences spécifiques, les petites entreprises se font accompagner. Voir aussi l'enquête commerces 2017, enquêtes TPE (de 2012 à 2017), baromètre IRSN, etc.

3. Tous attendent de pouvoir s'appuyer sur des référentiels validés pour identifier les dangers, évaluer, prioriser les risques et les opportunités d'amélioration des conditions de travail, ainsi que pour planifier les actions à mener et disposer des éléments pour que cette démarche soit pérenne et évolutive.
4. ISO : Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization).
5. Diagramme de la Roue de Deming, désigné en anglais par PDCA : « Plan, Do, Check, Act ».
6. OIT : Organisation internationale du travail (ILO : International Labour Organization).
7. ISO Project Committee : Comité de Projet de l'ISO créé pour le développement de la norme ISO 45001. Ce comité a été dissous après la parution de la norme.
8. Rejet d'une inscription au programme de normalisation ISO en 1996, 2000 et 2007.
9. BSI : British Standard Institution (Institut britannique de normalisation).
10. CSI : Confédération syndicale internationale (ITUC : International Trade Union Confederation).
11. Le Comité technique ISO TC 283 remplace le Comité de projet ISO PC 283.
12. Statisticien, professeur d'université, auteur et consultant américain (1900-1993), concepteur de la roue d'amélioration continue.
13. Ingénieur chimiste japonais (1915-1989), professeur à la Faculté d'Ingénierie de l'Université de Tokyo, précurseur et théoricien pour la gestion de la qualité.
14. Ingénieur en électricité d'origine roumaine, à l'usine Western Electric, théoricien pour la gestion de la qualité.
15. Statisticien américain (1922-2014), théoricien de la gestion de la qualité..
16. En octobre 2007, l'ACFCI (Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie), et l'Afnor ont développé un guide d'implantation progressive de l'ISO 14001, afin de prendre en considération le manque de temps et de moyens humains et financiers des TPE/PME pour se lancer dans une démarche certificative. Cependant, malgré le succès remporté par le guide, une enquête menée par l'Afnor en septembre 2010 montrait que si les petites entreprises s'étaient davantage tournées vers un système de management par étapes, la répartition des organismes certifiés sur cette norme n'avait pas notablement évolué. Un guide similaire a pourtant été développé par la suite, de la même façon, pour la qualité.

BIBLIOGRAPHIE

- **TAIICHI OHNO** – Toyota Production System: beyond large-scale production. Portland, Productivity Press, 1988.
- **KOICHI SHIMIZU** – Le toyotisme. Paris, La Découverte, 1999.
- **DEMING W.E.** – Hors de la crise. Economica, 1991, trad.: Jean-Marie Gogue.
- **TENEAU G, DUFOUR N.** – La gestion des risques, un objet frontière. Paris, L'Harmattan, 2013.
- **NF EN ISO 14001** – Systèmes de management environnemental. Genève, ISO, oct. 2015.
- **NF EN ISO 9001** – Systèmes de management de la qualité. Genève, ISO, oct. 2015.
- **Plan santé au travail 2016-2020** – Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
- **Further developments in relation to the International Organization for Standardization, including in the field of occupational safety and health (OSH)** – Agreement concluded between the ILO and ISO on a pilot basis under the terms authorized by the Governing Body in March 2013, and contains information on developments in ISO relating to occupational safety and health management systems. Office of the Deputy Director-General for Policy (DDG/P), Août 201.
- **OHS management systems – the future ISO standard** – A risk or an opportunity for OSH? In : Euroshnet Conference, Sevilla, 10/2015 https://www.academia.edu/19237034/ISO_45001_-_risk_or_opportunity_for_occupational_health_and_safety_ISO45001_risque_ou_opportunit%C3%A9_pour_la_sant%C3%A9_au_travail_-_2015
- **ILO-OSH: 2001** – Guidelines on occupational safety and health management systems. Accessible sur : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/normativeinstrument/wcms_112581.pdf
- **Union des industries chimiques (UIC)** – UIC DT 78 (référentiel de l'Union des industries chimiques).
- **RÉFÉRENTIEL MASE – UIC (Manuel d'amélioration sécurité des entreprises)** – Edition 2007. Manuel Amélioration Sécurité, Santé, Environnement Entreprises – Édition 2014. <http://mase-asso.fr/qui-sommes-nous/#ref>
- **OHSAS 18001:2007** – Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences.
- **OHSAS 18002:2007** – Lignes directrices pour la mise en œuvre de la spécification.
- **NF EN ISO 19011:2002** – Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité/ou de management environnemental
- **Proposition de nouveau sujet** – New work item proposal – Occupational health and safety management systems - Requirements- ISO - Mars 2013
- **Projet de norme ISO/PC 283/WG1 N17** – Working draft – Occupational health and safety management systems - Requirements with guidance for use.
- **Projet de norme ISO/CD 45001** – Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail - Exigences et lignes directrices pour son utilisation. Paris, AFNOR X82A N034 - 08/2014.
- **Projet de norme ISO/CD2 45001** – Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. Paris, AFNOR X82A N063 - 05/2015.
- **Projet de norme ISO/DRAFT ISO/DIS 45001** – Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use - Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences avec directives d'utilisation - 02/2016.
- **Projet de norme ISO/DRAFT v2** - ISO/DIS 45001.2 - 05/2017.
- **ISO/PC 283 Secretariat: BSI** – **Projet de norme ISO/FDIS 45001** – Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. Exigences et lignes directrices pour son utilisation – N135 - 12/2017.
- **ISO 45001** – Compte-rendus des réunions de travail du PC 283 – 2013-2018.
- **ISO/IEC TS 17021-10:2018 - Évaluation de la conformité** – Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management - Partie 10 : Exigences de compétence pour l'audit et la certification des systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail.
- **OHSAS Project Group** – Results of the survey into the availability of OH&S Standards and Certificates, up until 2007-12-31.
- **Comparaison des exigences des référentiels OHSAS 18001:2007 et ILO-OSH 2001** – Article AFNOR Certification/DID, 2009.

L'INCITATION AU TRAVAIL COLLECTIF DANS LES OUTILS D'ÉVALUATION DU MANAGEMENT DE LA S&ST

Un état des lieux est souvent considéré comme un point de départ indispensable à toute démarche de progrès en matière de management de la S&ST. Les organismes impliqués dans la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail développent des outils d'évaluation du management de la S&ST, qui préconisent généralement une évaluation de type formative et collective pour engager des actions de prévention. L'article présente d'abord un examen des principales raisons que ces organismes invoquent, pour inciter à ce travail collectif d'évaluation à visée d'apprentissage par l'action. Il décrit ensuite l'offre de service du réseau Assurance maladie – Risques professionnels de la Sécurité sociale, marquée par la construction et la diffusion des Grilles de positionnement en santé et sécurité au travail (GPSST). L'article expose aussi le travail de conception de la nouvelle version de ces grilles d'évaluation disponible depuis octobre 2018, en précisant comment ont été discutés les changements notables par rapport aux précédentes versions, parues en 2007 et 2011.

KAREN ROSSIGNOL, INRS, département Homme au travail

ÉMILIE DUCHET, ingénieur conseil, Carsat Nord-Est

ÉTIENNE DEVAUX, ingénieur conseil, Cramif

De nombreux outils et méthodes sont désormais disponibles pour accompagner l'évaluation non pas seulement des risques pour la santé-sécurité au travail (S&ST), mais aussi des pratiques d'organisation et de management en matière de S&ST [1], selon une définition élargie de l'évaluation (cf. encadré 1). Conçus par divers organismes dont la mission est la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail, les outils d'évaluation du management de la S&ST développés ces dernières années préconisent généralement une *évaluation collective*. En ce qui concerne le domaine français de la S&ST, citons à titre d'exemple l'outil d'autodiagnostic de l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Aract) d'Ile-de-France pour contribuer au pilotage des actions de prévention [2], le Guide PerfEcoSanté conçu par l'Aract Rhône-Alpes et l'Institut universitaire romand de santé au travail, pour inciter les dirigeants d'entreprise à mieux prendre en compte la santé au travail et à l'intégrer dans leur réflexion stratégique [3], les conseils

de l'Institut pour une culture de sécurité industrielle (ICSI) pour décrire la culture de sécurité d'une entreprise et comprendre la façon dont la culture organisationnelle influence positivement ou négativement les arbitrages des acteurs en matière de sécurité [4] et les Grilles de positionnement en santé et sécurité au travail (GPSST) du réseau Assurance maladie – Risques professionnels de la Sécurité sociale, permettant de situer les pratiques de prévention à partir d'une évaluation quantifiée et de commentaires circonstanciés [5]. Ces outils soulignent la pertinence d'une *évaluation formative*, pour que la collecte et l'analyse des informations servent un apprentissage par l'action, à la différence d'une évaluation sommative dont le but serait principalement de vérifier si les objectifs fixés au départ sont atteints ou non, et si ces résultats sont liés aux actions mises en œuvre. Les outils précédemment cités pointent en particulier le rôle fondamental des conditions de mise en œuvre de l'évaluation et montrent le bien-fondé de regards croisés sur les pratiques pour confronter des points de vue différents, voire divergents.

L'incitation au travail collectif dans les outils d'évaluation du management de la S&ST

Les organismes précédemment cités, qui conçoivent les outils d'évaluation du management de la S&ST partagent des convictions sur l'importance du caractère collectif du travail d'évaluation. Ils s'adressent donc à diverses catégories d'utilisateurs et de personnels dans l'entreprise désignées comme « acteurs concernés », « parties prenantes » ou « parties intéressées », pour mettre en œuvre un travail collectif d'évaluation (de type coopératif ou collaboratif, synchrone ou asynchrone) et pour inciter à mobiliser divers acteurs en favorisant une approche pluridisciplinaire. Les personnes mobilisées peuvent ainsi être des membres de la direction et de l'encadrement (chefs d'entreprise ou d'établissement, responsables de production, responsables des ressources humaines, responsables et animateurs en santé et sécurité au travail, etc.), des agents de maîtrise, des opérateurs, des représentants de ces catégories de personnel, ainsi que des préventeurs, internes à l'entreprise ou externes tels que les Intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP), les médecins des services de santé au travail et les agents des services prévention des Caisses régionales de santé au travail (Carsat, etc.). Ces organismes justifient cette forme d'incitation, en évoquant un ensemble de raisons qui apparaissent le plus souvent imbriquées dans les modes d'emploi des outils proposés :

- Favoriser la circulation des informations basées sur le **travail réel** et une meilleure compréhension des activités afin de mettre en valeur la diversité, la richesse et la complexité des pratiques de prévention. L'évaluation peut porter à la fois sur les **pratiques réelles** des différentes catégories d'acteurs (difficultés rencontrées, écarts entre le prescrit et le réel) et sur leurs perceptions de la gestion de la santé et de la sécurité au travail [4]. Il s'agit de rendre visible ce que l'on fait, ce que l'on pense (croyances, perceptions, convictions) et de s'interroger sur la cohérence et l'alignement entre ce que l'on pense et ce que l'on fait;
- Montrer la « **transversalité** que requiert la prévention des risques professionnels » [2], avec l'argument que, pour faire face aux enjeux en question et aux défis à relever, le travail de prévention est conçu comme étant l'affaire de chacun des acteurs à son niveau, ce qui implique que chacun puisse prendre sa part de responsabilités dans l'organisation en matière de prévention;
- Faciliter l'**engagement** ultérieur de tous les acteurs dans la mise en œuvre de changements organisationnels, dans la mesure où plus les acteurs concernés partagent le diagnostic, plus les chances sont élevées de les mobiliser par la suite dans des actions concrètes et d'enclencher la dynamique de transformation nécessaire [4];

ENCADRÉ 1

DÉFINITION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation n'est fondée ni sur un cadre théorique uniforme, ni sur un vocabulaire standardisé. Elle peut prendre différentes formes selon les objectifs visés, les méthodes utilisées et les acteurs impliqués. Elle fait l'objet d'un très grand nombre de définitions et de formats, qui regroupent souvent trois dimensions : une collecte de diverses informations quantitatives et/ou qualitatives, une estimation de la valeur en comparaison avec des éléments de référence et en rapport avec des critères prédéfinis (durabilité, efficacité, efficience, impact, pertinence, viabilité, etc.), ainsi que des conseils en vue d'une prise de décision.

Le terme « évaluation » peut être entendu selon deux grands ensembles de significations : comme action et comme résultat d'une action. Elle désigne donc à la fois la phase d'action qui consiste à (faire) faire le travail et aussi les résultats de l'estimation, qui peuvent prendre la forme d'une description textuelle des pratiques observées, d'un diagnostic des points forts et faibles, d'une note chiffrée, etc.

- Mettre en évidence des leviers sur lesquels agir et des actions nécessaires pour favoriser une **dynamique de prévention** et construire une organisation de la S&ST, avec l'idée sous-jacente que la construction d'une organisation de manière participative est un bon moyen de prendre en compte l'ensemble des actions nécessaires à la mise en place d'une organisation de la prévention optimale et que chacun s'approprié ses propres responsabilités dans cette organisation [6].

Ainsi, les concepteurs de ces outils d'évaluation du management de la S&ST considèrent que le travail collectif d'évaluation peut présenter un impact favorable sur la qualité de l'évaluation et sur l'engagement des acteurs concernés, ces deux niveaux d'observation et d'action étant indissociablement liés comme conditions de réussite d'une démarche de progrès en matière de S&ST. Ces outils insistent donc pour que le diagnostic ne constitue pas un objectif en soi :

- Le diagnostic est considéré comme un point de départ et une étape pour progresser et s'engager collectivement dans une démarche d'évolution des pratiques à partir de l'écoute, du partage et de la mise en discussion des résultats du diagnostic, quels que soient les résultats;
- Ce sont les interactions entre les acteurs, provoquées par l'exploitation de l'outil et par le recueil d'informations qui constituent l'intérêt principal de l'évaluation.

Il est donc conseillé de ne pas enclencher ce type de démarche si l'organisation n'est pas prête pour affronter collectivement les problèmes souvent profonds que révèle l'évaluation. En effet, engager un tel travail implique de traiter collectivement ces problèmes en associant à la démarche l'ensemble de la ligne mana-



gériale, les équipes de terrain, les services supports, voire les partenaires et de tirer les conséquences nécessaires en termes d'actions.

Le GPSST : un outil proposé par le réseau Assurance maladie – Risques professionnels de la Sécurité sociale

Le réseau Assurance maladie – Risques professionnels (AM-RP) de la Sécurité sociale conçoit et diffuse des outils et méthodes d'évaluation, dont certains sont spécifiquement centrés sur l'évaluation des pratiques en matière d'organisation et de management de la S&ST. Pour évaluer ces types de pratiques, le Réseau propose l'outil GPSST (Grilles de positionnement en santé et sécurité au travail), qui intègre et traduit les principes décrits ci-dessus en matière de soutien du travail collectif pour la prévention des risques professionnels : « Pour prévenir les risques professionnels dans l'entreprise, il faut que l'ensemble des acteurs concernés s'organisent pour travailler ensemble. Une démarche de prévention doit donc être organisée et suivie, avec une hiérarchisation et une planification dans le temps des actions à conduire, et avec une évaluation régulière de l'efficacité de ces actions » [7].

L'outil GPSST a été conçu pour accompagner un travail d'évaluation des pratiques de prévention des risques professionnels dans une visée formative. En l'utilisant, les acteurs de l'entreprise s'interrogent sur leurs pratiques en les positionnant (allusion au GPS dans l'acronyme) sur une échelle de quatre niveaux (cf. figures 1 et 2), basée sur le respect des principes généraux de prévention, les valeurs essentielles et

les bonnes pratiques de prévention établis par la réglementation, la branche AT-MP (Accidents du travail/ Maladies professionnelles) de la Sécurité sociale et la communauté des préventeurs [10]. Ces quatre niveaux sont progressifs (de la réaction à l'événement jusqu'à l'intégration de la prévention dans le management de l'entreprise) et complémentaires dans le sens où les descriptions des niveaux supérieurs reprennent généralement les aspects positifs de celles des niveaux inférieurs et que chaque niveau supérieur est considéré comme une cible à atteindre. Ainsi conduite, l'évaluation permet d'identifier des écarts entre les situations observées et les situations souhaitées, de souligner des points forts [8] et de relever des indications pour progresser dans sa gestion de la santé et sécurité au travail.

La typologie présente des situations-types, classées dans des thèmes considérés comme prioritaires pour la prévention des risques professionnels, tels que la formation en matière de S&ST et l'analyse des accidents du travail et des maladies professionnelles. Chaque thème fait l'objet d'une cotation, sous forme d'un nombre compris entre 0 et 100 :

- **Niveau 1 (0-25) :** l'entreprise réagit à l'événement grave souvent dans l'urgence et fait ensuite un rappel des consignes ; la gestion des risques est considérée comme une contrainte ;
- **Niveau 2 (25-50) :** l'entreprise met en œuvre des solutions techniques et des moyens de protection collective ; la gestion de la S&ST est généralement assurée par une personne dédiée à cette mission ;
- **Niveau 3 (50-75) :** l'entreprise met en place une organisation de la S&ST, avec des outils de maîtrise opérationnelle ; les bonnes pratiques sont souvent capitalisées sous forme de procédures pour en faciliter la diffusion ;
- **Niveau 4 (75-100) :** l'entreprise a une vision stratégique de la prévention dans le domaine de la S&ST et l'intègre effectivement dans toutes les composantes de son organisation ; l'entreprise considère la dimension humaine comme une valeur essentielle et implique systématiquement ses salariés.

Des éléments d'objectivation sont proposés dans une liste non exhaustive pour identifier les moyens consacrés à la prévention. Des espaces sont prévus pour inscrire les informations recueillies lors d'observations conduites en entreprise et dans divers documents (consignes, registres d'accidents, listes d'indicateurs, rapports d'experts, comptes rendus de réunion, etc.), pour ajouter des commentaires et avancer des propositions de progrès. La synthèse de l'évaluation est réalisée automatiquement sur un graphique de type radar.

Les concepteurs de l'outil préconisent d'utiliser l'outil GPSST dans le cadre d'un travail collectif, de préférence coopératif et synchrone, afin que les parties prenantes de l'entreprise réunies pour dialoguer sur les pratiques de prévention puissent confron-

→ FIGURE 1. Principes de remplissage de la grille d'évaluation de l'outil GPSST.

THEME	Définition du thème abordé				Cotation Note
Description des situations					
0	25	50	75	100	
① Réaction à l'événement	② Solutions techniques	③ Approche organisationnelle	④ Approche stratégique		
Exemples d'éléments d'objectivation					
Information recueillie / Commentaires					
Propositions de progrès					

→ FIGURE 2. Exemple de remplissage de la grille d'évaluation de l'outil GPSST.

THEME	S'assurer que les AT/MP sont analysés et que des mesures de prévention adaptées sont prises pour éviter qu'ils ne se reproduisent.				Cotation
1					35
Description des situations					
0	25	50	75	100	
Les AT sont déclarés.	Les AT/MP sont enregistrés et présentés en CHSCL.	Les AT/MP sont analysés selon une méthode définie.	Les AT/MP sont exploités et alimentent la stratégie de l'entreprise.		
Exemples d'éléments d'objectivation					
Information recueillie / Commentaires					
Propositions de progrès					

Exemple Thème 1
Analyse des AT/MP

ter directement des points de vue différents voire divergents. Les retours d'expérience menés périodiquement par le réseau AM-RP montrent que le travail d'évaluation sous cette forme peut prendre de trois à quatre heures, voire davantage en fonction du nombre de personnes impliquées et du niveau de précision requis. Ils soulignent que l'important est l'incitation à une formalisation du consensus au travers d'une notation par thème, l'objectif étant de s'accorder sur un positionnement, des propositions de progrès et un plan d'action en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

La conception de l'outil GPSST

Développé au sein du réseau AM-RP par le groupe « Management et prévention » (cf. encadré 2), l'outil GPSST a fait l'objet de plusieurs versions. Notons les deux versions dites de base conçues par le Réseau prévention lui-même (version parue en 2007 en 20 thèmes et version parue en 2011 en 10 thèmes). Cet ensemble a été enrichi par d'autres versions, proposées par d'autres préventeurs institutionnels, adaptées à une branche d'activité (ex. : Ehpad) ou un type de risque (ex. : risque routier). L'outil GPSST est utilisé par de nombreux préventeurs, internes ou externes aux entreprises. L'INRS comptabilise ainsi environ 10 000 téléchargements par an, depuis son site Internet, de la grille dans sa version de base, sans compter les téléchargements d'autres versions de grilles, disponibles auprès notamment des Caisses du Réseau AM-RP.

L'outil GPSST : une nouvelle version en 2018

L'outil GPSST fait régulièrement l'objet de révisions (cf. encadré 2). La grille d'évaluation de la version 2018 en sept thèmes présente la même logique que dans les deux versions précédentes et conserve la typologie de situations types en quatre niveaux progressifs et complémentaires. L'outil confirme son caractère généraliste dans la mesure où il s'adresse à toutes les catégories d'entreprise en termes de secteur d'activité, de taille, de type de risque et de type d'exposition.

Les changements notables du contenu concernent les descriptions de situations-types et leurs places dans les thèmes prioritaires, avec un passage de dix à sept thèmes qui reprennent les dimensions couvertes dans la version précédente. L'actualisation de la grille a conduit à une refonte des thèmes principaux d'organisation de la prévention en sept dimensions d'analyse, considérées comme des thèmes de prévention prioritaires :

- Analyse et suivi des accidents du travail et des maladies professionnelles (thème 1);
- Évaluation des risques et plan d'action (thème 2);
- Conception du travail et de ses transformations (thème 3);
- Conduite et maîtrise des activités (thème 4);
- Formation et compétences pour la S&ST (thème 5);

ENCADRÉ 2

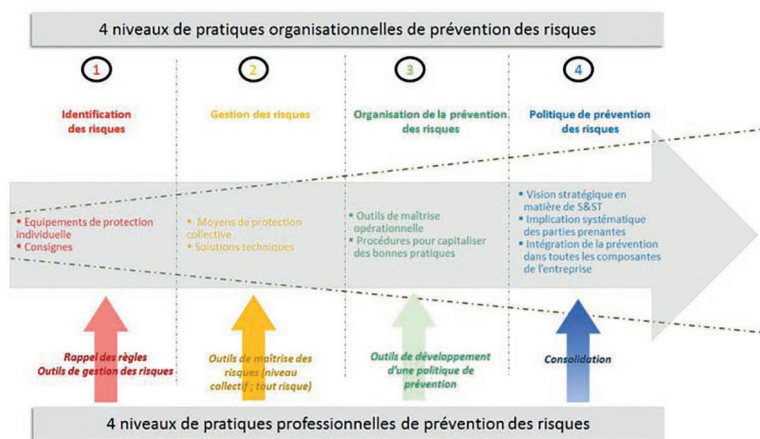
LE TRAVAIL DU GROUPE « MANAGEMENT ET PRÉVENTION » POUR L'OUTIL GPSST

Le groupe « Management et prévention » est composé d'une dizaine de préventeurs du Réseau Assurance maladie – Risques professionnels de la Sécurité sociale : des ingénieurs conseils des services prévention de Caisses qui proposent ces outils aux entreprises dans le cadre de leur mission d'accompagnement, des chercheurs de l'INRS dont le rôle est d'assurer un soutien méthodologique pour la construction de tels outils et des représentants de la tête de réseau national (Cnam-DRP) qui participent à la définition des orientations en matière de gestion des risques professionnels. L'objectif du groupe est de promouvoir la prévention primaire et de rendre les entreprises autonomes, en les aidant à s'organiser en prévention. Pour remplir ses missions, il élabore des méthodes et outils pour les préventeurs d'entreprises et les préventeurs institutionnels, notamment pour le management de la S&ST. Ces outils sont mis à disposition librement, sur les sites Internet de l'INRS et des Caisses de la Sécurité sociale. Le groupe est en charge de l'actualisation régulière de l'outil GPSST et a conçu précédemment deux versions dites « de base », qui ont servi de socle à d'autres outils basés sur les mêmes principes. La construction d'une nouvelle version en 2018 est basée sur un travail collectif avec des préventeurs institutionnels, incluant la réalisation de tests conduits dans des entreprises diversifiées en termes d'activité, de taille et de maturité en prévention. Ces expérimentations se sont déroulées en 2017 dans les conditions réelles d'utilisation de l'outil, favorisant un travail collectif de type coopératif et synchrone impliquant des personnes occupant diverses fonctions : animateurs QHSE, directeurs de site, responsables RH, opérateurs, membres de CHSCT, etc., avec la participation d'ingénieurs conseils et de contrôleurs de sécurité des services prévention de Caisses régionales. En complément des observations réalisées en séance, des propositions d'améliorations auprès des utilisateurs ont été recueillies à travers un questionnaire en vue de proposer ultérieurement une application web.

- Communication et implication des salariés (thème 6);
- Politique de prévention et *leadership* en S&ST (thème 7).

Le contenu de la grille d'évaluation a été modifié pour satisfaire plusieurs besoins et attentes exprimés par des utilisateurs. Un premier objectif était de répondre aux évolutions du contexte de la prévention, des méthodes et des modes d'organisation du travail en entreprise. Par exemple, les dimensions relatives à la santé au travail n'apparaissent plus isolées dans un seul thème, non pas parce qu'elles auraient disparu des préoccupations des préventeurs, mais au contraire pour qu'elles soient nommées et traitées à travers chacun des thèmes de façon à rendre ces enjeux plus visibles et prégnants. Dans sa version de 2018, le contenu a été retravaillé aussi pour qu'il devienne plus accessible et plus adapté aux pratiques de prévention des entre-





↑ FIGURE 3. Quatre niveaux de pratiques organisationnelles et professionnelles de prévention.

prises de relative petite taille (moins de 50 salariés). Aussi, les descriptions de situations concernant les intérimaires et les sous-traitants sont-elles désormais intégrées dans chacun des thèmes et ne constituent plus deux thèmes distincts. Enfin, la grille a été modifiée pour traduire les évolutions législatives, réglementaires et administratives en vigueur depuis 2011, et en particulier la réforme du Code du travail par l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017, relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales. Lors du travail de refonte de la GPSST, une attention particulière a été portée aux dispositifs relatifs aux instances représentatives du personnel. Dans cette ordonnance, il est notamment stipulé que les questions relatives à la santé et la sécurité au travail, relevant jusqu'alors du périmètre des CHSCT, seraient désormais prises en compte, en fonction de l'organisation mise en place dans l'entreprise, soit par le Comité social et économique (CSE), soit par une Commission de santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), soit par les représentants de proximité¹. Dans la version de 2018 de l'outil GPSST, le choix a été fait de supprimer tous les sigles relatifs aux ins-

tances représentatives du personnel et de proposer des expressions généralistes telles que « représentants du personnel », « instances représentatives du personnel » et « représentants de proximité ».

L'outil GPSST : le soutien au travail de management de la S&ST

Pour le groupe Management et Prévention et le réseau AM-RP de manière plus large, l'outil GPSST peut aussi avoir pour rôle de soutenir le travail de management de la S&ST. En cherchant à faire évoluer graduellement et progressivement les pratiques d'un niveau à l'autre, sans brûler d'étape, il peut aider à établir un plan d'action qui se veut raisonnable et applicable. L'utilisation de l'outil GPSST présente l'intérêt aussi de mettre en adéquation des ressources avec les attentes et besoins exprimés en entreprise en matière de prévention [9]. Concrètement, les pratiques organisationnelles de prévention peuvent être associées à des pratiques professionnelles de mise en œuvre de la prévention (cf. figure 3). Ces attentes et besoins sont-ils de rappeler des règles et demander des mesures conservatoires ? De proposer des solutions techniques pérennes et des outils de maîtrise des risques ? De s'interroger sur les modèles d'organisation et d'en proposer d'autres ? D'approfondir l'intégration de la prévention dans le management de l'entreprise ?

L'offre de service en prévention consiste surtout en somme à soutenir le travail de management, dans l'optique de dépasser les difficultés fréquemment rencontrées en entreprise et de satisfaire à des conditions d'exercice et de réussite de la prévention : **écouter le réel, cadrer, innover, partager et réguler** (cf. article p. 41) [8]. ●

1. Il est prévu que la mise en œuvre de ces nouvelles instances se fasse progressivement, pour aboutir à une mise en place généralisée au 1^{er} janvier 2020, dans toutes les entreprises d'au moins 11 salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] ROSSIGNOL K., DRAIS É., FAVARO M. – Évaluer l'organisation de la prévention des risques professionnels. Genèse et institutionnalisation d'un outil de mesure au sein d'une branche de la Sécurité sociale. *Terrains & travaux*, 2016, n° 28, pp. 153-173.
- [2] ARACT ILE-DE-FRANCE – Pilotage de la santé/sécurité au travail. Autodiagnostic partagé. Paris, Anact-Aract, 2017, 23 p.
- [3] ARACT RHÔNE-ALPES ET INSTITUT UNIVERSITAIRE ROMAND DE SANTÉ AU TRAVAIL – Guide PerfEcoSanté. Créer un déclin pour mieux prendre en compte la santé au travail dans la stratégie de l'entreprise. Lyon, Aravis, 2015, 15 p.
- [4] ICSI – L'Essentiel de la culture de sécurité. Toulouse, Institut pour une culture de sécurité industrielle, 2017, 20 p. Accessible sur : www.icsi-eu.org/documents/208/icsi_essentiel_01_culture_securite.pdf.
- [5] INRS – Grille de positionnement en santé et sécurité au travail (GPSST). INRS, 2018. Accessible sur : www.inrs.fr
- [6] INRS – Santé et sécurité au travail. Qui fait quoi ? INRS, ED 6141, 2015, 8 p. Accessible sur : www.inrs.fr
- [7] INRS – Dossier Web – Mise en œuvre d'une démarche de prévention. Accessible sur : www.inrs.fr/demarche/mise-en-oeuvre-prevention/ce-qu-il-faut-retenir.html.
- [8] INRS – Cinq leviers pour organiser la prévention dans l'entreprise. INRS, ED 6179, 2015. Accessible sur : www.inrs.fr
- [9] INRS – Manager la santé et la sécurité dans son entreprise. INRS, DVD-Rom 0394, 2013. Accessible sur : www.inrs.fr
- [10] INRS – Politique de maîtrise des risques professionnels. Valeurs essentielles et bonnes pratiques de prévention. INRS, ED 902, 2003, 12 p. Accessible sur : www.inrs.fr

MANAGEMENT DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL: LES DÉMARCHES ET OUTILS DU RÉSEAU AM-RP

Quels sont les outils et les méthodes proposés aux entreprises par le réseau Assurance Maladie – Risques Professionnels afin de soutenir, sans contrainte, une logique de prévention réelle et effective? Il importe d'ajuster les moyens aux cultures et aux environnements des organisations pour conduire à un changement dans les manières de faire et les manières de penser qui favorisent la santé et la sécurité des salariés.

FRANÇOIS
GOBILLARD,
ingénieur
conseil
régional,
Carsat
Nord-Est

Contexte

L'organisation de la prévention dans l'entreprise constitue un objectif majeur pour l'assureur institutionnel des risques professionnels qu'est l'Assurance Maladie – Risques professionnels (AM-RP). Le travail d'organisation et les dynamiques collectives instaurées par l'encadrement et les équipes permettent d'inscrire la prévention dans la durée et de mobiliser les énergies à cette fin. Dans cette optique, une approche systémique de management est utile car la prévention des risques relève d'un processus souvent complexe de décision¹. À ce titre, la finalité d'un système de management de la santé et sécurité au travail est d'abord de fournir un cadre pour le management des risques pour la S&ST.

Dans un domaine complexe comme celui de la santé et sécurité au travail, la culture d'entreprise², cet ensemble de références partagées au sein d'une entreprise et construites au fil du temps et des activités, est importante à connaître pour agir en prévention. Cette culture influence les manières d'appréhender les risques professionnels et la nature des actions à mener face à la présence de ces risques. Sa prise en compte permet une réelle appropriation par l'ensemble des acteurs de l'entreprise des mesures de structuration de l'organisation de la prévention et de maîtrise des risques proposés et mis en place. Si la dimension culturelle est oubliée, il est à craindre que la mise en place simplement formelle d'un système de management de la santé et de la sécurité, outre les éventuels coûts d'audits et de certification, conduise à une approche de la prévention artificielle qui se résume à des collectes de données et au respect formel de processus sans prise réelle sur le concret des actions de prévention et de maîtrise des risques. Au-delà d'une structuration acceptable et nécessaire de l'organisation de la prévention, il est

indispensable de faire évoluer la culture de prévention, c'est-à-dire les manières de faire et les manières de penser qui affectent la santé et la sécurité des salariés (cf. article p. 46). Alors, au-delà de la mise en œuvre de processus, c'est surtout la place de la prévention des risques professionnels dans la culture de l'entreprise, qu'il s'agit de renforcer.

Une offre en matière de prévention des risques professionnels doit se déployer, avec un souci d'adaptation aux réalités des entreprises, dans une démarche progressive et pédagogique permettant non seulement une appropriation des principes de prévention mais aussi une réflexivité sur ceux-ci. La finalité est donc d'accompagner l'entreprise dans un développement d'une culture organisationnelle qui intègre la prévention des risques professionnels dans ses facteurs de performance.

Cette culture de prévention nécessite d'être construite en pleine concertation avec les acteurs, notamment les employeurs dans l'exercice de leurs responsabilités, dans le respect des prérogatives des partenaires sociaux, tout en s'appuyant sur la réglementation. Elle peut se formaliser dans un système pérenne, dès lors qu'elle est bien adaptée aux niveaux de maturité des entreprises, à leurs besoins en termes de prévention et qu'elle privilégie une approche tenant compte de la réalité des secteurs professionnels *via* des documents d'application dédiés.

Par son ancrage dans les territoires et les branches professionnelles, et sous l'autorité d'une gouvernance paritaire, l'Assurance maladie – Risques professionnels, en tant qu'assureur solidaire des risques professionnels, développe et apporte depuis 70 ans les garanties nécessaires à une offre nationale d'accompagnement des entreprises dans leurs démarches concrètes de prévention des risques professionnels qui répond aux conditions de réussite et de progrès.



Spécificités de l'offre de services du réseau Assurance maladie – Risques professionnels

L'offre de services de l'AM-RP s'appuie sur une segmentation de la population des établissements basée sur leur niveau de maturité en prévention. Celui-ci intègre la dynamique de prévention, la perception des risques et la capacité à faire face à ceux-ci, avec les compétences et l'organisation dédiée. Chaque établissement est positionné au regard d'une typologie prenant en compte :

- La structure organisationnelle de la prévention des risques professionnels (règles, processus, outils opérationnels, ressources humaines...);
- Les pratiques de prévention et de maîtrise des risques;
- Les représentations et valeurs portées par les acteurs.

La typologie retenue – validée par des études nationales comme internationales – permet de situer l'établissement sur quatre niveaux de pratiques allant de l'absence de prévention, à une prévention technique puis organisationnelle et enfin, une prévention intégrée.

À partir de ce positionnement de l'établissement assuré par des outils *ad hoc* (voir ci-après), deux objectifs d'accompagnement sont identifiés :

- Faire progresser le niveau de maturité, dans une perspective assurantielle de transformation des pratiques et de réduction pérenne de la sinistralité;
- Répondre aux besoins et aux attentes en proposant, pour chaque niveau de maturité, les dispositifs de prévention les mieux adaptés. Pour les acteurs de la prévention, cela se traduit par exemple par l'exigence de la mise en place de mesures immédiates de prévention pour le 1^{er} niveau, la proposition de solutions techniques et de modèles d'organisation pour les 2^e et 3^e niveaux. Des moyens de soutien au travail de management, dans une perspective de performance, pourront être proposés au 4^e niveau (cf. article p.36).

Positionnement

En matière d'analyse des pratiques et de la dynamique de prévention, le réseau AM-RP propose deux outils à destination des établissements :

- la grille de diagnostic de gestion de la santé au travail (Digest) destinée à tester succinctement ses pratiques de prévention. Cette grille permet de positionner l'établissement sur 10 thèmes clés, qui couvrent des domaines de prévention tant techniques qu'organisationnels, et d'établir un état des lieux sur une échelle à quatre niveaux ;
- la Grille de positionnement en santé et sécurité au travail (GPSST) (cf. article p. 36), destinée aux entreprises désireuses de caractériser de manière détaillée leur culture de prévention. En choisissant parmi des situations types celles qui se rapprochent le plus de la réalité de l'entreprise, l'utilisateur obtient sur sept thèmes clés, un diagnostic précis de son organisation de la prévention, des méthodes de prévention pratiquées et des représentations en place.

Accompagnement

À partir de ce diagnostic préalable, un programme spécifique d'accompagnement est organisé, fondé sur des textes de référence, des méthodes et outils de prévention distinctifs, en lien avec trois stades de développement de la culture de prévention de l'établissement.

L'établissement pourra se trouver (cf. figure 1) :

- Dans une **phase de sensibilisation**, s'il est fait le constat d'un niveau de gestion de la prévention et de maîtrise des risques faible, voire absent;
- Dans une **phase de consolidation**, si l'entreprise, consciente des risques, traite les problématiques rencontrées en s'appuyant sur des solutions techniques ou organisationnelles;
- Dans une **phase de régulation**, lorsque l'entreprise, ayant structuré sa prévention, s'interroge pour améliorer encore ses résultats, voire comprendre et traiter leur éventuelle absence.

L'enjeu pour les préventeurs est d'emmener la majorité des entreprises vers la phase de régulation, synonyme d'autonomie et de performance.

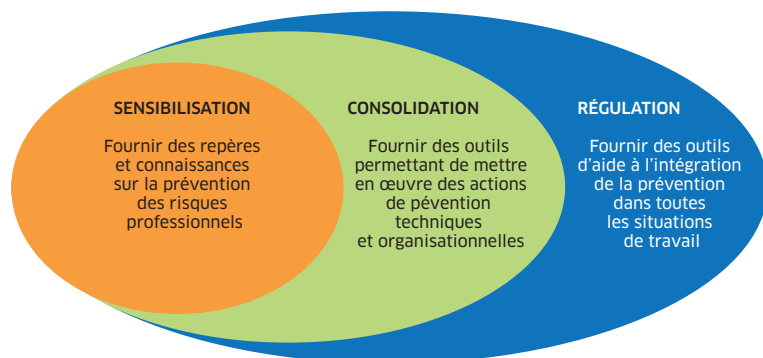
Pour ce faire, le réseau AM-RP a développé une ingénierie, en s'appuyant sur des outils existants ou développés par ses propres services ou des tiers. Chaque programme renvoie à des référentiels, ainsi qu'à des méthodes et des outils opérationnels.

Sensibilisation

Les référentiels de la phase de sensibilisation consistent à fournir aux établissements, situés dans cette phase de développement, des repères et des connaissances simples sur la prévention des risques professionnels et des moyens et outils répondant aux besoins de base.

Ces documents se fondent principalement sur les règles impératives de prévention découlant des réglementations. Il s'agit bien évidemment du Code du travail, mais aussi du Code de la Sécurité sociale.

↓ FIGURE 1.
Un accompagnement différencié de la prévention. Structure de l'offre d'accompagnement AM-RP pour le management de la S&ST (prévention).



Celui-ci, outre les éléments qu'il expose sur le rôle des organismes dans la gestion des risques professionnels, prévoit des dispositions générales (DG) de prévention applicables à l'ensemble des employeurs qui, dans une région, exercent une même activité ou utilisent les mêmes types de machines ou de procédés. Ces textes sont élaborés et adoptés par les représentants des organisations professionnelles et syndicales siégeant dans des instances paritaires, les Comités techniques régionaux (CTR). Ces dispositions n'entrent en vigueur qu'après avoir été homologuées par les autorités compétentes de l'État (art. L. 422-4 du Code de la Sécurité sociale), elles ont donc un caractère réglementaire. Sur l'initiative de ces Comités techniques, la Cnam peut demander l'extension à l'ensemble du territoire, par arrêté ministériel, des dispositions générales adoptées par une Caisse régionale.

Ces dispositions générales étendues sont alors applicables à toutes les entreprises relevant des Comités techniques nationaux (CTN) qui les ont adoptées. Elles contribuent à constituer un socle minimum d'exigences en termes de prévention, ciblées sur des secteurs d'activités ou des situations de travail particuliers et sont donc particulièrement adaptées pour répondre aux objectifs fixés par la réglementation. À ce niveau, les préventeurs des Caisses régionales sont fréquemment amenés à exiger la mise en place de mesures de prévention par voie d'injonction et l'établissement se voit donc contraint de progresser. Par ailleurs, des outils d'accompagnement et d'aide pour l'évaluation des risques peuvent être mobilisés pour aider l'entreprise à progresser. Ce sont par exemple, certaines éditions documentaires de l'INRS, telles que celles dédiées à l'évaluation des risques³, les outils OIRA ou encore Seirich, pour le risque chimique. La mise à disposition par les Caisses régionales des outils de communication élaborés par l'INRS (affiches, multimédia) les rend plus accessibles. L'offre nationale de formation, déployée par le réseau AM-RP et inscrite dans les catalogues de formation des Caisses Régionales, propose des modules de base répondant aux besoins identifiés dans les établissements. Les «Aides financières simplifiées» (AFS) du réseau AM-RP s'adressent aussi à ce public, tout en ayant pour objectif l'élévation du niveau de prévention des secteurs d'activité visés.

Consolidation

Dans la phase de consolidation, sont proposés des outils permettant de mettre en œuvre des actions de prévention technique et organisationnelle dans la durée.

À ce stade de maturité, la mise en place d'une organisation de la prévention peut se construire de manière pragmatique à partir de manuels de management ou de référentiels promus par les Branches professionnelles (MASE : Manuel d'amélioration sécurité

ENCADRÉ

L'ORGANISATION DE LA BRANCHE AT/MP ET LA PLACE DES COMITÉS TECHNIQUES

La Commission des accidents du travail/maladies professionnelles (CAT/MP) qui fixe les orientations politiques de l'Assurance maladie – Risques professionnels, est composée de dix membres titulaires et dix suppléants, représentant équitablement employeurs et salariés. Ils se réunissent au moins dix fois par an en séance ordinaire et travaillent en séminaire sur les sujets clés de la prévention, de la tarification et de l'indemnisation. Ils suivent les objectifs fixés avec l'État, à travers la Convention d'objectifs et de gestion (COG).

Sur les sujets de prévention, la CAT/MP est assistée par les neuf Comités techniques nationaux (CTN). Ceux-ci sont constitués par branches d'activité. Chacun d'entre eux est chargé de définir les priorités de prévention de son secteur professionnel.

Ils élaborent des recommandations nationales, qui font office de références pour la prévention des risques.

Les CTN sont également composés paritaires de représentants des employeurs et des salariés.

des entreprises), sans exclure les grands référentiels internationaux tels que celui de l'Organisation internationale du travail (ILO-OSH:2001) ou le référentiel ISO 45001, qui succède au référentiel OHSAS 18001 (cf. article p. 30). L'établissement doit s'orienter vers le référentiel qui lui est le plus accessible, en particulier en termes de complexité (nombres de processus). Depuis 2001, le réseau AM-RP porte une politique générale qui stipule que l'organisation de la prévention dans l'entreprise constitue un objectif majeur. Les dynamiques mises en œuvre permettent d'inscrire la prévention dans la durée et de mobiliser les énergies à cette fin. Dans cette optique, l'approche managériale est utile, à condition de respecter un certain nombre de principes et de bonnes pratiques. Un rapport du Conseil économique, social et environnemental (Cese) de 2010 confirme cette position : «*La mise en place d'un véritable système de management de la santé et de la sécurité au travail peut contribuer de manière efficace à réduire et anticiper les risques professionnels et accroître la productivité des entreprises. La certification en constitue un des outils au service de la prévention, son efficacité étant conditionnée par la mise en place de mesures garantissant la qualité de la démarche*». L'important est donc bien la mise en œuvre d'un système vivant et proche des réalités.

Les Comités techniques nationaux paritaires (CTN), dans lesquels siègent des experts du réseau AM-RP, ont ainsi développé historiquement un dispositif très complet de préconisations sous forme de textes de référence, appelées recommandations. Aussi bien techniques qu'organisationnelles, ces recommandations sont des textes qui définissent et regroupent les bonnes pratiques de prévention des risques liés à un





© Philippe Castano pour l'INRS

secteur d'activité. Elles constituent en quelque sorte des « règles de l'art » proposées aux professionnels. Les recommandations sont élaborées et adoptées par les représentants des organisations professionnelles et syndicales siégeant aux CTN. Chaque recommandation s'applique aux entreprises d'un ou plusieurs CTN. Il ne s'agit donc pas d'une obligation supplémentaire, mais d'un outil validé par les professionnels d'un secteur et conçu pour faciliter l'appropriation et l'application par les entreprises des prescriptions

qui s'imposent à elles. Les recommandations ne font pas partie de la réglementation relative à l'hygiène, la santé et la sécurité au travail.

Les CTN élaborent également des documents de prévention à usage plus spécifique, que l'on appelle « Notes techniques ».

De même que pour la phase de sensibilisation, l'INRS, mais aussi les acteurs institutionnels de la prévention (OPPBTP, Anact-Aract, SIST: Services interprofessionnels de santé au travail, organisations professionnelles...), produisent des outils et des méthodes permettant d'orienter les entreprises vers les meilleurs choix techniques ou organisationnels.

Régulation

Dans la phase de régulation, le réseau AM-RP propose des outils d'aide à l'intégration de la prévention dans toutes les situations de travail.

Les éléments structurants de prévention étant mis en place, il s'agit dans cette phase de se doter des moyens permettant de combiner performance de l'entreprise et santé au travail. Cette phase rejoint, en cela, les problématiques de qualité de vie au travail et de bien-être au travail débattues actuellement dans les entreprises.

Cinq leviers ont été identifiés pour agir. Ils peuvent être considérés comme des « méta-règles » en matière de management de la prévention. Ils sont utiles à rappeler et à réactiver pour entretenir sa démarche de prévention :

- **Écouter le réel** : la politique mise en œuvre doit s'appuyer sur la réalité des situations de travail. Ceci nécessite une observation fine des pratiques de terrain à laquelle doivent être associés l'ensemble des acteurs impliqués, particulièrement les opérateurs et les managers de proximité ;
- **Cadrer** : toutes les fonctions et tous les acteurs de l'entreprise sont concernés, mais les rôles, les droits, les devoirs et les objectifs de chacun doivent être clairement définis par l'employeur ;
- **Innover** : le dispositif doit demeurer suffisamment souple pour permettre aux acteurs de se l'approprier et de faire preuve d'initiative dans le cadre qui aura été défini. Une erreur serait de trop « procéder » ;
- **Partager** : favoriser les échanges, encourager la mise en commun des outils inventés, des bonnes pratiques élaborées, mais également des difficultés rencontrées, permet d'éviter que le système ne devienne trop rigide. Agir dans la transparence et expliquer la démarche constitue également une clé pour obtenir l'adhésion de tous ;
- **Réguler** : une fois le système mis en place, le principal risque est qu'il se banalise et s'essouffle. Pour éviter cet écueil, il est indispensable de mettre en place des outils d'auto-analyse, permettant de remettre en cause ses actions, et le cas échéant, de proposer des mesures correctives.

Là encore, des outils et méthodes spécifiques sont développés par l'INRS. Dans cette phase, l'entreprise améliore sa performance, en devenant réellement autonome et apprenante.

Perspectives

C'est donc tout un corpus de référentiels, d'outils et de méthodes qui sont portés auprès des entreprises pour qu'elles entrent dans une logique de prévention effective, en phase avec leur culture et leur environnement et dans le respect des contraintes d'innovation, de flexibilité et d'agilité, qui est proposé par l'Assurance Maladie-Risques Professionnels. Le périmètre dépasse largement le champ strict des référentiels internationaux de management comme l'ISO 45001, en offrant des solutions de prévention des risques professionnels adaptées aux contextes spécifiques de chaque entreprise.

Certaines interrogations nécessitent encore des investigations comme la reconnaissance pour les entreprises de leur investissement ou de leur niveau de maturité en prévention et des moyens d'accompagnement à soutenir, notamment en termes de compétences.

Finalement, il ne s'agit pas de contraindre à la prévention mais de libérer les engagements des acteurs

dans l'entreprise, d'inciter à l'innovation dans les pratiques mises en œuvre, de favoriser l'évolution des représentations et d'accompagner les changements organisationnels parfois nécessaires.

Rappelons-nous qu'il y a quinze ans, le décret puis surtout la circulaire portant sur le document unique d'évaluation des risques, proposaient déjà les principes d'un système complet d'amélioration continue, respectueux de chaque situation d'entreprise. ●

1. *La santé et la sécurité au travail forment un domaine complexe, pluridisciplinaire, où se télescopent des perspectives scientifiques, culturelles, politiques et éthiques parfois conflictuelles. Le processus international de conception et de publication de la norme ISO 45001 l'a encore montré, qui s'est révélé long et controversé.*
2. Pour E. Schein, auteur d'un livre référence (« Organizational Culture and Leadership », 1985), une culture d'entreprise se définit ainsi : « Un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes ».
3. Cf. ED 840, INRS – Évaluation des risques professionnels. Aide au repérage des risques dans les PME-PMI.

POUR EN SAVOIR +

DOCUMENTS DE POSITIONNEMENT

- Politique de maîtrise des risques. Valeurs essentielles et bonnes pratiques. ED 902, INRS, 13 p.
- La certification des entreprises dans le domaine de la santé au travail, Rapport CESE 2010 <https://www.lecese.fr/travaux-publies/la-certification-des-entreprises-dans-le-domaine-de-la-sante-au-travail>
- AUBERTIN G., DRAIS É., FAVARO M., MAYER A. – Gestion des risques professionnels. Référence SE3910. Techniques de l'Ingénieur, 2007, 17 p.
- Rapport d'étude INRS – Les SMS&ST en entreprise : caractéristiques et conditions de mise en œuvre. INRS, 2008, NS 275, 50 p.
- Bien-être et qualité de vie au travail, risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ? *Hygiène et sécurité du travail*, 2016, 242.

OUTILS DE SENSIBILISATION

- De l'évaluation des risques au management de la S&ST. INRS, ED 936, 8 p.
- Dispositif multimédia : Manager la santé-sécurité dans son entreprise. INRS, DV 0394.
- Dossier web INRS – Les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail.

- Stages de formations Carsat et INRS pour les préventeurs, dirigeants, présidents de CHSCT (CSSCT).

OUTILS DE CONSOLIDATION

- Qui fait quoi ? INRS, ED 6141.
- Management de la santé et de la sécurité au travail. Retours d'expérience. Un guide pratique à l'usage des PME. Carsat Aquitaine, 2013, 64 p.
- Dix bonnes pratiques favorisant la santé au travail et contribuant à la performance globale des PME. Carsat Rhône-Alpes, réf. SP1177, 2011, 52 p.

OUTILS DE RÉGULATION

- Construire vos indicateurs pour atteindre vos objectifs. INRS, ED 6013.
- Optimisez votre gestion par des objectifs et des indicateurs pertinents. INRS, ED 6014.
- Dépliant – Cinq leviers pour organiser la prévention dans son entreprise. INRS, ED 6179.
- Grille GPSST 2011. INRS, Outil 35.

Les brochures et outils de l'INRS sont accessibles sur : www.inrs.fr

MANAGEMENT DE LA S&ST ET CULTURES ORGANISATIONNELLES DE PRÉVENTION : Quels liens ? Quelles perspectives ?

Au-delà de la création des systèmes de management, le développement d'une culture de sécurité est souvent considéré comme un moyen ultime de manager la santé et la sécurité d'une organisation. À l'heure où la culture de prévention fait l'objet de toutes les attentions, qu'apportent ces notions de culture à la prévention des risques professionnels ?

ERIC DRAIS,
INRS,
département
Homme au
travail

BRIGITTE
ANDÉOL-
AUSSAGE,
INRS,
département
Expertise
et conseil
techniques

Depuis une trentaine d'années en entreprise, le concept de culture s'est imposé dans le domaine du management, en particulier en matière de sûreté et de sécurité des systèmes industriels. Le terme de culture de sécurité employé par l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), à l'issue de la catastrophe nucléaire de Tchernobyl en 1986, a par exemple été depuis repris dans tous les secteurs à risques (technologiques, sanitaires...). Il est synonyme aujourd'hui de manières de faire et de penser, individuelles et collectives, qui visent à garantir un niveau élevé de sécurité. Le concept de culture apparaît comme central dans les théories sur les organisations. Il renvoie à des normes, des représentations, des valeurs qui guident l'action et conditionnent ainsi l'engagement et la coordination, notamment à l'égard de la santé et sécurité au travail (S&ST) [1]. Considéré autant comme un moyen qu'une finalité, il est au service d'une vision et d'une démarche intégratives en matière de prévention. Censé permettre tant la « maîtrise des risques » que des comportements, le concept ressort presque d'une « pierre philosophale » [2]. Nous assistons à ce titre à de multiples déclinaisons du concept : culture de sécurité, culture du risque, culture de prévention (OIT, PST n° 3), etc. Ces différences de vocabulaire traduisent des significations variées

dont il importe de mesurer la force et l'opérationnalité. Si les systèmes de management de la santé-sécurité favorisent le développement d'une culture organisationnelle à ce propos, la culture n'est pas qu'une question de gestion et de modèles à imiter. Le sujet de la culture, qui entretient des liens étroits avec les questions d'identités, de pratiques ou d'institutions et leurs transformations continues, donne toute la mesure des dimensions humaines du management de la prévention.

Quelques acceptions de la notion de culture dans le champ de la prévention

La vie en société et par conséquent dans les organisations suppose une compréhension mutuelle, à laquelle participe la culture. Venue de l'anthropologie, la notion de culture a d'abord été utilisée par les sociologues pour rendre compte de différences de valeurs et d'attitudes au sein des organisations de travail¹. Ce concept de culture organisationnelle a ensuite été appliqué dans les années 1980 en sciences de gestion, pour soutenir l'élaboration d'une culture d'entreprise, cadre normatif censé fédérer et favoriser une convergence d'action à l'égard des objectifs dont la sécurité. C'est dans ce cadre que la notion de culture de sécurité a été initialement développée par l'AIEA [7] pour tenter de clarifier le lien entre culture et sécurité : « *L'ensemble des caractéristiques et des attitudes qui, dans les organismes et chez les individus, font que les ques-*

tions relatives à la sûreté (des centrales nucléaires) bénéficient en priorité de l'attention qu'elles méritent en raison de leur importance» (INSAG-4). Cette définition internationale était complétée de critères (plus ou moins tangibles) visant à concrétiser la notion. Depuis, cette définition a été retravaillée dans un objectif de langage commun pour lui conférer plus de robustesse. Le résultat de ces travaux a été publié en 2014 par l'Agence américaine de sûreté du nucléaire [8], avec une mise au point sur dix thèmes fédérateurs assortis de points de contrôle. En France, dans une perspective débordant le nucléaire, l'Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle (l'ICSI créé à Toulouse après la catastrophe d'AZF en 2001) propose également une définition : «La culture de sécurité est un ensemble de manières de faire et de manières de penser largement partagées par les acteurs d'une organisation à propos de la maîtrise des risques les plus importants liés à ses activités» [9]. Cette définition a le mérite d'être accessible et de couvrir tant des pratiques que des façons de penser (*mindset* ou "mental software"), qui distinguent collectivement les individus d'un groupe donné par rapport à un autre groupe. Dans cette approche, la maîtrise des risques cible le risque industriel avec ses impacts sur le personnel, les riverains, l'environnement et les biens. Toutefois, la sécurité concerne ici le système technique ou le process et, plus marginalement, le travail. En fait, de multiples définitions de la culture de sécurité cohabitent à l'échelle internationale. Elles sont plus ou moins étendues en termes de couverture des risques et plus ou moins sophistiquées au niveau de l'élaboration théorique mais la plupart se recoupent [10]. Notons qu'elles invitent à distinguer la culture de sécurité du climat de sécurité, ce « climat » renvoyant aux seules préoccupations et implications apparentes des individus en matière de sécurité. Cette distinction se réfère en particulier au modèle de la culture selon Schein [11], qui distingue trois niveaux de contenus d'une culture, plus ou moins profondément ancrés au niveau individuel et collectif : les artéfacts, éléments visibles et superficiels de la culture ; les normes et valeurs souvent explicites et formalisées au niveau organisationnel ; et au plus profond, les représentations, postulats et hypothèses plus ou moins conscients et implicites. Si un consensus existe pour défendre la notion de culture de sécurité, de nombreuses déclinaisons apparaissent à l'échelle mondiale avec beaucoup de nuances. En Europe du Nord, le programme « Vision zéro » (en anglais ZAV pour *Zero Accident Vision*), promu par plusieurs instituts de santé au travail (CIOP, DGUV, FIOH, HSL, IFA, NRCWE, Prevent, TNO), fédérés par le réseau Perosh, structure un réel mouvement pour faire de la culture de prévention un pilier essentiel de prévention des risques professionnels [12]. Ce programme de développement



© Patrick Delapierre pour l'INRS

culturel en faveur de la santé-sécurité est structuré autour de cinq objectifs :

- 1/ **Réduire** les accidents du travail et les maladies professionnelles graves et/ou mortels (vision zéro) ;
- 2/ **Sensibiliser**, créer et développer des compétences en S&ST ;
- 3/ **Faire coopérer** santé publique et santé au travail ;
- 4/ **Promouvoir** la santé et la sécurité comme partie intégrante du mode de vie ;
- 5/ **Intégrer** la prévention dans les systèmes de Sécurité sociale². Toutefois, tous les organismes de prévention ne se reconnaissent pas dans cette approche, considérant que la (les) culture(s) ne peu(ven)t être(s) prescrite(s).

Dans le domaine de la prévention des risques professionnels, les usages et les définitions propres à la notion de culture existent, mais restent peu



connus. En 2006, l'Organisation internationale du travail (OIT) a proposé une définition d'une culture de prévention nationale : « Une culture où le droit à un milieu de travail sûr et salubre est respecté à tous les niveaux, où le gouvernement, les employeurs et les travailleurs s'emploient activement à assurer un tel milieu de travail au moyen d'un système de droits, de responsabilités et d'obligations définis et où le principe de prévention se voit accorder la plus haute priorité » [13]. La culture y apparaît comme le résultat d'un cadre réglementaire favorable à la prévention. En 2008, les participants au congrès de l'Association internationale de Sécurité sociale (AISS), réunis à Séoul (Corée du Sud), ont repris cette définition dans une déclaration commune, destinée à soutenir un cadre promotionnel pour cette culture de prévention. En France, cette définition a été ratifiée en janvier 2014, puis intégrée en 2015 dans le Plan national de santé au travail 2016-2020 (PST 3) [14]. Ce cadre politique est important à noter, mais il reste discret sur la mise en œuvre d'une culture de prévention à l'échelle d'une organisation, comment elle s'élabore et se mesure, comment elle s'entretient et se renouvelle, etc. Sur ces points, des clarifications s'imposent.

Si les multiples définitions de cultures organisationnelles montrent le succès de la notion, leurs différences sont surtout à comprendre pour nous en termes d'objets de préoccupations variables (la santé, la sécurité, la sûreté, etc.) mais également d'opposition entre des définitions descriptives et des définitions normatives de la culture: les premières, d'origine académique, cherchent plutôt à décrire les différentes formes d'expression culturelle des organisations associées à la santé et la sécurité et les secondes, d'origine plus institutionnelle ou opérationnelle, visent à promouvoir et diffuser des modèles ou des visions *a priori* au service d'une politique de gestion des risques. La valorisation des systèmes de management de la S&ST comme moyens de développement d'une culture de prévention participe de ces dernières. S'il est vrai que des outils de gestion en matière de santé-sécurité peuvent contribuer à une culture de prévention, on ne saurait faire reposer l'élaboration d'une culture de santé-sécurité sur ces seuls dispositifs prescriptifs et standardisés. De la même manière, il est illusoire de croire que l'identification de règles d'or suffit à fonder une culture et répondre à toutes les situations à risques. En effet, le défi d'une culture de santé-sécurité est de pouvoir s'adapter aux trans-

formations des organisations et à l'évolution des activités. Cela conduit d'ailleurs certains auteurs à proposer de dépasser la notion de culture de sécurité, considérée comme synonyme d'un ensemble de normes relativement rigides et de préférer la notion de cultures de sécurité (au pluriel), plus riche car faite de normes complémentaires et plus encore, celle de cultures pour la sécurité, considérées comme des ensembles de pratiques au service de la S&ST [15]. C'est dans cette perspective que nous soutenons la notion de culture(s) de prévention, intégrant des risques variés et témoignant plus largement d'un souci de soi et des autres, favorable tant à la santé qu'à la sécurité. Ces formes multiples de cultures nous amènent à considérer l'origine de la (des) culture(s) et ce qui la (les) fonde.

La construction de la culture et ses modes de « gestion »

Le succès de la notion de culture organisationnelle (et ses variantes) pour penser la santé-sécurité et son management, semble tenir à la souplesse de son concept, qui lui permet d'accueillir des acceptions multiples, relatives à des dimensions humaines et organisationnelles complexes. Le revers de la médaille, souligné déjà par Hale en 2000 [16], est que règne potentiellement la confusion sur le sujet. Il est donc utile de bien comprendre la culture car elle ne se laisse pas saisir facilement, non seulement du point de vue de ses caractéristiques cognitives, psychologiques ou sociologiques, mais aussi de sa dynamique³. En effet, non seulement les cultures changent en permanence mais encore ce changement ne peut pas être prescrit, il dépend de nombreuses variables. Car si nous avons l'habitude de penser que la culture influence la structure et les interactions entre les individus, ces dernières influencent aussi en retour la culture dans un processus continu de transformation.

Sur ce point, Guldenmund [18] décrit de façon synthétique le processus par lequel une culture se développe et se maintient au sein d'un collectif : la première étape de compréhension repose sur le travail d'interprétation que chaque individu réalise dans l'activité. Cette interprétation est basée sur des postulats provenant de multiples sources culturelles. Les possibilités d'interprétation sont évidemment également multiples et des échanges sont souvent nécessaires pour valider les lectures de la situation. Ces échanges peuvent être plus ou moins consensuels ou conflictuels. Le développement de la culture est lié ensuite à une explicitation et une formalisation *via* des supports qui favorisent une reconnaissance et une institutionnalisation pouvant alors conduire à une transmission et une diffusion, ceci entretenant la culture jusqu'à sa relecture du fait de situations nouvelles ou d'ambiguïtés à traiter (cf. figure 1).

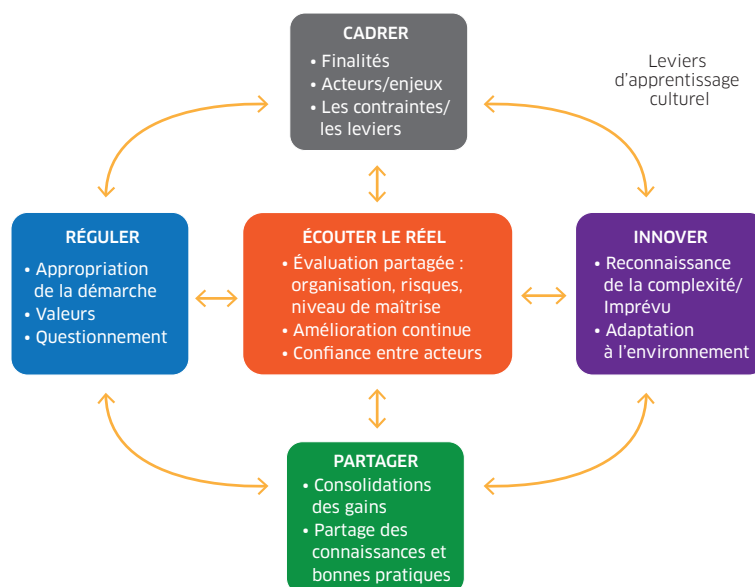
↓ FIGURE 1. Développement et maintien d'une culture dans un collectif (d'après Guldenmund [10]).



Guldenmund insiste sur le fait qu'une culture n'est jamais parfaitement homogène. Le processus culturel contribue autant à de l'intégration qu'à de la différenciation entre les individus et les groupes, favorisant l'émergence de différentes sous-cultures au sein des organisations et de la société.

Certains auteurs comme Hopkins [19, 20] s'intéressent à l'origine de la culture organisationnelle et de la combinaison entre des sources d'influence comme les structures et le leadership. S'il est commun de dire que les structures et l'organisation du travail orientent les activités et donc les cultures, Hopkins rappelle que ces structures reflètent généralement les choix et les priorités des dirigeants et autres leaders. C'est à ce titre qu'une vision managériale de la culture est souvent prônée, donnant lieu à l'idée de culture comme d'un outil que le management peut orienter et contrôler. Toutefois, les stratégies sont toujours en prise avec différents facteurs de contingence, tant internes à l'organisation (ressources disponibles, etc.) qu'externes, comme l'opinion, les marchés, les technologies ou autres. C'est pourquoi les sociologues insistent sur le caractère émergent des cultures qui sont relativement indéterminées et difficilement instrumentalisables, pour la sécurité notamment [21].

Dans cette perspective, Bourrier [15] montre qu'il existe davantage de « régimes de sécurité » que de cultures proprement dites. Elle indique l'existence de six dimensions reconnues dans la littérature comme des variables contingentes de culture, quel que soit le secteur d'activité (qu'il s'agisse de l'industrie ou des services, du nucléaire ou des transports, du soin ou de la chimie). Selon les études, certains auteurs peuvent réduire ces variables pour en dégager des modes de management typiques. Journé [22] suggère par exemple que le management de la sécurité dépend de l'articulation entre d'une part, la capacité à manager l'incertitude et d'autre part, des formes d'organisation du contrôle des risques, opposant ainsi aux deux extrêmes un modèle mécaniste et un modèle organique de gestion de la sécurité. Dans nos propres travaux sur le management de la santé et sécurité au travail, nous avons pu distinguer les approches culturelles de gestion selon la nature des risques priorisés par le management (plutôt process ou plutôt humains) et le degré d'intégration de la prévention au sein de l'organisme [23]. À l'échelle nationale, force est de constater l'existence de niveaux d'organisation variés au sein des entreprises en matière de prévention [24]. Ces niveaux suggèrent une différenciation de cultures de prévention sur un continuum de pratiques. Cette gradation est souvent reprise pour décrire des formes idéales typiques de management énoncées en termes de degrés de « maturité » des entreprises à l'égard de la prévention⁴ (cf. article p. 41).



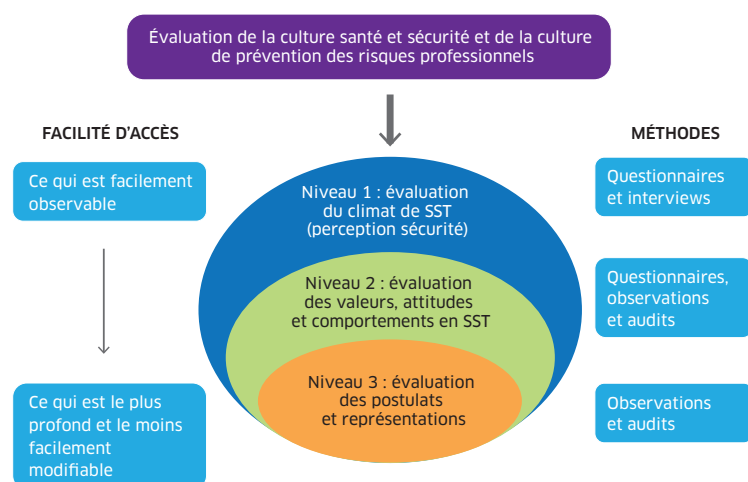
↑FIGURE 2. Les cinq principes du développement d'une « culture de prévention » selon le réseau Assurance maladie – Risques professionnels (d'après INRS, ED 6179 [18]).

Pour soutenir un travail de management de la santé-sécurité propice à un développement culturel de la prévention, certaines conditions sont donc à réunir. Pour le réseau Assurance maladie – Risques professionnels (Cnam, Carsat, INRS, Eurogip), le management de la S&ST repose bien sûr sur l'engagement de l'employeur et les moyens qu'il y consacre, mais aussi le respect de cinq principes essentiels : écouter le réel, cadrer, innover, partager et réguler (cf. article p. 41 et figure 2). Ces principes applicables à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise s'apparentent à des règles générales et non à des règles techniques de management. Elles concernent des ressources essentielles de la prévention et, à ce titre, constituent des leviers pour le travail de prévention. Elles peuvent être rappelées et mobilisées, ensemble ou séparément. Elles contribuent toutes au renouvellement de l'analyse des situations de travail et au développement des apprentissages en matière de prévention [25] (cf. figure 2).

La mesure et l'évaluation de la culture

Il est toujours utile pour une entreprise ou ses intervenants de vérifier dans quelle mesure la prévention est prise en compte dans l'activité. Cela revient à évaluer la (les) culture(s) de prévention (sinon de sécurité) en présence et sa (leur) cohérence avec les risques, les politiques ou le management en place. Les objectifs d'une évaluation de la culture de prévention des risques professionnels peuvent être nombreux. Ils peuvent être associés à un enjeu de formation : sensibiliser aux questions de santé et sécurité au travail⁵, susciter une réflexion, faciliter la discussion sur le sujet⁶. L'enjeu peut être aussi au niveau de la communication : renvoyer l'image d'une entreprise responsable et crédible, en lien avec le développement de la Responsabilité sociétale de





↑FIGURE 3. Modèle pour l'évaluation d'une culture de prévention (d'après Schein [2]).

l'entreprise (RSE). L'enjeu est aussi souvent gestionnaire : réaliser un *benchmark* (en interne ou avec des sociétés du même secteur d'activités), identifier les thématiques sensibles ou prioritaires, repérer l'existence ou l'installation de « sous-cultures » en santé et sécurité au travail liées à des écarts de perceptions entre les différents acteurs internes et externes à l'entreprise et tenter d'infléchir ces mouvements, etc.

La représentation de la culture en trois niveaux de Schein [11] (niveaux 1 à 3) induit trois registres d'évaluation de la culture de S&ST : l'évaluation du climat de santé et sécurité au travail (niveau 1), l'évaluation des attitudes et comportements (niveau 2) et l'évaluation des postulats et représentations (niveau 3 ; cf. figure 3).

Pour la réalisation de chacune de ces « sous-évaluations », des outils différents sont utilisés par les experts en facteurs humains et organisationnels. Ainsi, alors que l'évaluation des paradigmes en santé et sécurité (qui constituent le socle de fonctionnement de la prévention, lié aux ressources humaines et à l'organisation, niveau 3) est appréhendée par des audits et des observations de l'activité, celle des attitudes et des comportements (niveau 2), c'est-à-dire ce que les salariés font, repose sur des questionnaires en plus d'audits et d'observations des pratiques quotidiennes.

Quant à l'évaluation du niveau 1, le « climat de S&ST » correspond à un instantané des perceptions/opinions, voire des impressions partagées des risques par les salariés et groupes de salariés. L'évaluation va s'intéresser d'une part, à ce que les salariés ressentent et pensent de la façon dont la direction (managers et superviseurs) aborde la sécurité sur le lieu de travail et d'autre part, à « comment la direction pense que les salariés abordent la sécurité sur le lieu de travail¹⁷ ». Les perceptions sont recueillies par des questionnaires adressés à l'ensemble du personnel – de la direc-

tion aux personnels de terrain – qui peuvent aussi porter sur les croyances et les valeurs.

La sélection des méthodes et outils d'évaluation dépend de ce que l'on cherche à mesurer, comme du temps et des moyens disponibles. L'ensemble de ces évaluations, bien que ne constituant pas une fin en soi, permet d'entrevoir le niveau de culture de prévention en S&ST dans l'entreprise et sa capacité à se mettre en mouvement pour la prévention. Différents outils sont proposés par le réseau AM-RP pour ce faire, dont les grilles GPSST et Digest (cf. articles pp. 36 et 41).

Conclusion

La mise en place d'un management de la santé et de la sécurité au travail poursuit un but unique : créer les conditions durables d'une organisation du travail en santé et sécurité. Il s'agit d'intégrer la prévention le plus en amont possible, dans toutes les fonctions et à tous les niveaux de responsabilité. L'objectif est que chacun appréhende toutes les composantes de la santé et la sécurité comme faisant partie intégrante de son activité et que cette dimension soit pleinement prise en compte lors de chaque décision importante : construction ou aménagement de locaux, recrutement, choix d'un fournisseur, modification de l'organisation, évolution du processus de production...

La mise en œuvre d'un système de management ou d'autres approches managériales, comme la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou la qualité de vie au travail (QVT), peuvent contribuer à des apprentissages culturels favorables à la prévention. Plus systématiquement, une culture de santé et de sécurité, voire de prévention des risques, repose sur un ensemble d'éléments : idées et concept culturels, outils et pratiques et acteurs [29] qu'il est nécessaire d'aborder conjointement en termes de management, en lien avec les autres dimensions culturelles de l'entreprise (cultures d'atelier, de métier, de site, etc.). C'est là l'enjeu majeur d'un management culturel. Bien sûr, plus l'échelle de l'entreprise, des chantiers ou des projets augmente (et avec elle, le nombre des intervenants), plus cette coordination est exigeante. Des principes et des outils ont été ici rappelés. Le développement d'une culture en matière de prévention représente un défi de taille, et désapprendre et réapprendre représentent un coût. Mais les bénéfices à espérer sont nombreux, importants et pérennes : réduction de la sinistralité, amélioration des conditions de travail, augmentation de la productivité, développement du dialogue social. ●

1. La notion de culture organisationnelle, initialement formulée par E. Jaques en 1951 [3], a été largement reprise, non seulement pour comparer des ambiances de travail à l'échelle locale, mais aussi plus largement, les conditions de réussite et d'innovation des entreprises sur

- les marchés, en allant jusqu'à intégrer l'influence de cultures nationales sur le management (Hofstede [4]). Turner est l'un des premiers à utiliser pour penser les risques majeurs dans son ouvrage « Man-made disasters » [5]. Sur le sujet des conditions de travail, voir en particulier Liu [6].
2. En Allemagne, ce programme fait l'objet d'une campagne prévue sur la période 2017-2027.
 3. Un ouvrage vient d'ailleurs d'être publié par la Fondation pour une culture de sécurité industrielle (FonCSI associée à l'ICSI) sur cet objet à la fois anthropologique et managérial, un « label conceptuel », servant autant d'outil que de théorie [17].
 4. Au Royaume-Uni, le HSE a produit depuis 2008 un outil de diagnostic de l'organisation de la prévention pour situer les entreprises sur une échelle de développement de la culture à cinq niveaux. Voir : <http://www.hse.gov.uk/construction/lwit/assets/downloads/hsdt.pdf>.
 5. Une étude épidémiologique récente de l'INRS établit statistiquement une nette corrélation entre la survenue des accidents du travail chez les jeunes et l'étendue des enseignements dispensés en formation initiale en santé et sécurité au travail [27].
 6. Perosh – Lieux de travail durable, Priorités pour la recherche à l'horizon 2020. Accessible sur : www.perosh.eu/wp-content/uploads/2013/07/Brochure-Perosh-F.pdf
 7. L'outil NOSDACQ-50 avec ses sept dimensions est l'un des plus largement diffusés pour appréhender les perceptions en matière de sécurité. Pour d'autres références : voir [28].

BIBLIOGRAPHIE

- [1] PIOTET F., SAINSAULIEU R. – Méthodes pour une sociologie de l'entreprise. Paris, Presses de Sciences Po-ANACT, 1994.
- [2] COX R., FLIN S. – Safety culture: Philosopher's stone or man of straw? *Work and Stress*, 1998, 12(3), pp. 189-201.
- [3] JAKUES E. – The changing culture of a factory. Oxford, Tavistock, 1951.
- [4] HOFSTEDE. – Cultures and organizations: Software of the Mind. Maidenhead (UK), McGraw-Hill, 1991.
- [5] TURNER B.A. – Man-Made Disasters. Londres, Wykeham, 1998.
- [6] LIU M. – Technologie, organisation du travail et comportement des salariés. *Revue française de sociologie*, 1981, 22-2. pp. 205-221.
- [7] AIEA SAFETY SERIES – SAFETY CULTURE. A Report by the International Nuclear Safety Advisory Group. INSAG-4, 1991.
- [8] UNITED STATES NUCLEAR REGULATORY COMMISSION (US NRC), Safety Culture Common Language, NUREG-2165, 2014.
- [9] INSTITUT POUR UNE CULTURE DE SÉCURITÉ INDUSTRIELLE (ICSI) – Aides à la réflexion n° 2017-01.
- [10] ANTONSEN S. – Safety Culture: Theory, Method and Improvement. Ashgate Publishing, 2009.
- [11] SCHEIN EH. – Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1985.
- [12] PEROSH – Safety culture and accidents: Promotion of Zero accident vision, Project research, 2013-2015. Voir en particulier le rapport d'étude initial : TNO – Success factors for the implementation of a Zero Accident Vision - TNO 2015 R11506. Accessible sur : publications.tno.nl/
- [13] OIT – Convention n° 187 sur le cadre promotionnel pour la santé et la sécurité au travail. Genève, OIT, 2006. Accessible sur : www.ilo.org/
- [14] PLAN SANTÉ AU TRAVAIL 2016-2020. Accessible sur : <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pst3.pdf>
- [15] BOURRIER M. – Safety culture and Models : « Regime change ». in : Gilbert, Journée, Laroche, Bieder (Eds) – Safety cultures, safety models. Springer, 2018 [17].
- [16] HALE A.R. – Culture's confusion. *Safety Science*, 2000, Vol. 34, 1-3, Pages 1-258.
- [17] GILBERT, JOURNÉ, LAROCHE, BIEDER (Eds). – Safety cultures, safety models. Berlin, Springer, 2018. www.springer.com/fr/open-access/springer-open
- [18] GULDENMUND F.W. – Understanding and Exploring Safety Culture. Delft University (Pays-Bas), Thèse (PhD), 2010.
- [19] HOPKINS A. – Lessons from Longford. Sydney, CCH, 2000.
- [20] HOPKINS A. – Safety culture and risk: The organizational causes of disasters. Sydney, CCH, 2005.
- [21] SILBEY S. – Taming Prometheus: Talk about safety and culture. *Annual Review of Sociology*, 35, pp. 341-349.
- [22] JOURNÉ B. – Quelles stratégies pour gérer la sûreté? Le cas des centrales nucléaires françaises. In: XI^e conférence AIMS, Québec, 2001.
- [23] DRAIS É., FAVARO M., AUBERTIN G. – Les systèmes de management de la santé-sécurité en entreprise : Caractéristiques et conditions de mise en œuvre. INRS, 2008, coll. Note Scientifique de l'INRS n° NS 275.
- [24] AMOSSÉ T., CÉLÉRIER S., FRETTEL A. – Pratiques de prévention des risques professionnels. Rapport CEE n° 61, 2011.
- [25] DRAIS E., ANDÉOL-AUSSAGE B., GOBILLARD F. – How can a prevention culture be improved? Five management principles for companies. In : Colloque AISS, Francfort, août 2013.
- [26] INRS – ED 6179, DV 0394. Accessibles sur : www.inrs.fr
- [27] BOINI S., COLIN R., GRZEBYK M. – Accidents du travail chez les jeunes : la formation en S&ST joue-t-elle un rôle préventif ? *Hygiène & sécurité du travail*, 2018, 252, pp. 80-89. Accessible sur : www.hst.fr (réf. NT 67).
- [28] www.osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/culture_assessment_soar_TEWE11005ENN
- [29] LAROCHE H. – The commodification of safety culture and how to escape it. In : *op. cit.* [17].