

# Les systèmes de management de la santé-sécurité en entreprise : caractéristiques et conditions de mise en oeuvre.

E. Drais, M. Favaro, G. Aubertin

## ► To cite this version:

E. Drais, M. Favaro, G. Aubertin. Les systèmes de management de la santé-sécurité en entreprise : caractéristiques et conditions de mise en oeuvre.. [Rapport de recherche] Notes scientifiques et techniques de l'INRS NS 275, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). 2008, 49 p., ill., bibliogr. hal-01420202

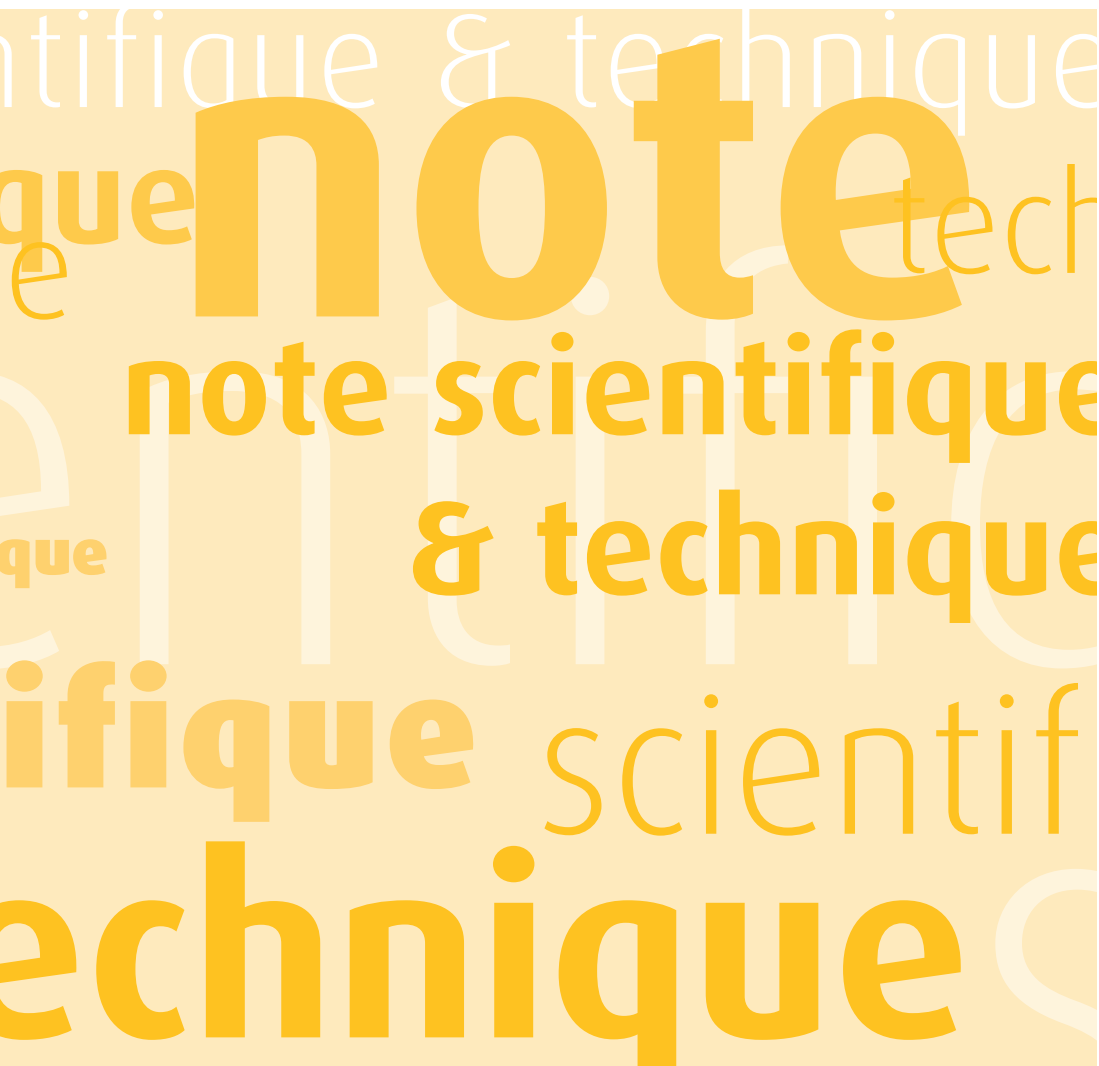
**HAL Id: hal-01420202**

**<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01420202>**

Submitted on 20 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Les systèmes de management  
de la santé-sécurité en entreprise :  
Caractéristiques et conditions  
de mise en oeuvre**

# **Les systèmes de management de la santé-sécurité en entreprise : Caractéristiques et conditions de mise en oeuvre**

**Eric Drais, Marc Favaro, Gérard Aubertin**  
INRS, Département Homme au travail  
Laboratoire Gestion de la sécurité

**NS 275**  
juillet 2008

## SOMMAIRE

Résumé	1
1- Objectifs et contexte de l'étude	2
2- Méthode et déroulement de l'étude	4
3- Principaux résultats	8
3-1 Des performances de prévention contrastées entre SMS&ST	9
3-2 Des résultats sensibles à l'ancienneté du SMS&ST	10
3-3 Au-delà des différences de référentiels, des caractéristiques de systèmes hétérogènes	11
3-4 Des niveaux de prévention liés aux modes de gestion de la S&ST	13
3-5 Les dimensions essentielles de la gestion S&ST	16
4- Discussion : intérêts et limites des dispositifs de gestion de la S&ST	20
4-1 Apports des SMS&ST	20
4-2 Limites et effets pervers possibles des SMS&ST	21
4-3 Propositions d'une typologie de modes de gestion de la S&ST	22
4-4 Facteurs clés de succès des SMS&ST	26
5- Conclusion	28
Annexe 1. Méthode	29
Annexe 2. Résultats détaillés	32
Annexe 3. Synthèse des monographies d'entreprises étudiées	37
Annexe 4. Détails de la typologie des modes de management de la prévention	41
Annexe 5. Liste des publications et communications INRS	45
Annexe 6. Bibliographie	47

## RESUME

Elaborée au sein d'un groupe de travail national CNAM-CRAM-INRS « Management et prévention », cette étude visait une évaluation qualitative des pratiques liées aux systèmes de management en santé-sécurité (SMS&ST), ces démarches organisationnelles de prévention diffusées sous la forme de normes et référentiels. L'objectif était de fournir des renseignements sur la nature et la portée de ces outils de gestion compte tenu de leur forte diffusion dans les entreprises. Appuyée sur l'analyse approfondie de programmes de management S&ST d'entreprises situées au sein de cinq branches professionnelles, c'est la première étude comparative des systèmes de management de la S&ST au niveau national.

Au terme de l'étude (6 référentiels étudiés, 18 établissements observés, 300 entretiens réalisés), les résultats sont contrastés. Certes, les SMS&ST aident à structurer la prévention et revêtent un intérêt a priori au niveau des principes d'organisation, de l'affirmation de la S&ST dans les politiques, du repositionnement de la fonction S&ST, des règles de gestion proposées... Mais les SMS&ST - en tant qu'outils de gestion de la S&ST - présentent quelques limites ou risques de dérive : caractère standardisé, objectifs parfois réducteurs, pression sur les résultats, approche plus sécurité que santé, etc. Surtout l'observation montre que la gestion de la S&ST dépend moins d'un référentiel que des conditions de mise en œuvre des politiques : l'efficacité des SMS&ST relève avant tout des modes d'organisation de l'entreprise et des stratégies de prévention. Au-delà des contextes spécifiques d'entreprise (culture, structure, donneurs d'ordre...), les formes d'intégration de la prévention dans le management et de gestion des risques déterminent tant les résultats S&ST que les conditions d'une prévention durable des risques.

Cette étude précise les caractéristiques des SMS&ST, des conditions de mise en œuvre des SMS&ST, des modèles typiques de démarches S&ST et des préconisations en matière de management S&ST, pour adapter la prévention en entreprise.

## 1 - OBJECTIFS ET CONTEXTE DE L'ETUDE

Cette étude a été commanditée en 2002 dans le cadre du groupe de travail national CNAM-CRAM-INRS « Management et prévention ». Le but était de fournir une évaluation qualitative des pratiques liées aux systèmes de management de la santé-sécurité au travail (SMS&ST).

Les SMS&ST sont des dispositifs qui structurent des démarches organisationnelles de prévention, en complément d'approches techniques et réglementaires. Ils se présentent sous la forme de guides, normes ou référentiels (définissant soit des recommandations, soit des exigences de conformité permettant une certification).

Interroger la nature et la portée de ces outils devenait une nécessité pour les préventeurs, compte tenu :

- 1- de leur forte diffusion dans les entreprises françaises<sup>1</sup> ;
- 2- de la diversité des guides et référentiels utilisés<sup>2</sup> ;
- 3- des débats institutionnels sur la normalisation de la gestion en santé-sécurité<sup>3</sup> ;
- 4- de l'intérêt d'une prévention plus seulement technique mais « organisationnelle »<sup>4</sup>.

Les questions initiales à l'égard des SMS&ST étaient nombreuses : Quels statut accorder aux divers guides, que peut-on considérer comme « SMS&ST » ? Est-ce vraiment standardisable, applicable à toutes les entreprises ? Les SMS&ST respectent-ils les principes énoncés par l'institution prévention (valeurs essentielles et bonnes pratiques) ? Comment ces outils s'intègrent à l'activité, n'apportent-ils pas de nouvelles contraintes ? Au-delà de la prescription, quel est leur usage réel ? Comment les évaluer, quelle est leur utilité pour la prévention, quelles sont les limites et les conditions de réussite de ces systèmes ? Quelle est leur articulation avec les outils et méthodes de prévention ?

Les **objectifs** attribués à l'étude étaient tant pratiques que théoriques ; ils étaient formulés comme suit :

- 1- Développer les connaissances des systèmes de management S&ST :
  - i. caractériser la nature et les formes des SMS&ST ;
  - ii. évaluer les référentiels à l'aune des Valeurs Essentielles et Bonnes Pratiques de prévention prônées par l'institution (ED 902) ;
  - iii. mesurer l'efficacité de ces dispositifs ;
- 2- Permettre des recommandations opérationnelles pour les préventeurs.

De tels objectifs incitaient à une étude comparative capable de rendre compte des pratiques de management S&ST associées aux principaux référentiels, dans divers contextes d'entreprises, de secteurs d'activité et de risques. Le souhait était de compléter les données d'études alors disponibles sur les SMS&ST. De nombreuses enquêtes décrivaient l'accueil ou

---

<sup>1</sup> En France, depuis une dizaine d'années, plus de 2000 entreprises ont été certifiées en S&ST. Les certifications sont en augmentation de près de 50%/an ces dernières années.

<sup>2</sup> Les entreprises fondent leur démarches sur divers guides ou référentiels qu'ils soient internationaux (OHSAS 18001, ILO OSH 2001), nationaux (BS 8800), sectoriels (MASE, DT 78) ou privés (SIES ou ISRS, VCA)...

<sup>3</sup> Rejet d'une normalisation ISO en matière de gestion S&ST en 1996, 2000 et 2007

<sup>4</sup> Telle que recommandée depuis 1989 au niveau européen, par l'introduction de la Directive Cadre (n°89/391/CEE du 12/06/1989), dont la transposition en droit français impose aux entreprises d'effectuer une évaluation a priori des risques (décret 2001-1016) et en réponse aux besoins de divers risques (stress, TMS, etc.), l'organisation étant au cœur de nombreuses problématiques de prévention.

la diffusion des SMS&ST, mais leurs données quantitatives recueillies par téléphone ou questionnaires, restaient superficielles et discutables. Et celles qualitatives, plus réduites, étaient contradictoires dans leurs résultats : au moment de l'ouverture de l'étude, peu d'observations détaillées de SMS&ST étaient disponibles. Certaines montraient une amélioration de la prévention liée aux programmes de management S&ST tandis que d'autres constataient l'échec de tels programmes. Une récente étude (L.S.Robson et alii, 2007), basée sur une analyse systématique d'environ 5000 publications internationales relatives aux SMS&ST, rappelle d'ailleurs que d'un point de vue méthodologique, il est difficile de statuer de façon catégorique sur les SMS&ST<sup>5</sup>. Sans compter que dans le domaine de la S&ST -comme pour d'autres domaines, qualité, environnement- l'intérêt des normes fait débat<sup>6</sup>.

Sans parti pris a priori sur les normes en prévention, le point de vue de départ de l'étude se voulait pragmatique : compte tenu des interrogations dans le domaine<sup>7</sup>, il était recherché une compréhension des conditions concrètes de gestion de la S&ST à partir d'observations systématiques en entreprises. Comme l'indique la revue de littérature, l'intérêt des SMS&ST ne peut être présumé de manière générale, la question essentielle est la démarche d'intervention. De nombreux auteurs comme M. Simard, N. Laplante (2000), L.S.Robson et alii, (2007, op. cit.), attestent ainsi que, plus que les techniques ou les outils de prévention mis en oeuvre, ce sont les modes de gestion de la S&ST qui expliquent la performance en S&ST. Il s'agissait pour nous de préciser cette question des conditions de gestion des SMS&ST.

Les systèmes de gestion de la S&ST étant définis comme « un ensemble d'éléments interdépendants destinés à établir des politiques et des objectifs de santé-sécurité au travail et à les réaliser » (ILO OSH-2001, p.24), l'étude visait à explorer en particulier les pratiques gestionnaires constitutives et communes à ces systèmes :

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

Centrée sur une compréhension des conditions de mise en œuvre des SMS&ST, cette étude visait à décrire un panel de situations, sans qu'il soit possible de prétendre à une quelconque exhaustivité face à la diversité des démarches et des entreprises. Faute d'échantillonnage représentatif au sens statistique, l'étude s'est appuyée sur un échantillon raisonné, capable de rendre compte de différentes situations de référentiels, risques,

<sup>5</sup> Dans cette revue, seulement une vingtaine d'études recensées intègrent les conditions de mise en œuvre des SMS&ST et neutralisent l'influence d'un type de référentiel ou de contexte particuliers. Devant la faiblesse de cet échantillon, la disparité des méthodes d'études relevées, le problème de validité des critères de comparaison, l'étude conclut en l'état sur l'impossibilité scientifique de statuer en faveur ou non des SMS&ST...

<sup>6</sup> Le débat porte sur le principe de ces nouvelles sources de prescription et de contrôle (Mispelblom, F., 1999) mais aussi sur l'efficacité relative de ces démarches (souvent limitées à un caractère formel, les études des démarches qualité estiment leur taux d'échec entre 67 et 93%, cf. Gardner, 2000) et enfin sur les exigences de ces normes (audits, pression sur les résultats...) pouvant retentir sur la santé-sécurité (hausse des accidents ou développement de risques psychosociaux).

<sup>7</sup> Voir Abord de Chatillon E. et Bachelard O. (sous dir.), Management de la santé-sécurité au travail : un champ de recherche à défricher, Paris, L'Harmattan, 2006.

structures, programmes au niveau S&ST. L'étude a consisté à explorer dans chaque entreprise les modes de gestion S&ST et leurs effets, de façon à préciser plus généralement, les avantages, inconvénients et conditions usuelles de mise en œuvre des SMS&ST. Un recueil de données systématique a donc été réalisé à partir de documents, d'entretiens et d'observations in situ (cf. méthode ci-dessous). Un travail de comparaison a été mené globalement, sauf en ce qui concerne les éléments économiques des entreprises, parfois peu exploitables car diversement comptabilisés ou répertoriés.

## 2 - METHODE ET DEROULEMENT DE L'ETUDE

L'étude avait une visée compréhensive ; elle a obéi à une approche inductive, c'est à dire fondée sur les faits qui émergent du terrain.

L'étude repose donc sur l'analyse comparative du fonctionnement des programmes de management S&ST d'une dizaine d'entreprises (PME) sélectionnées au niveau national, situées dans cinq branches professionnelles (métallurgie, bâtiment et TP, transport, alimentation et chimie) et déployant les principaux référentiels disponibles.

### a- Caractérisation de l'échantillon

Les entreprises de l'échantillon ont été choisies sur la base de **quatre critères d'étude** : secteur d'activité, taille de l'entreprise, type de « référentiel » et ancienneté de la démarche. Le **secteur d'activité** d'abord, pour rendre compte des principaux domaines d'activité utilisant des SMS&ST et de l'application des SMS&ST à divers types de risques ; la **taille de l'entreprise** ou de l'établissement ensuite, pour obtenir différents contextes d'organisation présidant à la mise en oeuvre des SMS&ST, au sein des entreprises à la fois les plus nombreuses et les plus ciblées en matière de prévention, les PME ; le **type de « référentiel »** utilisé, pour tester l'application des SMS&ST les plus diffusés ; enfin l'**ancienneté de la démarche** pour considérer les SMS&ST dans tout leur « cycle de vie ». Les résultats obtenus en prévention n'étaient pas un critère de sélection, ces résultats ne renseignant pas directement, par essence, les conditions de fonctionnement présentes. Néanmoins, l'échantillon a intégré tant des entreprises réputées réussir dans leur démarche SMS&ST, que d'autres rencontrant des difficultés dans cet exercice. Au-delà de ces critères, l'échantillon a été conditionné de fait par l'accès au terrain, le volontariat et l'accord des entreprises sur notre protocole d'étude et en dernier ressort leur disponibilité au moment de l'étude.

Concrètement, une cinquantaine d'entreprises repérées localement au titre d'un suivi par les CRAM ont été proposées au groupe de travail national. Une vingtaine d'entreprises potentielles a été sélectionnée conformément aux critères énoncés. A partir de cette liste, une quinzaine d'entreprises pertinentes ont été contactées. Dix entreprises réparties sur tout le territoire métropolitain ont donné suite à la proposition d'étude et constitué notre échantillon (cf. tableau 1 page suivante) :

- trois entreprises du secteur mécanique-métallurgie, deux du BTP, deux de la chimie, une de l'agro-alimentaire, une des transports et une des déchets ;
- une petite entreprise (35p.), huit moyennes (4 entre 70 et 100 p., 4 entre 250 et 300p.) et une grande (500p.) ;



- trois entreprises indépendantes ou « autonomes »<sup>8</sup>, deux filiales « partenaires » et cinq structures « liées » issues de grands groupes internationaux (le tout réparti au sein de 18 établissements) ;
- cinq entreprises se conformant à l'**OHSAS 18001**, « Occupational Health and Safety Assessment Series 18001 » (le référentiel international le plus répandu) ; deux au **DT-78** (référentiel de l'Union des Industries Chimiques françaises) ; une suivant la norme anglaise **BS 8800** (historiquement une des premières normes de référence) ; une autre au **MASE**, « Manuel d'Amélioration de la Sécurité de l'Entreprise », référentiel développé par des groupements d'industriels de la pétro-chimie pour encadrer les interventions des entreprises extérieures ; une autre au **SGS**, « Système de Gestion de la Sécurité » (exigé depuis 2001 par la loi sur les risques technologiques, il concerne les entreprises classées Seveso) ; une autre au **SQAS**, « Safety and Quality Assessment System » établi par le CEFIC (Conseil Européen des Fédérations de l'Industrie Chimique et s'appliquant à la logistique de matières dangereuses) ; enfin une entreprise ayant développé son propre système de management mais inspiré par les principes DuPont (« Process Safety Management »).

L'**ILO-OSH 2001** (« ILO Guidelines on Occupational Safety and Health Management Systems »), élaboré par l'OIT en synthèse de divers guides internationaux n'a pas pu être évalué en tant que « référentiel » (rendu certifiable en 2007 par l'AFAQ-AFNOR), trop peu d'entreprises fondant explicitement leur démarche sur ce guide au moment de l'étude. Toutefois l'application des principes directeurs de l'OIT, défendus par le réseau Prévention (CNAM-CRAM-INRS), a été intégrée à la grille d'observation et vérifiée.

- Quatre entreprises en démarche SMS&ST depuis plusieurs années (3, 4 et 6 ans d'expérience de l'animation de telles démarches) et six entreprises débutant ou en cours de démarche (depuis 3 mois jusqu'à un an), pour analyser précisément les conditions initiales d'élaboration et de mise en œuvre des SMS&ST.

Entreprises	Noms <sup>9</sup>	Secteur	Type	Taille	Référentiel	Ancienneté
-------------	-------------------	---------	------	--------	-------------	------------

<sup>8</sup> Suivant la classification établie par la recommandation 2003/361/CE de la Commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises [Journal officiel L 124 du 20.05.2003] et distinguant les entreprises en trois catégories, « autonomes », « partenaires » et « liées », en fonction de la nature des relations qu'elles entretiennent avec d'autres entreprises en termes de participation au capital, de droit de vote ou de droit d'exercer une influence dominante.

<sup>9</sup> Les noms réels des entreprises ont été modifiés pour rendre anonymes les résultats.

observées (ordre + année)		prof.	d'entreprise + nombre étabts		principal	démarche
N°1 – 2002	Métalchaud	Métallurgie	Usine liée	90p.	OHSAS	1 an
N°2 – 2003	Tradibatis	BTP	Agence liée	70 p.	BS 8800	1 an
N°3 – 2003	Risquinove	BTP	Autonome	35 p.	OHSAS	1 an
N°4 – 2004	Déchets-Indus	Déchets	Agence liée	80 p.	MASE	6 mois
N°5 – 2004	OutilsMéca	Mécanique	Usine partenaire	100 p.	Interne	4 ans
N°6 – 2004	Agropoisson	Agro-alim.	Autonome (2)	500 p.	OHSAS	6 mois
N°7 – 2005	TechniChemica I	Agro-chimie	Usine liée	300 p.	SGS + DT 78	3 ans
N°8 – 2005	Global & Co	Chimie (para)	Usine liée	250 p.	OHSAS	6 ans
N°9 – 2006	Chimie Transports	Transport mat. dang.	Autonome (5)	300 p.	DT 78 + SQAS	3 ans
N°10 – 2006	CultureTube	Sidérurgie	Usine partenaire (4)	300 p.	OHSAS	3 mois

Tableau 1 : Synthèse des entreprises observées dans le cadre de l'étude SMS&ST

#### b- Démarche d'intervention et critères d'observation

La démarche d'étude reposait sur une méthodologie standard acceptée par chaque entreprise, contractualisée à partir d'un document (note de cadrage CNAM-CRAM-INRS-entreprise). L'intervention était gratuite pour l'entreprise et celle-ci bénéficiait en contrepartie d'un compte-rendu d'observation. La méthodologie proposée comportait une période de présence en entreprise allant de trois à six jours, consécutifs ou non, avec un recueil d'information compris entre 6 et 10 jours/homme. L'intervention était préparée à partir d'échanges sur la base de documents préalablement transmis (document unique, organigramme, bilan social, manuel de management, PV de CHSCT, notes diverses, etc.) permettant l'élaboration d'un planning a priori.

La **méthode employée** pour le recueil d'information comprenait :

1. Des visites de sites et observations des situations de travail (avec usage de photographies et vidéos) ;

2. Des entretiens exploratoires, semi-dirigés, pour saisir précisément les perceptions et conditions de fonctionnement de ces dispositifs. Ces entretiens sur site étaient entrepris à chaque fois auprès de l'ensemble de la chaîne hiérarchique et fonctionnelle des personnels concernés par les SMS&ST (salariés, directions, CHSCT et/ou représentants du personnel, etc.) avec un échantillon de la population (de 15 à 50 personnes selon les entreprises avec des quotas par site ou secteur, fonction, statut, âge...). L'échantillon était établi a priori à partir de la transmission de données sur le personnel (effectifs, compétences, qualifications, contrats, ancienneté...) puis confirmé ou amendé en situation, avec l'encadrement et/ou le fonctionnel sécurité du site, en fonction de la présence et des contraintes de disponibilité liées à l'activité. Cet échantillon était parfois complété par d'autres personnes pour des raisons de statut, rôle ou expérience spécifique dans l'entreprise. L'entretien ne débutait qu'avec l'accord du salarié pour sa participation à l'étude, sur la base de l'anonymat et la confidentialité des données recueillies.

Les entretiens ont eu une durée comprise entre une demi-heure et deux heures. Au total, 300 entretiens ont été réalisés.

3. Un recueil de documents de travail (règlements, procédures, notes d'informations, tableaux de bord, tracts et autres « traces »). L'analyse et le traitement d'information ont été réalisés suivant des méthodes communes (retranscription des enregistrements, analyse thématique comparative de contenu, etc.). S'agissant d'une étude sur l'évaluation de la prévention liée au management S&ST, précisons à ce stade nos variables d'étude (voir la liste des points de contrôle et critères d'étude en Annexe 1).

**La mesure de la performance en S&ST** a reposé à la fois sur des indicateurs classiques (évolution du nombre d'accidents et maladies, du taux de fréquence et de gravité par rapport aux effectifs sur trois années, formation et participation du personnel aux actions en hygiène et sécurité) mais aussi sur des indicateurs de perception et représentation des risques et de la sécurité (niveaux et types de risques perçus, etc.) et des indicateurs de fonctionnement (outils, méthodes mis en œuvre pour l'évaluation et l'analyse des risques, mesures de prévention utilisées, etc.).

**L'évaluation du SMS&ST** a porté sur l'application des principes d'organisation (politique, planification, communication, participation, évaluation...) à partir d'un relevé du contenu même des productions du système de management (documents, décisions, actions) et de leur intégration dans la pratique. L'analyse des conditions organisationnelles de mise en place des SMS&ST s'est basée sur une analyse de la structure, des moyens, de la méthode de conduite de projet par rapport aux stratégies énoncées. Chaque analyse était effectuée par entreprise à partir de critères d'évaluation précis, issus de référentiels établis, en particulier : Valeurs essentielles et bonnes pratiques de prévention, ILO-OSH 2001, principes de gestion de projet et conduite du changement. Ces critères d'étude, étayés par divers indicateurs et regroupés autour d'une dizaine de dimensions, sont précisés en tableau page suivante et développés en Annexe 1a. Le tout était mis en perspective par rapport à l'environnement (statistiques branche, évolution marchés, risques...).

4. Des restitutions orales et/ou écrites des résultats d'observation auprès de l'encadrement et des partenaires sociaux étaient proposées. Ce temps permettait de tester des hypothèses d'analyses et l'argumentation nécessaire dans l'objectif de formalisation du rapport d'étude. A l'issue de l'intervention, un rapport d'observation commenté était ainsi remis à l'entreprise en échange de sa participation. Enfin, un point avec l'entreprise a été effectué généralement (par téléphone ou de visu) 6 mois puis un an après l'étude pour connaître l'évolution de la situation en S&ST.

Dans tous les cas, l'étude proposait de mettre en perspective les conditions générales d'organisation de la prévention. A posteriori, il est possible de constater que les entreprises ont accepté la présence de chercheurs pour trois motifs différents, soit une demande de validation de leur démarche avec un objectif de communication (3 cas), soit une demande d'évaluation de leur SMS&ST (5 cas) ou enfin une demande d'aide et de soutien dans le projet (2 cas).

Variables de gestion S&ST considérées	Valeurs essentielles de référence
---------------------------------------	-----------------------------------

<u>Politique S&amp;ST et plan d'action</u> <u>Engagement de la direction et de l'encadrement</u> <u>Organisation du travail et du programme S&amp;ST</u> <u>Information-communication en S&amp;ST</u> <u>Participation des salariés</u> <u>Compétences S&amp;ST et culture sécurité</u> <u>Méthodes et outils S&amp;ST</u> (analyse AT, audits, indicateurs...) <u>Evaluation des risques</u> <u>Règles et consignes S&amp;ST</u> <u>Partenaires sociaux</u> <u>Service de santé</u>	<b>Transparence</b>  <b>Dialogue social</b>  <b>La personne</b>
---	---

Tableau 2 : Synthèse des variables observées en matière de gestion S&ST

L'analyse et le traitement des données d'étude sur les SMS&ST a fait l'objet d'un processus d'élaboration, de consolidation et de validation en plusieurs étapes (cf. Annexe 1b). Au fur et à mesure des observations, des caractéristiques générales des SMS&ST ont été dégagées : chaque monographie a permis d'isoler successivement des caractéristiques qui ont été affirmées ou infirmées par l'accumulation des données d'étude. Chaque observation était suivie d'une restitution au groupe national pour confrontation et discussion, permettant ainsi une capitalisation progressive en matière de SMS&ST, avec le repérage de principes et constantes en matière de SMS&ST.

Enfin, une analyse quantitative de la totalité des données d'observation a été réalisée suivant une méthode d'analyse factorielle (Analyse en Composantes Principales ou ACP). Ce traitement avait pour but d'analyser les interrelations entre les variables observées sur les dix entreprises et de mesurer le poids des différentes variables de mise en oeuvre. Une confrontation de la distribution des éléments descriptifs des SMS&ST devait permettre de découvrir tant des irrégularités dans ces distributions que de mettre en évidence des combinaisons plus ou moins systématiques entre les variables de fonctionnement des SMS&ST.

### 3 - PRINCIPAUX RESULTATS

L'observation répétée des SMS&ST a rapidement imposé le constat d'une diversité des situations à l'égard du management S&ST. Sans prétendre à des niveaux et approches homogènes en prévention, les entreprises étudiées revendiquaient toutes un engagement et des principes établis en matière de management S&ST. Or derrière les mots communs, malgré l'idée de norme et de standard de gestion, apparaissaient des outils, des pratiques, des démarches, des stades de développement et des apports divers en termes de prévention.

Voici en quelques points, une synthèse des caractéristiques des démarches de prévention observées (voir également les résumés des monographies d'entreprises Annexe 3) : elle rend compte de la diversité des résultats, formes, contenus, utilisations des systèmes de management S&ST. Cette diversité conduit à s'interroger sur les conditions de mise en oeuvre

en entreprise de ces programmes de management S&ST. Des variables typiques de gestion de la prévention apparaissent, qui conditionnent les intérêts et limites des systèmes de management.

3-1 Des performances de prévention contrastées entre SMS&ST quels que soient les entreprises, les référentiels et secteurs d'activité

L'adoption d'un SMS&ST témoigne généralement d'une certaine maturité des entreprises en matière de prévention, dans un contexte d'activité économique régulière ou en croissance (voir les données sur les effectifs, stables ou en augmentation). Pour les entreprises rencontrées, les SMS&ST constituent soit un cadre, soit un aboutissement des démarches d'organisation de la prévention. **Sur les dix entreprises observées, sept pensent avoir amélioré leur prise en charge de la S&ST du fait de leur structuration en matière de gestion de la prévention.** Ce constat est partagé indépendamment de la taille de l'entreprise, des référentiels utilisés et des secteurs d'activité concernés.

**Toutefois, cette organisation de la S&ST ne profite pas nécessairement immédiatement aux résultats : sur les 10 entreprises, 5 présentent effectivement de faibles taux d'accidents** (taux de fréquence et gravité inférieurs au taux moyen de leur secteur d'activité) mais **5 connaissent encore au moment de l'étude, des statistiques d'accidentologie supérieures à la moyenne du secteur, voire critiques.** Les statistiques d'accidentologie témoignent ainsi d'écart importants, en taux bruts (variant de 1 à 100), comme en tendances continues sur trois années (amélioration, stagnation ou dégradation) en lien avec l'instauration du SMS&ST.

**Au-delà des chiffres bruts, il faut surtout noter la possibilité d'observer des tendances contradictoires malgré la présence d'un SMS&ST :** dans certaines entreprises le SMS&ST est crédité d'une forte et durable amélioration de la santé-sécurité, quels que soient le contexte (développement de l'entreprise, recrutements, jeunesse du système de gestion...), alors que dans d'autres, au contraire, persiste une dégradation des résultats (accidents et maladies) malgré des efforts récurrents ou une taille modeste...

En dépit des apparences et des certifications obtenues en S&ST, **les bénéfices ou résultats des SMS&ST sont donc contrastés entre entreprises.** Certes, il faut ramener cela aux moyens consacrés à l'animation hygiène et sécurité des sites, celle-ci variant fortement (de 1 à 400 en rapportant les moyens en etp - équivalent temps plein – aux effectifs), avec des seuils en dessous desquels la prévention ne paraît pas pouvoir évoluer. L'investissement en formation relatif à l'hygiène et la sécurité<sup>10</sup> montre également des disparités (allant de 1 à 10) dans les moyens consacrés à la S&ST.

Pour décrire tous ces éléments, le tableau 3 situe les entreprises à partir de quelques indicateurs classiques de performance au niveau prévention :

---

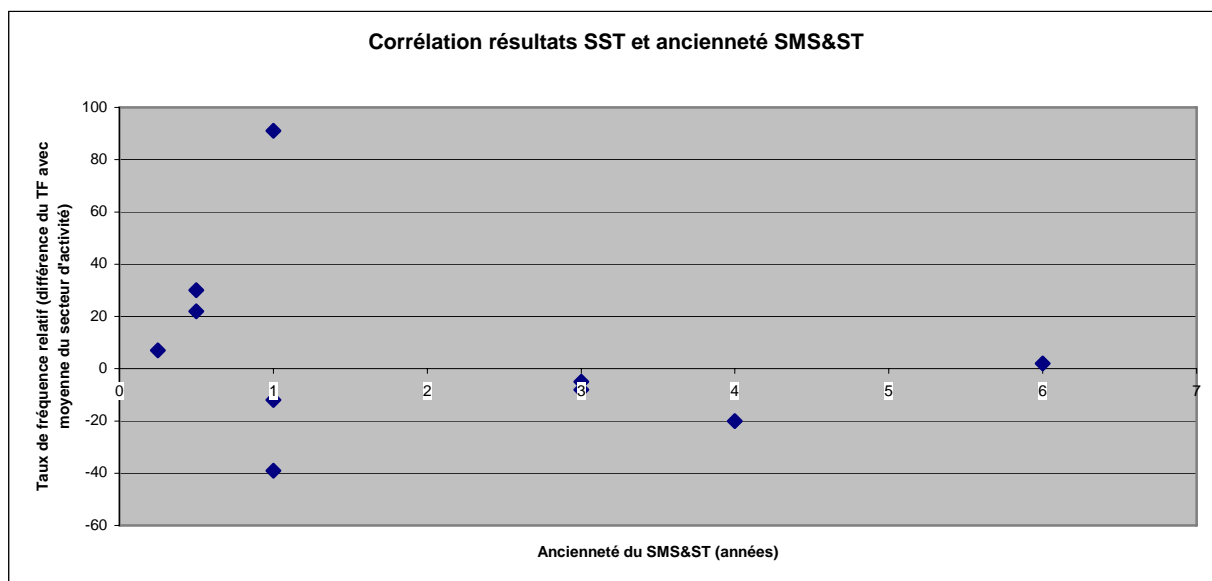
<sup>10</sup> La formation est une des rares données économiques communément suivie au niveau des budgets dédiés à la santé-sécurité... Mais les coûts ne regroupent pas toujours les mêmes éléments. Pour tenter de comparer l'investissement formation annuel, nous avons ainsi précisé et retenu deux ratios, l'un rapportant le nombre total d'heures de formation réalisées sur un an en santé-sécurité à l'effectif moyen de l'entreprise et l'autre, la part d'heures de formation S&ST par rapport au volume annuel de formations.

<b>Entreprises</b> (par rang d'âge SMS&ST)		Culture Tube	Déchets- Indus	Agro- poisson	Risqui- nove	Tradibatis	Métal- chaud	Techni- Chemical	Chimie Transport	Outils- Méca	Global & Co
<b>Résultats S&amp;ST</b> (année de l'étude)											
Effectifs (et tendance)		300 p. +	80 p. =	650 p. +	35 p. +	75 p. =	85 p. =	330 p. =	350 p. +	93 p. =	250p. =
Ancienneté SMS&ST		3 mois	6 mois	6 mois	1 an	1 an	1 an	3 ans	3 ans	4 ans	6 ans
Moyens fonctionnels animation H&S		1 etp	0,5 etp	0,7 etp	1,5 etp	0,4 etp	0,5 etp	3,5 etp	1 etp	1 etp	2 etp
A C C I D E N T O L O G I E	Nbre total accidents	9	10	<b>122</b>	1	12	3	<b>3</b>	9	<b>0</b>	14
	Taux de fréquence (entreprise / secteur activité)	27 / 20	87 / 65	91 / 61	18 / 57	160 / 69	17 / 29	4,5 / 10	44 / 52	0 / 20	20 / 18
	Taux de gravité (entreprise / branche)	0,7 / 1,12	2,56 / 2,3	7 / 1,44	0,07 / 3,14	4,24 / 3,14	0,81 / 1,12	0,27 / 1,01	0,57 / 1,74	0 / 1,12	1,05 / 1,01
	Tendance accidentologie (sur trois ans)	↗	↘	↗	↘	↗	↘	→	↗	→	↗
F O R M A T I O N H&S	Nbre annuel d'heures formation H&S par pers	614 h soit 2h/p/an	650h soit 8h/p/an	1052 h soit <b>1,6h/p/</b> <b>an</b>	630 h soit <b>18h/p/</b> <b>an</b>	300 h soit 4h/p/an	476 h soit 6h/p/an	2700 h soit 8h/p/an	4471 h soit 13h/p/an	450 h soit 5h/p/an	NC
	Ratio heures formations H&S / total formations	33 %	60 %	15 %	46 %	16 %	55 %	22 %	90 %	40 %	NC

Tableau 3 : Situations des entreprises étudiées en termes de « performance S&ST »

### 3-2 Des résultats sensibles à l'ancienneté du SMS&ST

Si les résultats obtenus divergent parfois de la volonté affichée, il est possible d'observer néanmoins une tendance générale d'amélioration de l'accidentologie liée à la durée de mise en œuvre (voir la courbe du graphique 1 au niveau taux de fréquence). Les entreprises ayant implanté leur SMS&ST depuis au moins un an présentent globalement de meilleurs résultats en prévention que celles qui débute une démarche SMS&ST. Cependant certaines entreprises réussissent à obtenir une amélioration rapide de leurs résultats, dès la première année.



Graphique 1 : Corrélation résultats de prévention (TF relatif) et ancienneté du SMS&ST

L'organisation de la prévention demande du temps pour se mettre en place et produire des effets tangibles. Toutefois une autre difficulté est de faire durer cette organisation ainsi que le montrent les résultats de l'entreprise la plus ancienne dans la démarche qui, après 6 ans, redeviennent supérieurs à la moyenne du secteur... L'amélioration ne saurait être automatique, l'investissement en matière d'organisation S&ST nécessite d'être renouvelé, ajusté régulièrement aux évolutions de l'entreprise (risques, personnel, etc.) pour maintenir des résultats. Cela invite à considérer les caractéristiques de mise en œuvre des SMS&ST.

### 3-3 Au-delà des différences de référentiels, des caractéristiques de systèmes hétérogènes

Si les exigences de contenu peuvent diverger entre référentiels, la structure et les étapes des SMS&ST sont relativement standards : ils supposent tous une série d'étapes à parcourir en vue d'optimiser la prévention, autant de conditions de gestion qui ont été testées. Or les principes de gestion communs masquent difficilement des différences d'approches.

L'analyse concrète de la mise en œuvre des systèmes de management S&ST, révèle une disparité de pratiques qui n'est ni conforme, ni seulement imputable aux référentiels choisis : évaluation des risques plus ou moins utilisée, politiques parfois imposées, politiques avec ou sans objectifs, objectifs plus ou moins cohérents avec l'évaluation des risques, objectifs plus ou moins mesurables, manuels de management plus ou moins précis et détaillés, sélection d'outils plus ou moins étoffée, outils plus ou moins pratiques et utilisés, résultats d'audits parfois faussés, acteurs de la prévention associés ou non, niveaux de sensibilisation et de formation en prévention disparates, etc. La gamme des programmes de management S&ST apparaît large, autant que les contextes d'organisations et les conditions d'utilisation qu'elle invite à préciser.

Le tableau 4 (page suivante) résume les caractéristiques des SMS&ST observés en matière d'acteurs, d'actions réalisées et de méthode (participation des salariés, lien avec le DU, approche pluridisciplinaire...). Les données sont ici regroupées par type de référentiel : OHSAS et BS 8800 d'une part, référentiels interne, MASE, DT78, SGS et SQAS d'autre part. Il apparaît que l'enjeu des SMS&ST se situe moins dans le référentiel que dans les conditions de mise en œuvre du système.

**Caractéristiques essentielles des démarches de management S&ST observées**

Noms (entreprises + référentiels)	Responsable démarche SMS&ST	Eléments essentiels du programme SMS&ST	Points forts	Faiblesses repérées	Liens SMS &ST/ DU	Participation Encadrants + personnel	Place du CHSCT	Place du Sce Santé
Métalchaud OHSAS	Direction QSE	Analyse risques Plan d'action	Politique, moyens, outils, EvRP	Sécurité écrite et non plus orale Adhésion du personnel	+	+/-	Associé mais déstabilisé	Absent
Tradibatis BS 8800	Direction QSE (siège) + animateur QSE	Procédures générales (accueil chantier...)	Informations	EvRP, participation, écart règles / situations Application	0	0	Non associé	Absent
Risquinove OHSAS	Resp. QSE + animateur sécurité	Procédures générales + audits	Politique, moyens, outils, coordination	Coût + contraintes de la démarche	+	+	Associé	Absent
Agropoisson OHSAS	Direction Dévelopmt durable + animateur sécurité	Procédures générales + formations	Politique	Organisation, moyens, formalismes, coordination avec RH, participation	+/-	0	Non associé	Absent
Global & Co OHSAS	Service QSE + 2 animateurs sécurité	Indicateurs + audits	Politique, moyens, organisation, coordination	Peu d'évaluation a priori des risques	0	+	Non associé	Exclu
CultureTube OHSAS	Service QE + animateur sécurité	Analyse accidents Audits	Politique, moyens	Organisation, EvRP, participation et adhésion du personnel	0	0	Exclu	Absent
OutilsMéca Interne	Direction risques industriels (siège)+ animateur sécurité local	Procédures générales + audits	Politique, moyens, outils, engagement	Rigidité règles par rapport aux risques et réorg. en cours	0	+	Non associé	Absent
Déchets-Indus MASE	Direction QSE (siège) + coordinateur sécu.régional	Procédures générales + causeries	Politique, moyens, outils	S&ST en conception, approche santé	0	+	Non associé	Absent
TechniChemica   SGS + DT 78	Service QHSE du site	Procédures détaillées	Politique, moyens, outils, organisation, EvRP	Surcroît de prescription Hygiène peu intégrée	+	0	Associé mais opposé	Impliqué
Chimie Transports DT 78 + SQAS	Coordinateur QSE	Procédures générales + formations	Politique, moyens, formation, culture	Participation, pression donneurs d'ordre, coordination entre sites	0	+/-	Non associé	Absent

Légendes des sigles : 0 : absent(e) ; +/- : partiel, limité ; + : réel, tangible

Tableau 4: Résumé des caractéristiques des systèmes de management observés

### 3-4 Des niveaux de prévention liés aux modes de gestion de la S&ST



La nécessité de détailler les conditions de mise en œuvre des SMS&ST s'est vite imposée pour comprendre les écarts de situations entre entreprises. A ce titre, une évaluation précise des modes de gestion de la prévention dans les entreprises a été réalisée. Fondée sur une notation à partir des critères d'observation du management S&ST (cf. critères d'études sur l'organisation, la politique, l'engagement, les compétences S&ST, les méthodes et outils... en Annexe 1), elle définit une qualité de gestion qui se voulait distincte d'une évaluation formelle des référentiels. Cette notation a été complétée a posteriori par une évaluation avec la grille « GPS&ST »<sup>11</sup> (avec des notes sur 10 dans les deux cas), outil qui mesure davantage un niveau de prévention<sup>12</sup>.

Cette analyse quantifiée offre une description globale et comparative des divers systèmes rencontrés. Elle met en évidence des niveaux de gestion S&ST différents, signes d'un développement différencié de la prévention (les tableaux 1 et 2 en Annexe 2, reprennent les résultats détaillés des entreprises sur les dimensions étudiées). Au global, les scores établis confirment la dispersion des pratiques et des situations des entreprises : le total des scores obtenus permet ainsi d'esquisser un classement relatif des entreprises étudiées avec une certaine cohérence des indicateurs de performance vis-à-vis de la gestion S&ST (cf. tableau 5 ci-dessous). Derrière les scores, cette analyse procure surtout une explicitation des variables de performances entre entreprises.

Entreprises	Culture Tube	Déchets-Indus	Agro-poisson	Risquinove	Tradibatis	Métal chaud	Techni-Chemical	Chimie Transport	Outils-Méca	Global & Co
Référentiel	OHSAS	MASE	OHSAS	OHSAS	BS 8800	OHSAS	SGS + DT78	DT78 + SQAS	Interne	OHSAS
Ancienneté SMS&ST	<b>3 mois</b>	6 mois	6 mois	1 an	1 an	1 an	3 ans	3 ans	4 ans	<b>6 ans</b>
Rang au niveau résultats SST (accidentologie)	8	7	10	2	9	4	3	5	1	6
Rang au niveau investissement formation SST	8	3	10	1	7	5	3	2	6	/
Rang au niveau qualité de gestion SST	8	4	9	1	10	4	6	7	2	3
Rang au niveau prévention SST (GPS&ST)	9	6	8	2	10	7	2	5	1	4
Rang classement relatif au niveau performance SST	8	7	9	1	10	6	3	5	2	4

Tableau 5 : Comparatif global des entreprises étudiées en termes de prévention

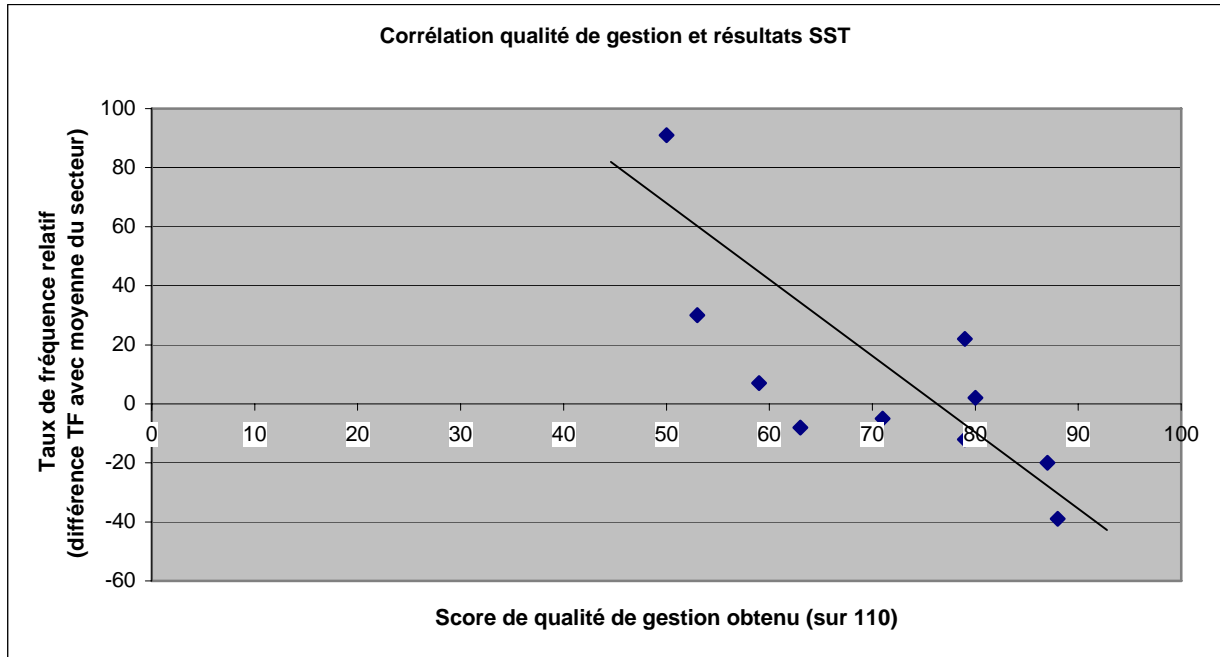
Force est de constater que les niveaux de prévention ne sont pas simplement associés à un type particulier de référentiel : les trois entreprises de l'étude les plus performantes en prévention sont basées sur trois référentiels différents, tant internes qu'externes et un même

<sup>11</sup> La grille « GPS&ST », grille de positionnement de la santé-sécurité au travail, est un outil proposé pour évaluer l'organisation de la prévention. Développé dans le cadre du groupe national CNAM-CRAM-INRS « Management et prévention » et diffusé depuis mai 2007 sur le site web INRS, il offre aux entreprises un cadre d'analyse standardisé sur vingt thèmes essentiels de gestion de la S&ST.

<sup>12</sup> Les variables étudiées de qualité du management S&ST sont corrélées avec les résultats d'une évaluation réalisée a posteriori à l'aide de la grille GPS&ST. Par exemple, « méthodes et outils de prévention », est statistiquement corrélée avec des thèmes de la grille GPS&ST, comme ceux des moyens, de la veille réglementaire, des urgences. Quelques écarts existent néanmoins entre les deux évaluations : ils montrent que la grille GPS&ST explore plus particulièrement un niveau de développement organisationnel de la prévention alors que l'observation était centrée plus largement sur les conditions de management de la prévention.

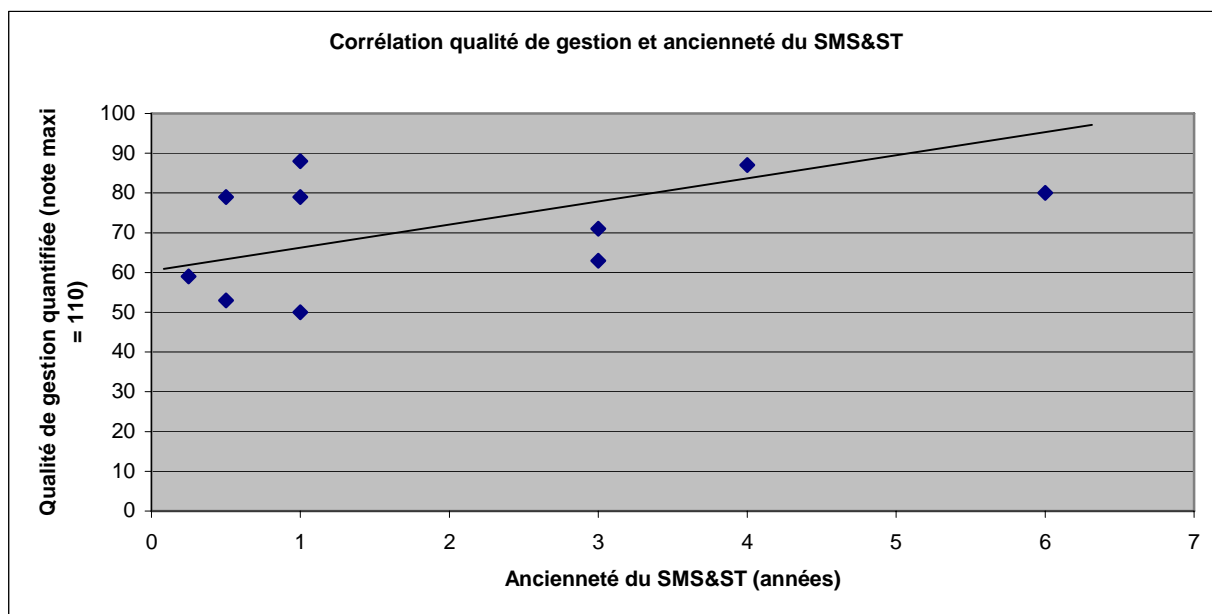
référentiel est utilisé par les deux entreprises situées aux extrémités du classement... Plus que le référentiel, c'est la qualité de gestion qui conditionne les résultats S&ST.

L'influence des conditions de gestion S&ST sur les résultats de prévention apparaissent nettement. Ainsi les meilleurs scores des entreprises en termes de qualité de gestion s'accompagnent de taux de fréquence inférieurs à la moyenne du secteur d'activité (cf. graphique 2) :



Graphique 2 : Corrélation entre qualité gestion S&ST et résultats prévention (TF relatif)

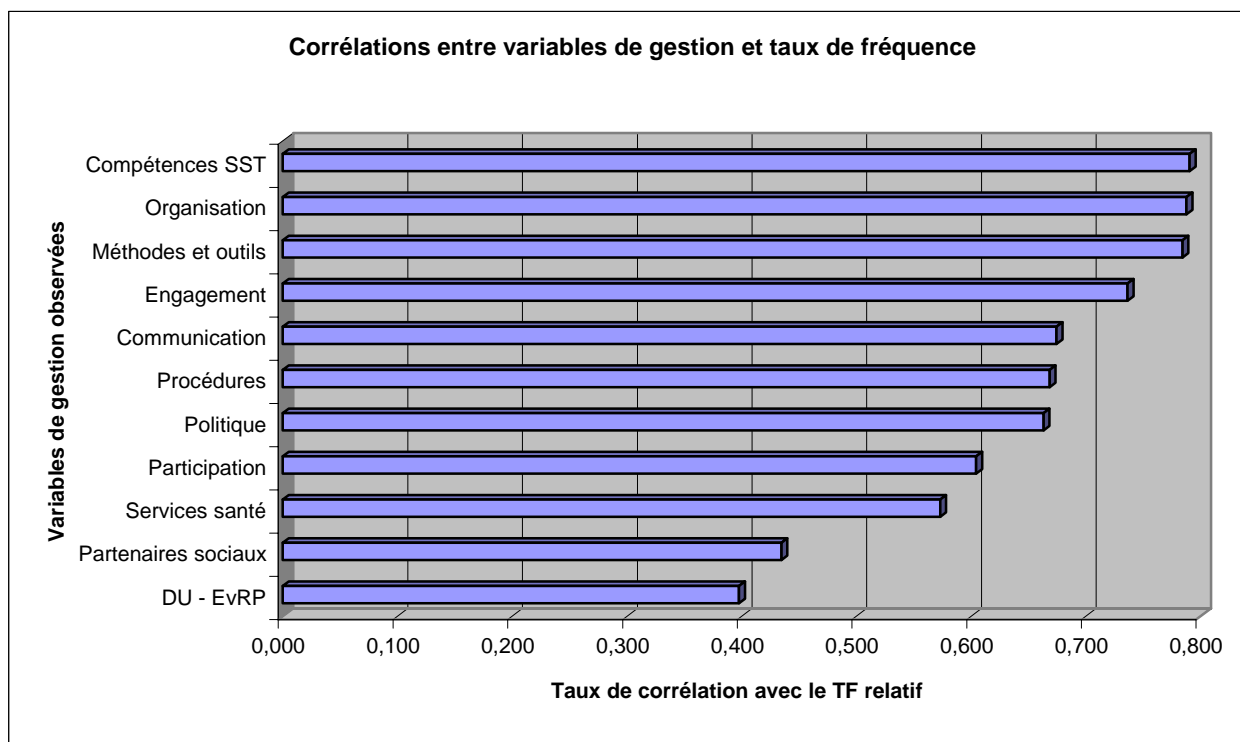
Le niveau de gestion a tendance à s'améliorer avec le temps, signe d'un développement progressif des SMS&ST déjà souligné, comme le rappelle le graphique 3 (page suivante). Toutefois d'importants écarts de performance S&ST peuvent naître très tôt entre des entreprises inscrites depuis peu en démarches de management S&ST, en particulier en fonction de l'investissement dans la démarche.



Graphique 3 : Corrélation entre qualité de gestion et ancienneté de la démarche de SMS&ST

Les moyens et investissements réalisés s'avèrent décisifs pour expliquer à court terme les écarts de développement des systèmes de gestion. Plus largement, les conditions d'installation des SMS&ST apparaissent déterminantes pour le niveau de prévention. Ces variables discriminent la qualité de gestion des entreprises dès le lancement de leurs démarches. L'analyse qualitative des écarts de conception des SMS&ST entre Risquinove et Tradibatis, deux entreprises comparables aux résultats contradictoires, a bien mis en évidence les conséquences de deux démarches opposées dans la conduite du projet (Drais E., 2005). A l'instar d'autres projets, une démarche d'organisation avec une gestion du changement favorise la qualité et l'intégration de la prévention.

Plus encore, il est possible de mesurer l'influence spécifique des diverses conditions de gestion des SMS&ST. L'analyse de corrélation réalisée précise cette question : cette analyse établit des liens statistiques entre les variables de management S&ST évaluées et la situation de la prévention. En premier lieu, elle permet de mesurer une relation terme à terme entre chaque variable et les caractéristiques du SMS&ST (ancienneté, résultats, moyens de formation, etc.). Par exemple, une relation étroite apparaît entre les conditions de gestion du SMS&ST et les résultats obtenus en matière d'accidents (TF relatif) : des conditions telles que la présence de compétences S&ST, la mise en place d'une organisation dédiée, l'usage de méthodes et d'outils de prévention, l'engagement de la hiérarchie, une communication effective, des procédures adaptées et une politique établie, s'avèrent contribuer de façon déterminante (elles sont corrélées avec une valeur significative) à réduire les accidents, dans l'ordre indiqué sur le graphique 4 ci-après :



Graphique 4 : Histogramme des conditions de mise en œuvre des SMS&ST corrélées aux résultats

La performance du management S&ST n'est donc pas une simple question de référentiel ou d'ancienneté du système. Si elle relève au départ d'un travail d'organisation préalable et d'une démarche de conduite de changement, elle repose plus globalement sur la présence et l'animation d'une série de variables de gestion de la prévention plus ou moins discriminantes.

L'analyse conduit à s'intéresser globalement aux liens entre variables et dépasser les seules corrélations avec les résultats indiquées dans le graphique 4. En effet, la mise en œuvre d'un SMS vise des objectifs plus larges de prévention que les résultats (réduction des risques, etc.). Au-delà des résultats, peut-on mesurer l'influence respective des conditions de mise en œuvre d'un SMS&ST ? Quelles sont globalement les conditions de gestion les plus déterminantes pour la prévention ? C'est ce que développe l'analyse factorielle suivante par la mise en évidence de combinaisons régulières dans les variables de management S&ST.

### 3-5 Les dimensions essentielles de la gestion S&ST

Deux dimensions clefs du management S&ST semblent expliquer les pratiques et les résultats des SMS&ST : elles ressortent d'une part de l'organisation de la prévention et d'autre part de la gestion des risques. En établissant des liens d'ensemble entre variables de management S&ST, le traitement statistique propose en effet plus qu'une analyse singulière des variables et une simple hiérarchisation des conditions de gestion. Dégageant deux axes factoriels expliquant à eux deux 81% de la variance des notes attribuées sur la gestion S&ST, l'analyse met en évidence deux dimensions essentielles du développement de la prévention en entreprise.

Parmi les conditions de mise en œuvre des SMS&ST, les deux variables de gestion de la S&ST qui apparaissent déterminantes pour la prévention portent sur :

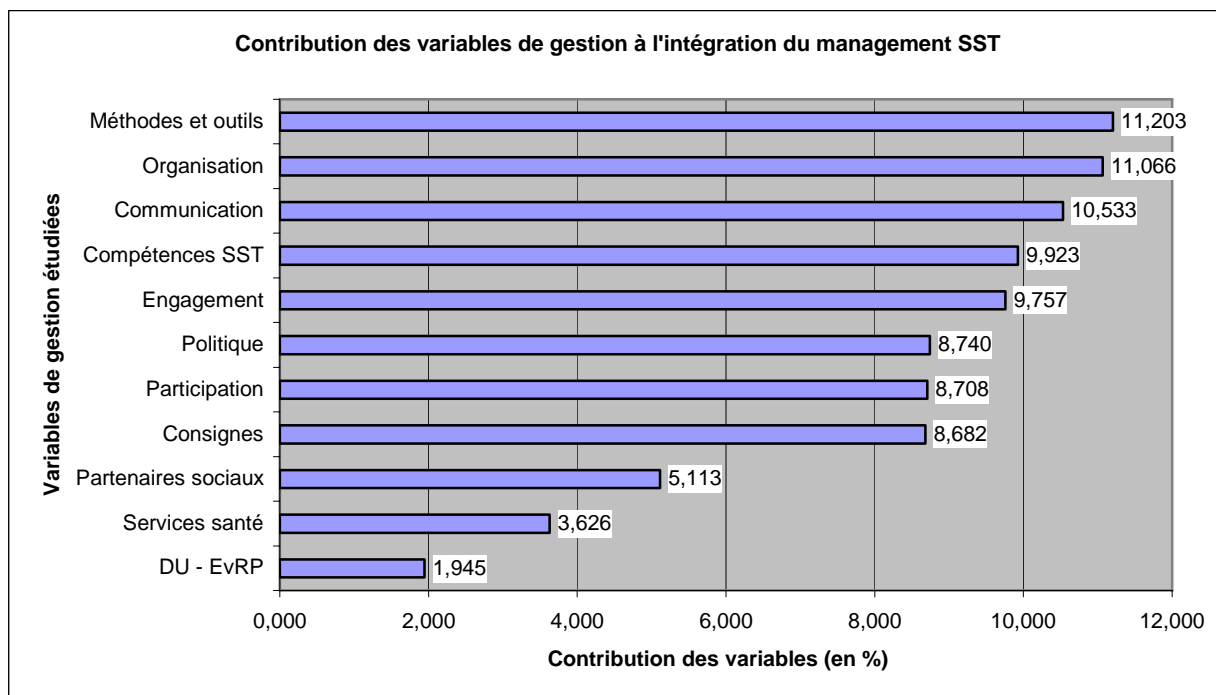
1. l'intégration de la S&ST dans l'entreprise,
2. le mode de gestion des risques.

C'est là l'intérêt majeur de l'analyse factorielle : elle fait apparaître des conditions générales de management S&ST qui renvoient à des leviers de gestion distincts pour la prévention. Ces deux dimensions débordent d'ailleurs les SMS&ST et peuvent correspondre finalement à des approches distinctes de prévention. Si elles discriminent les entreprises, elles dévoilent des objectifs de prévention complémentaires mais bien différents...

a) Les variables essentielles pour l'intégration de la prévention

L'analyse factorielle identifie les variables les plus déterminantes pour le management S&ST. Avec 65% de la variance à elle seule, l'intégration de la santé-sécurité dans le fonctionnement de l'entreprise apparaît comme la première condition fondatrice d'un véritable management de la santé-sécurité.

Développer un système de management S&ST efficace suppose d'inscrire profondément la S&ST au sein des activités. C'est ce que suggère en premier lieu l'analyse des régularités de gestion S&ST. Les conditions essentielles de gestion s'agencent d'abord autour de variables d'organisation qui contribuent à intégrer la S&ST dans l'entreprise : mise en œuvre de méthodes et outils de prévention rigoureux (analyse accident, etc.), organisation des activités et de la prévention, une véritable information et communication avec le personnel, une présence et un développement de compétences S&ST ad hoc, un engagement de la direction et de la hiérarchie pour la prévention, l'élaboration d'une politique et de plans d'action, une participation du personnel et enfin des consignes et procédures adaptées. Ces facteurs sont les plus souvent combinés au service du SMS&ST. Le graphique 5 rend compte de cette hiérarchie dans les variables observées (associées notamment au TF relatif) propices au développement d'une prévention intégrée dans le management de l'entreprise :



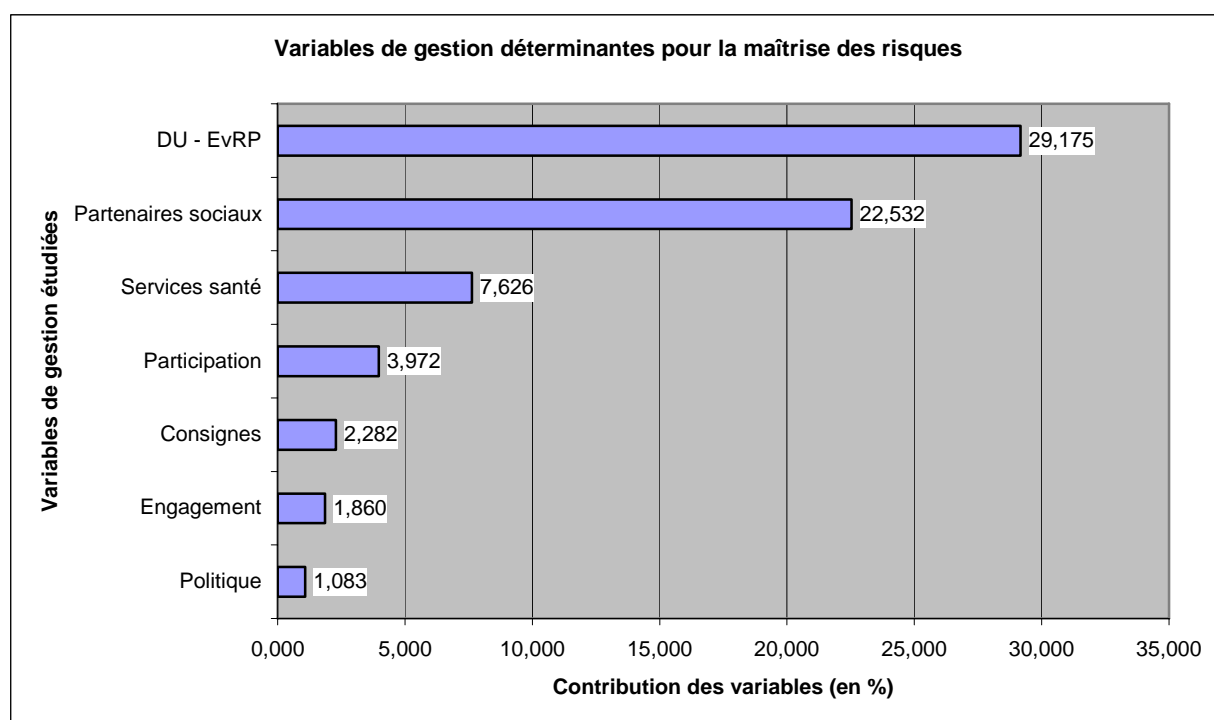
Graphique 5 : Histogramme des variables de gestion S&ST déterminantes pour intégrer la S&ST dans le management de l'entreprise

Parmi les critères d'étude retenus, certaines conditions de gestion apparaissent presque accessoires pour instaurer un système de management : l'association des partenaires sociaux et des services de santé mais aussi le travail à partir du document unique apparaissent ainsi peu déterminantes à court terme pour développer un SMS&ST dans les expériences observées. Cela explique que certaines entreprises puissent obtenir des résultats sans toujours

associer à leur démarche ces mesures ou instances de prévention...Pourtant cette approche s'avère insuffisante dans la durée et incomplète en particulier vis-à-vis des risques...C'est le deuxième résultat de l'analyse factorielle.

#### b) Les variables essentielles de la gestion des risques

Les variables destinées à intégrer la S&ST dans la gestion de l'entreprise ne sont pas les seules dimensions intéressantes de l'analyse. Le mode de gestion des risques apparaît comme le deuxième axe factoriel<sup>13</sup> déterminant la performance du management S&ST. Cet axe fait apparaître des conditions de gestion essentielles pour une prévention plus générale et durable (elles sont associées notamment à l'ancienneté du SMS&ST). Ces conditions regroupent en priorité l'évaluation des risques à partir du document unique, l'implication du CHSCT et des services de santé. Avec la participation des salariés et de l'encadrement, elles caractérisent la façon d'aborder les risques (collectivement et non de manière prescrite, en pluridisciplinarité, etc.). Structurant le management S&ST, elles se distinguent nettement comme des variables clef de prévention (cf. graphique 6) :



Graphique 6 : Histogramme des variables déterminantes pour la gestion des risques

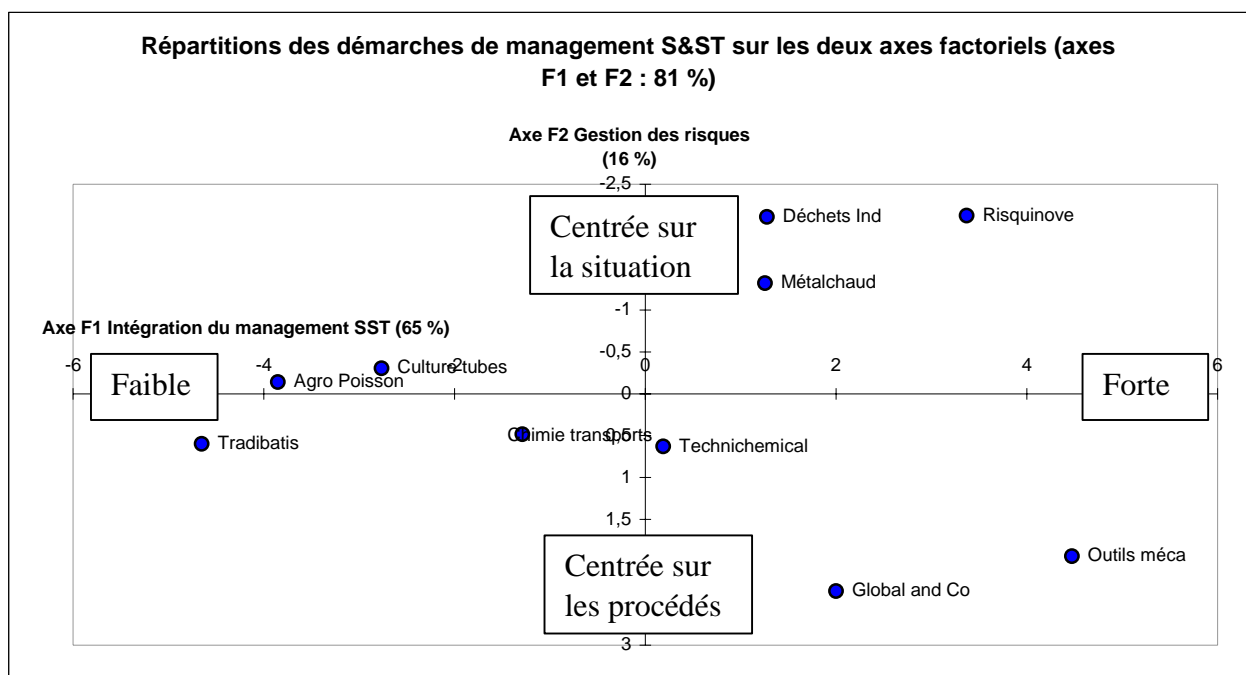
S'agissant d'exigences réglementaires, le fait que l'évaluation des risques, la participation des partenaires sociaux ou celle des services de santé n'apparaissent pas dans les conditions premières de développement d'un SMS&ST, peut être de nature à surprendre. Cela signifie que pratiquement, pour rendre opérationnelle la gestion de la S&ST, les entreprises investissent d'abord dans une organisation dédiée, cette organisation définissant le cadre dans lequel sont gérées ensuite les obligations réglementaires. Valorisées par le réseau Prévention, les variables de gestion des risques s'imposent néanmoins, ensemble, comme des conditions essentielles pour établir un management de la prévention pérenne. Apparaissant moins liées à l'installation d'un SMS&ST qu'au développement de la prévention et son efficacité dans la durée, ces variables semblent alimenter sinon orienter le management S&ST. Dans tous les

<sup>13</sup> La valeur propre (part de variance) des axes est de 65% pour F1 et de 81% pour le cumul F1+F2, voir le graphique en annexe.

cas, le rôle de ces outils, techniques ou instances dans la gestion de risques s'avère déterminant pour la prévention...

L'analyse factorielle valide ainsi l'importance des éléments fondamentaux des SMS&ST (politique, plan d'action, engagement de la direction, document unique...) mais aussi hiérarchise l'importance des différentes variables de mise en œuvre à l'égard de deux grandes dimensions de gestion. Elle fournit donc des critères de management S&ST qui discriminent les démarches S&ST entre entreprises. Une représentation graphique des démarches de gestion de la S&ST des entreprises à partir des deux axes, décrit d'ailleurs un positionnement typique des entreprises étudiées au moment de l'étude (en différents nuages de points, cf. graphique 7). Ce positionnement original des entreprises exprime la capacité des deux critères que sont les conditions d'intégration du système de management S&ST d'une part et les modes de gestion des risques d'autre part, à rendre compte des pratiques de management S&ST.

Les entreprises se répartissent suivant les deux axes. L'axe horizontal des abscisses, distingue les démarches de management suivant un degré d'intégration qui oppose – pour simplifier - des démarches de prévention restées formelles, superficielles, prescrites ou théoriques (à gauche) à des démarches au contraire où la S&ST est plutôt adaptée, intégrée, bien articulée à l'activité, aux fonctions, aux structures ou aux métiers (à droite). L'axe vertical des ordonnées classe les entreprises du point de vue de la gestion des risques en distinguant une gestion des risques orientée vers les situations de travail et tenant compte des personnes (en haut), au contraire d'une gestion des risques centrée sur le poste et les procédés, au sens des risques « techniques » (en bas). Le contenu et la manière d'aborder l'évaluation des risques, comme l'approche pluridisciplinaire des services de santé, dévoilent à ce titre des conceptions de prévention parfois opposées.



Graphique 7 : Répartition des entreprises étudiées sur les deux axes factoriels de gestion de la prévention

Ces axes et la répartition en cadrans suggère une typologie de démarches de management qui mérite un développement en discussion (partie suivante). En effet, la combinaison des variables d'intégration de la prévention, avec des variables de gestion des

risques, crée des régimes de prévention distincts avec des résultats typiques que l'on peut discuter. En effet, ces différentes configurations de management S&ST ne se valent pas tant du point de vue des résultats que des principes. Certes les entreprises dont le SMS&ST favorise l'intégration de la S&ST ont en principe de meilleurs résultats de prévention. Mais il n'est pas sûr que leur gestion des risques soit optimale, ni parfaitement conformes notamment aux bonnes pratiques (pluridisciplinarité, etc.) comme aux valeurs de respect de la personne et de dialogue social prônées par le réseau Prévention. Ainsi, par essence, si l'Institution Prévention ne peut que privilégier un management intégré de la prévention (côté droit du graphique), elle revendique également une gestion globale des risques inclinant à valoriser particulièrement des approches de management S&ST situées dans le cadran en haut à droite...

#### **4- DISCUSSION : INTÉRÊTS ET LIMITES DES DISPOSITIFS DE GESTION DE LA S&ST**

En résumé, que peut-on retenir de l'observation ? Il ressort de l'étude une série d'intérêts (a) et de limites (b) dans la mise en œuvre des SMS&ST. Au-delà des constats, l'étude nous amène également à proposer une typologie (c) qui définit un cadre d'analyse pour les pratiques de gestion de la S&ST pour les préventeurs en conformité avec les valeurs essentielles et les bonnes pratiques de prévention.

##### **4-1 Apports des SMS&ST**

- Un cadre pour une gestion globale et structurée des risques, en particulier en PME

La plupart des référentiels offrent une démarche systématique de gestion de la sécurité qui est profitable, en particulier pour les PME qui peuvent y trouver là des incitations ou des indications à se structurer de manière plus rigoureuse, au service de leurs actions de prévention. Plus largement, ces référentiels proposent des axes et programmes de gestion qui sont de nature à coordonner les pratiques de prévention. Ils fournissent une base claire de dialogue au sein de l'entreprise et avec l'environnement de l'entreprise. Cependant, au-delà des repères méthodologiques qui sont fournis, l'efficacité dépend de la manière dont l'entreprise respecte ou comprend le cadre de gestion proposé : par exemple, la description d'un chapitre politique ou responsabilités dans le manuel de management adopté, doit aller de paire avec la présence de réels objectifs (spécifiques, mesurables...) ou d'un réel pilotage, ce qui n'est pas toujours le cas...

- Un positionnement stratégique de la S&ST conférant autorité et légitimité à la fonction sécurité

Le fait d'intégrer la sécurité au sein des programmes de gestion de l'entreprise, sert la fonction sécurité de l'entreprise dans l'affirmation de son positionnement, tant par des moyens accordés que par l'accès à des niveaux stratégiques de décision. Cela lui confère une autorité ou une légitimité qui ne peut que bénéficier à la prévention. Il reste ensuite à vérifier que les services sécurité ou leurs gestionnaires soient aptes ou prompts à se positionner ainsi dans une fonction de management, voire de politique, qui débordent du seul domaine des techniques de prévention.



- Un gage de confiance envers l'entreprise

L'adoption d'un système ou d'une méthode de gestion de la sécurité non seulement permet d'accéder à certains marchés, mais surtout est source de crédit pour l'entreprise ; elle contribue à fournir une image de performance et lui permet de se démarquer au besoin de ses concurrents. C'est ainsi que les économistes expliquent l'essor des normes (qualité, etc.) dans les entreprises : leurs dispositifs donnent des informations « objectives » sur les prestations, elles réduisent des ambiguïtés et incertitudes du marché et contribuent alors à la régulation des échanges économiques. C'est pourquoi la certification est souvent un enjeu fort alors que ce n'est pas elle qui assure à priori la performance du système...

- Une source d'apprentissage

L'inscription dans une démarche de management de la santé-sécurité est un moyen de coordination interne et d'apprentissage. Les démarches normatives fournissent en effet des outils de description de l'entreprise (processus, listings de risques, etc.) qui aident à construire des représentations partagées de l'activité de travail. Cela favorise l'émergence d'une vision générale commune des risques au sein du personnel. Et cela fournit des bases pour des pratiques unifiées en la matière. Au-delà, dans la durée, cela favorise une rigueur et une cohérence des actions. Au point, que certains donneurs d'ordre qui avaient exigé la certification de leurs sous-traitants, sont parfois surpris des exigences que ceux-ci peuvent leur exprimer en retour, au cours de la démarche, y compris par de petites entreprises...

#### 4-2 Limites et effets pervers possibles des SMS&ST

- Des outils de rationalisation et une standardisation des modes de gestion

Les SMS&ST pour la sécurité, comme les autres dispositifs de management global, sont bâtis sur des programmes de gestion idéaux et communs aux entreprises ; à ce titre, ils fournissent des modes de gestion standards qui peuvent ne pas répondre à tous les besoins des entreprises et de leurs activités... Ils peuvent être considérés comme « rigides » lorsque le formalisme est imposé sans rapport avec les besoins réels, ni prise en compte des spécificités de l'entreprise (au niveau de l'organisation ou des activités).

Mais encore, par construction, leur modélisation de l'entreprise induit des biais. Alors que les SMS&ST exigent d'être référencés aux risques principaux de l'entreprise, ils sont le plus souvent bâtis autour des activités ou populations principales de l'entreprise (en volume d'heures, de personnes ou en importance financière) au regard d'enjeux prioritaires (process, technologies vitales, ressources clés). A ce titre les systèmes de management négligent régulièrement d'autres activités et sont donc souvent intrinsèquement lacunaires ou inadaptés car ils laissent de côté des pans entiers d'activité qui peuvent représenter des enjeux en termes de prévention (cas des dépôts de matériel et magasins dans le BTP, etc.). De plus certaines exigences de formalisation « standard » des SMS&ST s'opposent aux besoins de réactivité de certains types d'activités ou d'entreprises (dépannages, urgences, petits chantiers, TPE, etc.). De même des indicateurs de gestion inadaptés peuvent desservir la prévention (cas d'une pression sur les résultats poussant à la sous-déclaration des accidents) Les mesures prises ne satisfont donc pas à tous les enjeux de prévention.

Enfin, la mise en oeuvre de procédures et règles de fonctionnement peut avoir comme conséquence de réduire l'autonomie des agents. Cette perte d'autonomie peut être considérée par ceux-ci comme un moyen de contrôle sur leur savoir faire et sur les collectifs de travail et entraîner des résistances de leur part, en dépit du fait que les normes relatives à la S&ST ont cette particularité par rapport aux autres normes qu'elles sont conçues pour que les bénéficiaires en soient pour l'essentiel les agents eux-mêmes.

- Une approche gestionnaire qui sort du giron habituel des partenaires sociaux et un risque de rupture du dialogue social

Alors que les CHSCT peuvent trouver dans les SMS&ST une nouvelle occasion d'intervenir dans leur domaine, la « mise en gestion » de la sécurité peut affecter cette instance de concertation et la priver d'une capacité d'influence tangible sur les pratiques. Non seulement la gestion de la sécurité par un SMS&ST peut conduire à sortir du CHSCT des décisions qui lui revenaient (en les faisant traiter par d'autres instances, revues de directions, etc.). Mais encore cette « mise en gestion », répondant à des normes et une technicité (langage normatif, etc.) peut exclure plus ou moins involontairement le CHSCT de ses registres traditionnels d'intervention, privant de fait l'entreprise d'une instance majeure de dialogue social quant à la santé-sécurité. La mise en oeuvre déléguée des outils de gestion instaure des instances de discussion nouvelles en matière de S&ST mais qui ne peuvent se substituer aux instances représentatives du personnel : les groupes d'amélioration et de résolution de problèmes en S&ST ne peuvent être comparées avec les instances de définition des règles et de négociation générale sur les conditions de travail et d'emploi.

- La conformité à un système sans réel progrès (boucle d'amélioration continue théorique)

Une fois mis en place, la tentation est grande de se satisfaire de la présence du système et de sa conformité a priori (du point de vue du système documentaire, de quelques outils ou procédures, etc.). Pourtant l'enjeu est moins la présence du système de management que son animation, garante d'une dynamique et d'une progression. Or combien d'entreprises réactivent le système seulement au moment des audits ? Combien mettent véritablement en place « l'amélioration continue » ? Pour éviter d'avoir un système élaboré qui ne porte pas ses fruits (et d'autant plus lorsqu'il a été imposé ou qu'il ressort d'une seule démarche descendante de type « top-down »), il est nécessaire d'animer la démarche... Sans quoi, le système de management ne constitue qu'une « couche supplémentaire » de formalisme et de prescription, le plus souvent éloignée des pratiques réelles. Cette « vie » du système et son inscription dans un véritable processus d'amélioration est évidemment ce qui est le plus difficile à réaliser.

- Une tentation comportementale

La plupart des SMS&ST vise à coordonner les approches et pratiques de sécurité. Mais certains vont plus loin et visent globalement à unifier les pensées et les comportements. Sur ce thème qui est celui de la culture de sécurité, le risque est grand d'une dérive idéologique et gestionnaire. Le SMS&ST est bien propice à une culture de sécurité, notion diffusée depuis les années 1980 pour décrire la recherche d'attitudes sécuritaires communes. Mais si cette notion de culture est intéressante dans le principe, selon lequel, par des visions, des valeurs communes, les actions seront a priori convergentes, remplaçant alors bien des outils de contrôle et de coordination, son application peut être discutée. Non seulement l'idée de culture de sécurité telle qu'elle est généralement évoquée, est porteuse d'une vision déterministe et réductrice de la culture : déterministe au sens où la culture procéderait de règles de construction données, stables et connues, alors qu'elle est complexe, réductrice car centrée sur la seule culture « attendue » par l'entreprise, celle-ci pouvant être en rupture avec d'autres « sous-cultures » et particulièrement, la culture professionnelle du personnel. Ensuite le risque est grand d'accorder la priorité aux moyens d'émergence de cette culture, en valorisant les comportements culturels conformes mais au détriment de la finalité, le renforcement de la santé-sécurité au sein des activités...

#### 4-3 Proposition d'une typologie de modes de gestion de la S&ST

L'enjeu des SMS&ST tient moins aux référentiels qu'aux conditions de mise en oeuvre de la gestion de la prévention. C'est ce que l'étude montre particulièrement avec la mise en évidence d'une hiérarchisation des variables de gestion qui oriente les formes et résultats du management de la prévention.

La récurrence de certaines conditions de gestion des SMS&ST a fait apparaître deux séries de variables discriminantes de la prévention qui relèvent selon nous de l'intégration de la prévention d'une part et des variables de gestion des risques d'autre part. Ces deux facteurs de gestion non seulement déterminent les formes et résultats du management de la prévention mais encore définissent quatre grandes catégories de démarches de prévention empruntées par les entreprises (cf. graphique 8 page suivante) :

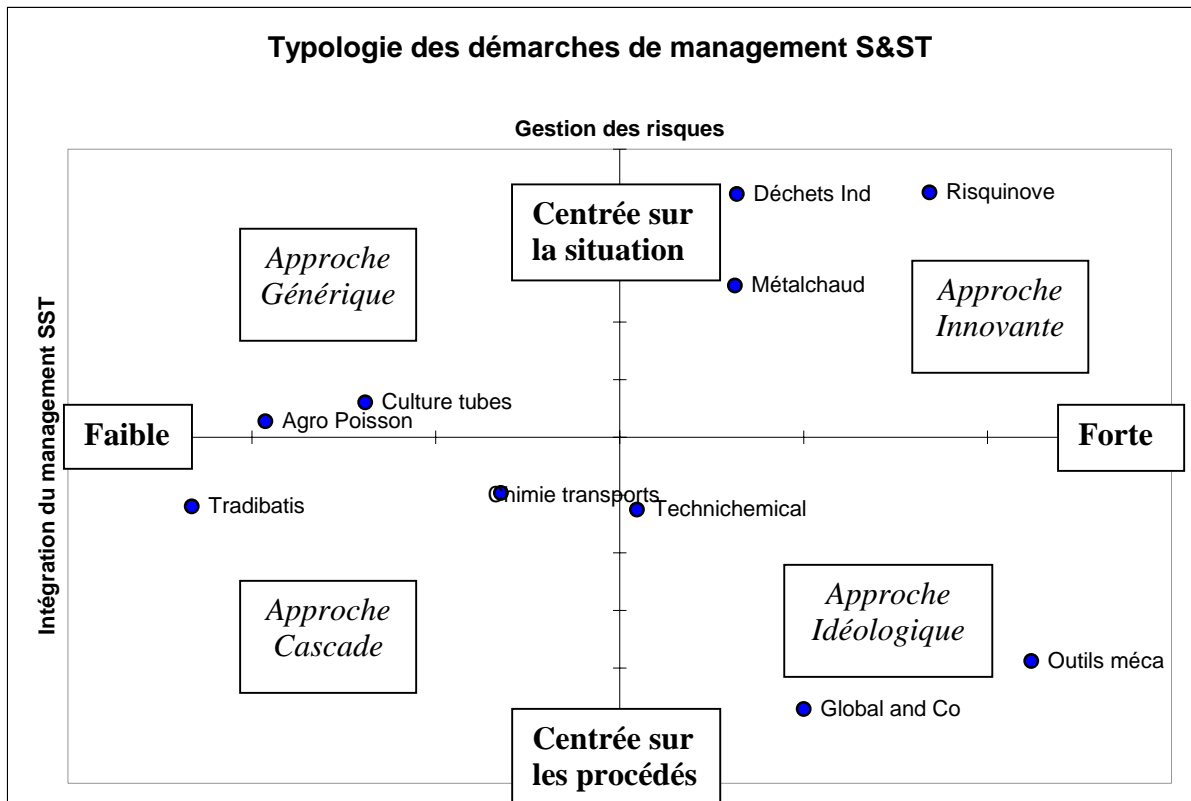
1. **L'intégration de la prévention** ressort de l'instauration d'une prévention « organisationnelle ». Elle dépend des conditions d'installation d'un système de management et plus largement de l'organisation choisie pour implanter ou porter la prévention : outils, budgets, compétences, méthodes, fonctions, personnes porteuses du SMS&ST... Dire que cette organisation pèse sur les conditions de gestion pendant et après la mise en place du SMS&ST relève de l'évidence. Toutefois, bien que les outils et procédures de management soient a priori relativement standardisés (politique, plan d'action, tableau de bord, revue de direction...), nous avons constaté la diversité des approches de gestion déployées par les entreprises, contribuant à inscrire plus ou moins profondément la prévention au sein des activités. Pour résumer, deux orientations apparaissent dans l'organisation de la prévention, l'une est formelle et se contente d'inscrire la prévention dans les textes, l'autre est intégrée et cherche à inscrire la prévention dans les faits.

Le fait d'intégrer et d'ancrer plus ou moins fortement la prévention S&ST n'est pas une simple question de volonté. C'est aussi une question de méthode qui dépend de la structuration de l'entreprise (taille, composition...). **L'intégration de la S&ST répond en effet à une logique d'organisation** qui diffère selon les environnements d'entreprises<sup>14</sup>. En particulier, au moment de la mise en place du SMS&ST, la possibilité de choisir ou non entre une démarche traditionnelle, descendante (« top-down ») ou au contraire innovante (« bottom-up ») joue de manière décisive, en orientant l'organisation de projet, c'est à dire la conduite de projet et le processus de conception du SMS&ST (politique et objectifs, participation du personnel et dialogue social, etc.). Au-delà du processus de conception, cette logique d'organisation oppose finalement les entreprises entre des approches de prévention superficielles et des approches concrètes, des approches formelles, contraintes par la techno-structure ou les clients et des approches pratiques, plus locales et autonomes.

2. **La gestion des risques.** En dehors du contexte organisationnel, une seconde variable apparaît décisive dans la mise en œuvre des SMS&ST, l'orientation à l'égard des risques dans l'entreprise qui **ressort selon nous d'une stratégie de prévention**. Nous avons observé des SMS&ST fondés sur des logiques différentes, avec des options distinctes dans les modes d'action, certaines étant précisément orientées sur les risques pour les personnes (tirés de l'évaluation des risques), tandis que d'autres étaient plutôt gouvernées par des questions techniques, de procédés (conforme à l'origine sécurité industrielle de certains systèmes). Ces logiques autour des risques nous ont semblé être le fruit non d'une structure mais plutôt d'une culture, de façons de voir et de valeurs différentes liées notamment aux activités et leurs technologies. Cette variable discrimine les entreprises entre des approches S&ST centrées sur les risques pour la personne en situation réelle et les risques techniques, liés aux procédés et au poste de travail.

---

<sup>14</sup> En effet, même s'ils réfèrent à des normes et référentiels, les programmes de management S&ST sont le fruit d'une certaine contingence ; ils sont ajustés aux contexte et environnement spécifiques à chaque entreprise (politique, organisation interne, histoire de l'entreprise, réglementation, acteurs...). De la même manière qu'il existe une contingence organisationnelle aux marchés, aux technologies, etc. (Mintzberg H., 1980), les structures influencent le SMS&ST.



Graphique 8 : Répartition des entreprises par mode de gestion S&ST

Devant ce constat et afin de favoriser une appréhension de synthèse des différentes situations, nous avons élaboré une typologie combinant ces deux variables distinguant des logiques d'organisation et stratégies de prévention. Des contextes de gestion typiques apparaissent (cf. tableau 6), décrivant des modes dominants de management S&ST<sup>15</sup>, révélant des pratiques de gestion des risques contrastées (centrées soit sur les personnes ou les procédés, formelles ou intégrées, régies par des experts ou le management, etc.) : nommés « cascade », « innovante », « générique », « idéologique », chacun a des intérêts et limites spécifiques pour la prévention : plus ou moins procédurier, cohérent avec le DU (Cf. le détail de la typologie en annexe).

Cette typologie permet de rendre compte des pratiques de gestion observées. Rappelons par exemple que l'étude a constaté la présence de deux modèles dominants d'organisation et de gestion S&ST qui s'opposent au niveau des résultats (« taylorien » vs « innovant »). Le modèle d'organisation de la S&ST le plus répandu dans les entreprises observées (7/10) est un modèle traditionnel « taylorien » (c'est à dire conforme aux préceptes de l'OST, cf. Midler C., 1996). Il renvoie à l'élaboration de règles et mesures de prévention, conçues pour le personnel, par des experts fonctionnels (de la direction, du service QHSE, etc.) suivant le clivage habituel conception/exécution. Cette organisation (souvent implicite pour la S&ST) offre généralement des solutions techniques appropriées (mesures d'expositions, inventaires de dangers, protections, etc.). Mais cette technicité n'est pas toujours compatible avec la réalité du travail (type de personnel, qualifications, procédures existantes, charge de travail, etc.) et néglige régulièrement les conditions de mise en œuvre (moyens, formation, sensibilité aux risques, adéquation avec d'autres politiques et exigences de gestion...). A l'opposé, le modèle d'organisation le plus efficient, pour les SMS&ST comme d'autres domaines, est le modèle « innovant » (Alter N., 2002). Ce modèle qui obéit à un processus de conception itératif, fondé sur une volonté de direction, reprise et réappropriée par les

<sup>15</sup> De nombreux travaux s'interrogent actuellement sur les régimes de sécurité, les configurations organisationnelles dans le domaine...

acteurs de terrain, garantit une efficacité au SMS&ST produit par son caractère pragmatique, adapté à la réalité et validé par les intéressés. Ce processus a été observé seulement à deux reprises, à chaque fois sous la responsabilité d'un fonctionnel sécurité issu de la production et concevant sa mission au contact des opérateurs. Il est intéressant de noter que le modèle habituel dominant dans les projets, celui de l'ingénierie, qui fonde la conception sur une coordination d'acteurs (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre...), en ménageant a priori un dialogue autour de l'élaboration du dispositif, n'a été observé qu'une seule fois, beaucoup moins que ce que l'on pourrait attendre compte tenu des traditions des métiers visités (BTP, industrie, etc.)<sup>16</sup>.

Typologie des démarches de gestion S&ST		<u>Logique d'organisation de la prévention</u>	
		<i>Formelle</i>	<i>Intégrée</i>
<u>Stratégie de</u>	<b>Centrée sur la situation</b>	SMS&ST « générique »	SMS&ST « innovateur »
<u>gestion des risques</u>	<b>Centrée sur les procédés</b>	SMS&ST « en cascade »	SMS&ST « idéologique »

Tableau 6 : Typologie des Systèmes de Management S&ST étudiés

La mise en œuvre d'un programme de S&ST est toujours originale et relative en fonction du contexte de l'entreprise, d'où la nécessité d'apprécier au cas par cas la forme et la pertinence du SMS&ST. Malgré l'idée de normes et standards de gestion, force est de constater que la prévention est une question de contexte... Le postulat de transférabilité des solutions, admis dans les sciences physiques, ne peut être retenu pour le management de la prévention...<sup>17</sup>.

Sans prétendre décrire toutes les situations de gestion à partir des observations et analyses qualitatives menées, cette typologie semble en mesure d'explicitier les situations de terrain étudiées en termes de cadres et pratiques de gestion S&ST ; elle attire l'attention sur l'application des principes d'organisation de la prévention en entreprise préconisés par les textes et permet de situer cette gestion de la prévention au regard des bonnes pratiques et valeurs essentielles instituées (ED n°902). Ainsi les variables de gestion des risques et d'intégration de la prévention réfèrent particulièrement aux valeurs « Respect de la personne »,

<sup>16</sup> Faut-il en déduire que les fonctions sécurité souffrent d'un manque de culture ou de formation en matière de conduite de projet, dommageable à la mise en place de tels systèmes ? Ce déficit est-il propre au domaine de la prévention qui a longtemps été dominé par un modèle d'organisation implicite légitimant le développement de pratiques managériales de prévention « top-down » (le management conçoit les programmes, le personnel les applique) et « one best way » (une seule et unique façon prônée pour manager la prévention) à l'instar des propositions régulièrement renouvelées de Heinrich (de 1931 à 1979) ? Sans pouvoir extrapoler, nous pouvons conclure que la mise en place des systèmes de management est liée à des modèles dominants d'organisation de projet, les plus performants associant le personnel à la démarche.

<sup>17</sup> Nous réfutons l'idée d'un modèle unique de gestion S&ST : il n'y a pas de raison à ce qu'un SMS&ST échappe à l'emprise de l'organisation qui l'élabore car un SMS&ST n'est ni plus ni moins que la formalisation de normes de gestion propres à l'entreprise en matière de prévention, ces normes étant toujours techniquement, socialement et culturellement situées.

« Dialogue social ». Or, on peut constater que toutes les approches de gestion ne répondent pas à ces valeurs. Par exemple l'approche « idéologique » qui offre des résultats en prévention, n'en demeure pas moins une approche discutable du point de vue des valeurs essentielles car trop peu portée sur la personne... Si l'on peut constater que les résultats vont de pair avec une prévention intégrée, seule l'approche des risques intégrant la personne est valorisée par l'institution.

En complément des guides et référentiels qui président aux pratiques de prévention, l'intérêt de cette perspective est donc d'interpeller le contexte de prévention des risques et d'ajuster des stratégies de conseil ou d'accompagnement au regard des valeurs de l'institution. C'est pourquoi il a semblé pertinent de proposer au niveau du réseau prévention, des outils d'évaluation comme la grille GPS&ST pour orienter des préconisations.

L'identification de démarches typiques de prévention qui peuvent évoluer ou cohabiter au sein des entreprises, complète les modélisations des seuls systèmes de management, par exemple la distinction entre approche mécanique et socio-technique faite par A.Waring (1996). Cette typologie précise surtout la typologie de l'Agence européenne de Bilbao (2002) reprise à Gallagher C. (1997) qui distinguait deux dimensions aux systèmes de management (management traditionnel vs innovant et stratégie orientée sur la personne vs la sécurité au poste). En effet, si nous retrouvons l'influence de ces deux variables, notre analyse dépasse toutefois la seule opposition des modes plus ou moins traditionnels de management du système pour s'intéresser plus largement aux conditions de gestion de la S&ST. Le fait de dégager des variables de gestion de la S&ST permet de sortir de la simple question des outils et des systèmes de gestion, en abordant fondamentalement l'organisation de la prévention. Au-delà de la gestion du système, les notions d'intégration de la S&ST et de gestion des risques renvoient aux conditions générales de management de la prévention.

L'utilité d'une typologie pour fixer les traits d'un système de management ne doit pas faire oublier que la gestion est dynamique. Non seulement les modes de gestion sont provisoires, situés dans le temps mais plus encore ils peuvent cohabiter et évoluer constamment en fonction des risques, des acteurs... Pour saisir ces dimensions, outre les outils et la gestion S&ST, nous avons étudié les interactions entre préventeurs et les modes de mobilisation des ressources offertes par les SMS&ST. Cette analyse montre que l'approche gestionnaire des SMS&ST s'accompagne d'une redistribution des domaines d'intervention des préventeurs en santé-sécurité. Au-delà de l'organisation de la fonction prévention, c'est cette dynamique entre intervenants qui semble à considérer pour la gestion de la prévention...

#### 4-4 Facteurs clefs de succès des SMS&ST

Il ressort de l'étude quelques facteurs clefs de succès de la mise en œuvre des SMS&ST que l'on peut énoncer ainsi :

\* Un vrai pilotage projet et une organisation maîtrisée de la démarche

Conçus ou appréhendés comme de simples normes ou outillages de gestion, les SMS peuvent faire croire que leur mise en œuvre est aisée et rapide. Or non seulement, on le sait, une simple règle n'est pas forcément simple à appliquer (contraintes techniques, sociales, etc.) mais encore un SMS n'est pas qu'une somme de règles à décliner. Plus qu'un outil, un SMS est un dispositif global de gestion donc d'organisation : il interpelle l'organisation en place (division du travail, fonctions, missions, règles, instances de décision, etc.). C'est pourquoi l'efficacité des démarches tient éminemment aux *conditions d'élaboration et d'adaptation des modèles* proposés au sein de l'entreprise. A ce titre plus qu'un outil, la mise en place d'un SMS est assimilable à un projet et il doit être géré comme tel (acteurs identifiés, responsabilités et tâches précises et coordonnées, planning...). Il convient de redéfinir l'organisation de la prévention tout au long de la démarche de management et pas seulement au début du projet avec l'identification de quelques acteurs et missions. Le CHSCT et autres instances

réglementaires ou représentatives (service de santé, DP, etc.) doivent avoir leur place dans cette organisation.

\* Des principes d'action qui doivent s'intégrer aux processus et politiques métiers (dispositifs participatifs basés sur l'analyse des activités)

Les plans d'actions, les équipements octroyés, les consignes développés par les SMS n'ont une efficacité que par leur *intégration aux gestes et opérations liés au métier*. Si ces mesures ne sont pas pensées en relation avec l'activité et rapportées aux risques perçus par le personnel, elles peuvent oublier certaines situations de travail ou bien être inadaptées à ces situations. Dans ces cas, les mesures développées sont soit inapplicables, soit le personnel ne se les approprie pas car elles sont souvent perçues comme non pertinentes... C'est pourquoi des *dispositifs participatifs basés sur l'analyse de l'activité* sont nécessaires à la mise en place d'un SMS, au-delà d'une simple consultation ou information sur la démarche (sinon la participation du personnel devient un leurre). Le travail détaillé réalisé chez Risquinove (cf encadré), reprenant et complétant les pratiques de métier en intégrant les dimensions qualité, environnement ou sécurité, était fondamentalement à la base de la réussite de son SMS.

Le risque est grand de concevoir des mesures conçues principalement pour le personnel « opérationnel » en excluant le personnel ou des activités d'appui pouvant être sensibles, ou bien de se centrer uniquement sur les risques techniques liés aux procédés. Il est important également de veiller à la transformation des postes de travail qui peuvent amener des préoccupations non prévues initialement par le système (exemple : nouvelles exigences d'hygiène ou de santé dans un système orienté surtout sécurité).

\* Une sensibilité aux risques et à la sécurité chez le personnel

Les entreprises imprégnée d'une « philosophie de la sécurité » (par leur activité, par des formations, par l'expérience) montrent que la « culture du risque » en présence est propice à l'installation d'un SMS. Il reste néanmoins à vérifier que les niveaux de risques gérés profitent bien à la gestion des risques professionnels. En effet certaines spécificités d'approches entre divers domaines de risques (exemples : risque alimentaire, risque chimique, risque environnemental) ne profitent pas directement à la gestion des risques professionnels. Au contraire, elles peuvent être source de confusion et nuire à la démarche de management de la santé-sécurité : une *clarification des termes* s'impose alors en préalable pour clarifier la dénomination et la portée des démarches respectives. Le tout doit être précisé à partir d'une démarche régulière et systématique d'évaluation des risques en concertation avec le personnel.

\* Une sensibilité de l'encadrement à une gestion formelle de la sécurité

Si l'implication de l'encadrement est décisive en moteur ou relais de la démarche de management, son aptitude à s'inscrire et exploiter une gestion plus formalisée de la sécurité est également importante. Les *capacités à manier des supports rédigés*, à écrire, etc. qui ne sont pas toujours évidentes pour l'encadrement de proximité de certains secteurs d'activité doivent être vérifiées et accompagnées. La mécanique et la logique de mise en forme de l'organisation paraissent parfois discutables. A ce titre, l'expérience préalable de démarches normatives (qualité, etc.) sert incontestablement la mise en place d'un SMS, que ce soit sur les principes comme les procédures (même si certaines difficultés persistantes des encadrants montrent que cette expérience ne gomme pas le caractère abstrait des référentiels).

## 5 - CONCLUSION

L'étude approfondie des systèmes de management de la santé-sécurité en entreprise montre des résultats contrastés. Dans leurs principes, les modes de gestion de la santé-sécurité proposés par la plupart des référentiels sont au service d'une organisation de la prévention et peuvent à ce titre être encouragés : ils contribuent régulièrement à une meilleure maîtrise des risques et une affirmation de la S&ST dans l'entreprise. Cependant les entreprises ne tirent pas nécessairement partie de leur SMS&ST. Plus qu'un problème de référentiel, le problème réside dans les conditions de mise en œuvre du SMS&ST, dans la conduite du projet comme dans la déclinaison des exigences du référentiel : les moyens, outils, méthodes restent toujours à l'initiative des entreprises. L'évaluation des démarches et la comparaison systématique des entreprises observées permettent ainsi de dégager l'influence de ces différentes conditions de mise en œuvre des SMS&ST.

Les conditions de gestion les plus déterminantes pour l'orientation et la portée des SMS&ST sont d'abord des variables qui contribuent à intégrer la S&ST dans l'activité (mobilisation d'outils, de méthodes, de compétences en S&ST, organisation de la S&ST, etc.), gage d'un minimum de résultats. Ensuite les variables de gestion les plus déterminantes relèvent de la gestion des risques : l'évaluation des risques, l'implication des partenaires sociaux comme des services de santé notamment, offrent une véritable réduction et gestion des risques qui permettent d'optimiser le système et la prévention.

Ces deux séries de variables s'avèrent discriminantes pour les démarches de management S&ST. Elles valident les principes énoncés par le réseau CRAM-CNAMTS-INRS autour des valeurs essentielles et bonnes pratiques de prévention (gestion des risques centrée sur les situations et les personnes, dialogue social, pluridisciplinarité, etc.). Quatre principaux types de démarches ou de systèmes de management en ressortent, plus ou moins conformes aux valeurs essentielles et bonnes pratiques avec des résultats distincts. Un type de démarche de management S&ST est encouragé qui vise tant l'intégration de la prévention qu'une gestion des risques centrée sur les situations des personnes, source d'une prévention pérenne.

Ces conclusions font apparaître la nécessité de respecter certaines précautions dans l'utilisation des systèmes de management pour contrer quelques risques de dérive (caractère standardisé, objectifs parfois réducteurs, pression sur les résultats, approche plus sécurité que santé, etc.). La grille GPS&ST a été développée précisément pour rendre compte et ajuster ces pratiques. L'étude attire effectivement l'attention sur les limites de la certification ou d'une évaluation des démarches sur la seule base d'une conformité des systèmes. Elle suggère notamment des compléments d'étude sur les méthodes d'audits et d'évaluation des SMS&ST existantes sur le marché afin qu'elles soient les plus à même de fournir une valeur ajoutée aux démarches. L'objectif étant de veiller aux conditions d'un véritable développement de la prévention en santé-sécurité au travail.



## ANNEXE 1 : Méthode

### 1- Liste des critères d'étude des systèmes de management de la santé-sécurité

Variables d'observation	Critères et indicateurs d'évaluation	Référence aux Valeurs Essentielles (en gras) et Bonnes Pratiques de prévention ( <i>en italique</i> ) (ED902)
<u>Politique S&amp;ST et plan d'action</u>	Politique choisie vs imposée Politique formalisée (+/-) Politique déclinée en plan d'actions (+/-) Politique réalisable vs «théorique » Politique suivie et mesurée (+/-)	<b>Transparence</b> <i>Clarté de l'objectif visé</i> <i>Harmonisation S&amp;ST</i> <i>Amélioration</i>
<u>Engagement de la direction et de l'encadrement</u>	Conformité avec la politique S&ST (+/-) Portage de la S&ST et intégration de la S&ST dans la gestion des équipes (+/-) Exemplarité de l'encadrement en matière de S&ST (+/-) Coordination des approches S&ST entre équipes et cohérence de ces approches (+/-)	<b>Transparence</b> <i>Engagement et exemplarité</i>
<u>Organisation du travail et du programme S&amp;ST</u>	Organisation (instances, rôles, fonctions, compétences, moyens ) définie vs floue Place et moyens accordés à la fonction S&ST Organisation du travail individualisée ou collective Conditions de travail prises en compte (+/-) Persistance de risques (+/-)	<b>Transparence</b> <i>Prise en compte de la réalité des situations de travail</i> <i>Intégrer la prévention dès la conception</i>
<u>Information-communication</u>	Informations ou communications : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. continues ou irrégulières</li> <li>2. générales ou dédiées</li> <li>3. ajustée au public ou non</li> </ol>	<b>Transparence</b> <i>Communication sur la S&amp;ST</i>

	4. partagées au sein des équipes (+/-)	
<u>Participation des salariés</u>	<p>Considération accordée au personnel et façon de voir la participation en S&amp;ST</p> <p>Concertation avec le personnel (fréquente ou non, superficielle ou non, pragmatique ou non)</p> <p>Concertation utile (productive, contributive) (+/-)</p>	<p><b>Dialogue social</b></p> <p><i>Impliquer les salariés</i></p>
<u>Compétences S&amp;ST et culture sécurité</u>	<p>Formations H&amp;S régulières (+/-)</p> <p>Intérêt manifeste pour la S&amp;ST (+/-)</p> <p>Approche commune des exigences S&amp;ST (+/-)</p> <p>Approches des risques adaptées (+/-)</p>	<p><b>La personne</b></p>
<u>Méthodes et outils S&amp;ST</u> (analyse AT, audits, indicateurs...)	<p>Standards vs spécifiques à l'entreprise</p> <p>Limités vs nombreux</p> <p>Propres aux experts vs utilisés par le personnel</p> <p>Maîtrisés et appliqués régulièrement (+/-)</p>	<p><b>Transparence</b></p> <p><i>Autonomie en prévention</i></p> <p><i>Analyse des accidents</i></p>
<u>Evaluation des risques</u>	<p>Formalisée (+/-)</p> <p>Orientée sécurité et/ou santé (+/-)</p> <p>Actualisée (+/-)</p> <p>Réalisée avec le personnel (+/-)</p> <p>Coordonnée avec le SMS&amp;ST (+/-)</p>	<p><i>EvRP</i></p>
<u>Règles et consignes S&amp;ST</u>	<p>Concernent toutes les fonctions (+/-)</p> <p>Ajustées aux divers personnels et situations</p> <p>Appliquées (+/-)</p>	<p><i>Intégration S&amp;ST dans toutes les fonctions</i></p>
<u>Partenaires sociaux</u>	<p>Formés à la S&amp;ST (+/-)</p> <p>Mobilisés (+/-)</p> <p>Reconnus (+/-)</p>	<p><b>Dialogue social</b></p>
<u>Service de santé</u>	<p>Reconnu (+/-)</p> <p>Actif et influent (+/-)</p>	<p><i>Approche pluridisciplinaire</i></p>

## ANNEXE 1 : Méthode

### 2- Processus d'élaboration des données d'étude

N°	Etapes de traitement des données
1	Recueil et confrontation des données au niveau des situations de travail
2	Confrontation des données observées et formulation d'hypothèses entre intervenants
3	Confrontation des observations et hypothèses auprès de l'encadrement, du personnel et des partenaires sociaux
4	Comparaison des données avec l'environnement et revue bibliographique
5	Formalisation d'analyses et de propositions par la rédaction d'un rapport d'étude
6	Validation des analyses et propositions par un suivi à plusieurs mois
7	Confrontation des analyses de chaque entreprise avec le groupe d'experts national
8	Itération des étapes 1 à 7 successivement sur les 10 entreprises
9	Compilation et traitement quantitatif des données à l'issue des observations (ACP)
10	Confrontation des analyses globales avec le groupe d'experts national et d'autres chercheurs

Tableau : Etapes du processus d'étude et d'analyse sur les SMS&ST

## ANNEXE 2 : Résultats détaillés

### 1- Résultats de la cotation des démarches S&ST par pondération des critères d'étude (Notes sur 10)

Entreprises	Métalchaud	Tradibatis	Risquinove	Déchets-Indus	Outils-Méca	Agro-poisson	Techni-Chemical	Global & Co	Chimie Transports	Culture Tube
<b>1 Politique S&amp;ST</b> Choisie/imposée Formalisée +/- Réaliste/ « virtuelle » Affirmée +/- Suivie +/-	6	5	8	8	8	6	7	7	6	6
<b>2 Engagement direction et management</b> Intégration S&ST +/- Exemplarité +/- Coordination	9	5	9	8	10	5	6	7	6	6
<b>3 Organisation travail + projet</b> Définie/floue Indiv./collective Risques +/-	8	4	9	8	9	5	7	9	7	6
<b>4 Information Communication</b> Continue/irrégulière Réduite/élevée Ajustée public +/- Partagée +/-	7	5	8	8	9	4	6	7	6	5
<b>5 Participation salariés</b> Considération +/- Concertation +/- Influence +/-	6	5	6	7	8	5	6	7	6	5
<b>6 Culture sécu. et compétences S&amp;ST</b> Intérêt/S&ST +/- Sens partagé +/- Congruence/risques Formations régulières +/-	8	5	8	6	9	4	6	7	6	5
<b>7 Méthodes et outils S&amp;ST</b> Généraux/spécif. Limités vs étoffés Adaptés/compliqués Partagés +/-	7	5	9	7	9	5	7	8	6	5
<b>8 EVRP</b> avec santé +/- actualisée +/- formelle +/- combinée/SMS&ST +/-	9	4	9	8	4	5	7	5	6	5
<b>9 Règles et consignes</b> Ajustées aux pel et situations +/- Appliquées +/-	7	5	9	6	9	6	6	9	6	5
<b>10 Service santé</b> Reconnu +/- Actif +/-	6	4	5	5	7	4	8	7	4	6
<b>11 Part. sociaux</b> Formés +/- Mobilisés +/- Reconnus +/-	6	3	8	8	5	4	5	5	4	5
<b>Note cumulée (sur 110)</b>	79	50	88	79	87	53	71	80	63	59
<b>Rang de classement relatif au niveau qualité de gestion S&amp;ST</b>	4	10	1	4	2	9	6	3	7	8

## ANNEXE 2 : Résultats détaillés

2- Evaluation du niveau de prévention suivant la grille GPS&ST (Notes sur 10)

Entreprises	Métalchaud	Tradibatis	Risquinove	Déchets-Indus	Outils-Méca	Agro-poisson	Techni-Chemical	Global & Co	Chimie Transports	Culture Tube
1 Analyse AT	7	4	10	8	7	4	10	7	10	4
2 Vérif.	4	0	4	7	7	4	7	7	7	4
3 Attitude / EE	4	4	7	4	7	7	10	7	7	4
4 Attitude / intérim	4	4	7	10	7	4	7	7	10	4
5 Urgences	7	4	10	7	10	4	10	7	10	5
6 Achats	7	5	7	7	7	7	7	7	7	4
7 Conception	4	0	7	4	7	7	7	7	4	7
8 Santé	4	0	7	0	8	4	10	7	7	4
9 Principes gx	7	0	10	7	10	4	10	10	7	6
10 Veille rég.	5	4	10	7	10	7	7	5	7	2
11 EVRP	7	0	10	4	5	7	10	7	7	4
12 Plan actions	7	0	10	8	10	6	10	10	7	4
13 Objectifs	7	4	7	7	7	5	8	7	7	4
14 Formation	5	5	8	8	10	7	8	10	7	7
15 Moyens	7	8	10	10	10	5	8	8	8	7
16 Engagement	7	4	10	8	7	5	6	10	7	4
17 Communicat.	7	4	10	10	10	7	8	10	7	4
18 CHSCT	4	0	7	4	10	4	7	7	4	6
19 Managmnt	7	5	10	10	10	7	10	10	10	4
20 Politique	7	4	7	4	10	5	8	8	8	4
Note cumulée (sur 200)	118	59	168	137	169	110	168	158	148	92
Rang de classement relatif du niveau de prévention S&ST	6	9	2	5	1	7	2	3	4	8

## ANNEXE 2 : Résultats détaillés

### 3- Contribution des variables (%) de management S&ST aux deux principaux axes factoriels

	F1	F2
Politique	8,740	1,083
Engagement	9,757	1,860
Organisation	11,066	0,007
Communication	10,533	0,264
Participation	8,708	3,972
Compétences S&ST	9,923	0,163
Méthodes et outils	11,203	0,150
DU - EvRP	1,945	29,175
Procédures	8,682	2,282
Services santé	3,626	7,626
Partenaires sociaux	5,113	22,532

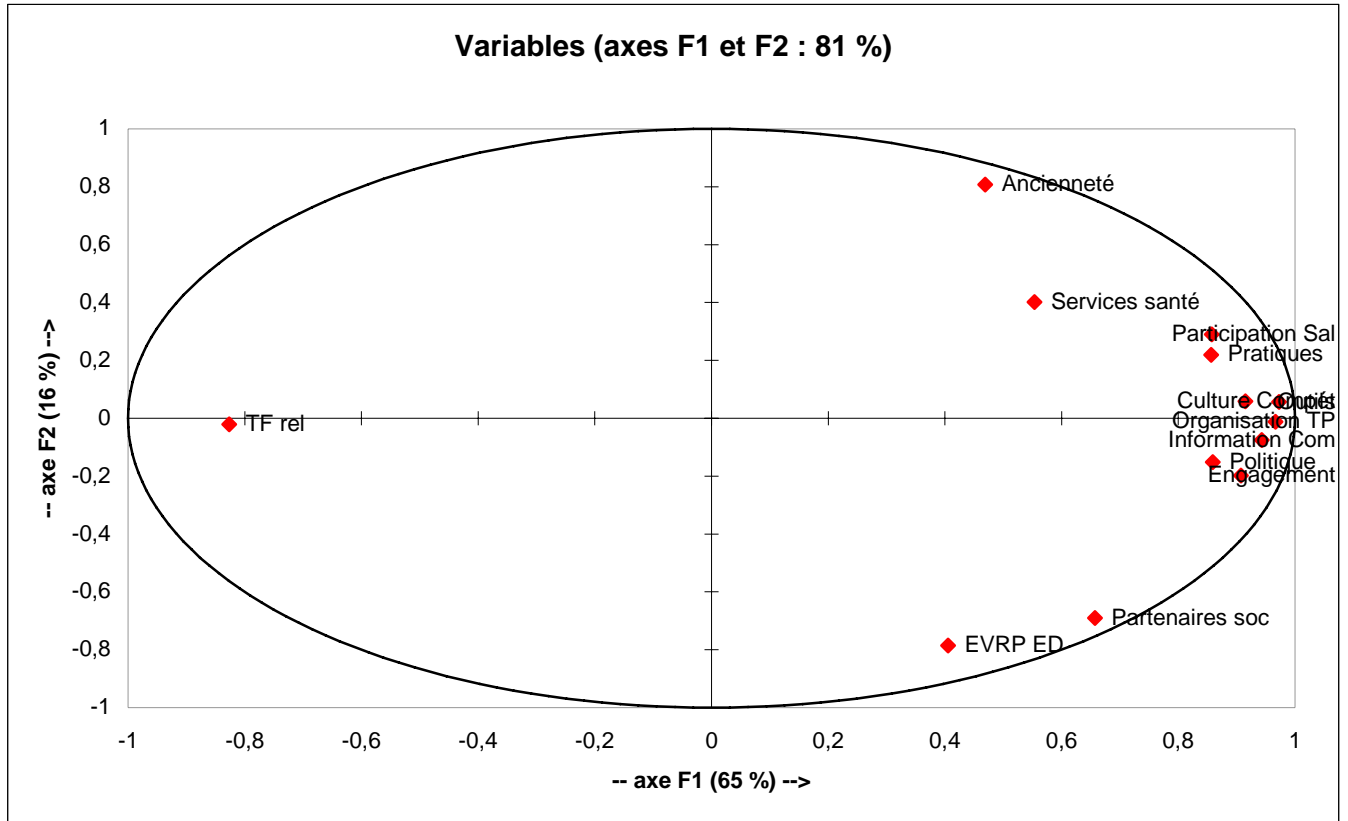
## ANNEXE 2 : Résultats détaillés

### 4- Matrice de corrélation des variables de management S&ST

Matrice de corrélation :

	Politique	Engagement	Organisation	Communication	Participation	Compétences S&ST	Méthodes et outils	DU - EvRP	Procédures	Services santé	Partenaires sociaux	TF rel	Ancienneté
Politique	1	<b>0,720</b>	<b>0,815</b>	<b>0,829</b>	<b>0,770</b>	0,612	<b>0,840</b>	0,358	<b>0,674</b>	0,425	<b>0,763</b>	<b>-0,663</b>	0,266
Engagement	<b>0,720</b>	1	<b>0,843</b>	<b>0,922</b>	<b>0,742</b>	<b>0,928</b>	<b>0,849</b>	0,443	<b>0,735</b>	0,364	<b>0,671</b>	<b>-0,736</b>	0,170
Organisation	<b>0,815</b>	<b>0,843</b>	1	<b>0,883</b>	<b>0,817</b>	<b>0,853</b>	<b>0,917</b>	0,447	<b>0,839</b>	0,524	<b>0,675</b>	<b>-0,788</b>	0,507
Communication	<b>0,829</b>	<b>0,922</b>	<b>0,883</b>	1	<b>0,883</b>	<b>0,891</b>	<b>0,907</b>	0,364	<b>0,738</b>	0,393	<b>0,666</b>	<b>-0,674</b>	0,356
Participation	<b>0,770</b>	<b>0,742</b>	<b>0,817</b>	<b>0,883</b>	1	<b>0,751</b>	<b>0,808</b>	0,046	<b>0,704</b>	0,500	0,389	-0,604	0,630
Compétences S&ST	0,612	<b>0,928</b>	<b>0,853</b>	<b>0,891</b>	<b>0,751</b>	1	<b>0,900</b>	0,335	<b>0,818</b>	0,473	0,465	<b>-0,791</b>	0,431
Méthodes et outils	<b>0,840</b>	<b>0,849</b>	<b>0,917</b>	<b>0,907</b>	<b>0,808</b>	<b>0,900</b>	1	0,349	<b>0,912</b>	0,512	0,596	<b>-0,784</b>	0,511
DU - EvRP	0,358	0,443	0,447	0,364	0,046	0,335	0,349	1	0,156	0,032	<b>0,787</b>	-0,398	-0,327
Procédures	<b>0,674</b>	<b>0,735</b>	<b>0,839</b>	<b>0,738</b>	<b>0,704</b>	<b>0,818</b>	<b>0,912</b>	0,156	1	0,394	0,403	<b>-0,668</b>	0,597
Services santé	0,425	0,364	0,524	0,393	0,500	0,473	0,512	0,032	0,394	1	0,152	-0,573	0,556
Partenaires sociaux	<b>0,763</b>	<b>0,671</b>	<b>0,675</b>	<b>0,666</b>	0,389	0,465	0,596	<b>0,787</b>	0,403	0,152	1	-0,435	-0,217
TF rel	<b>-0,663</b>	<b>-0,736</b>	<b>-0,788</b>	<b>-0,674</b>	-0,604	<b>-0,791</b>	<b>-0,784</b>	-0,398	<b>-0,668</b>	-0,573	-0,435	1	-0,371
Ancienneté	0,266	0,170	0,507	0,356	0,630	0,431	0,511	-0,327	0,597	0,556	-0,217	-0,371	1

*En gras, valeurs significatives (hors diagonale) au seuil  $\alpha=0,050$  (test bilatéral)*



Graphique 5 : Distribution des variables de gestion sur les axes factoriels



### ANNEXE 3 : Synthèse des monographies d'entreprises étudiées

Cas n°1. Métalchaud, usine de fabrication de chaudières et chauffe-eau de 90 p., certifiée OHSAS 18001. « *Introduire un SMS&ST est un projet de changement qui s'accompagne* ».

Poussée par le directeur technique, également responsable de la qualité, la démarche de management de la sécurité référencée à l'OHSAS, permettait d'asseoir des pratiques de prévention jusqu'alors réduites et portées essentiellement par sa seule personne. Accompagnée par la CRAM avec une formation du personnel à l'évaluation des risques, la démarche a débouché sur un programme d'action imposant que réclamait depuis longtemps le CHSCT : il s'établit autour d'une liste de plus de 600 risques... Formalisant la démarche au sein d'un manuel de management, le changement fut vécu comme majeur, interpellant particulièrement un changement de culture, d'une culture orale de la prévention à une technicité écrite. Cette nouvelle approche de la prévention, malgré les apprentissages offerts et ses résultats, a mis en difficulté le CHSCT, qui, associé au pilotage de la démarche avait du mal à trouver ses marques dans de nouveaux modes de dialogues sur la prévention.

Cas n°2. Tradibatis : agence de 70 p. d'un groupe international de BTP, certifiée BS 8800. « *Avoir un SMS&ST ne signifie pas nécessairement manager la prévention* ».

La démarche de certification à la norme BS 8800 était une obligation de la direction nationale du groupe pour ses agences. Mais cette démarche descendante, pensée par le siège, a butté sur les réalités pratiques du terrain : faible disponibilité de l'animateur sécurité chargé de décliner également la qualité et les normes environnementales, adhésion réduite de l'encadrement pour des règles de gestion éloignées de leur pratique, absence de CHSCT, manque de formation et d'association du personnel à la démarche, etc. Conçue pour des activités de chantiers standards, concernant la majorité des effectifs, les règles de gestion n'étaient pas adaptées à toutes les activités parmi lesquelles une grande partie des accidents était relevée (dépôt matériel, petits chantiers d'urgence, etc.). Malgré le souhait de la direction locale et l'intérêt de l'encadrement de proximité, l'application des règles de gestion de la sécurité restait donc lacunaire, peu suivie, très formelle et tardait à produire des résultats, les statistiques d'accidents montrant des chiffres toujours importants...

Cas n°3. Risquinove : PME indépendante de BTP et dépollution de 75 p., certifiée OHSAS 18001. « *Manager la prévention est une démarche d'organisation* ».

Fruit d'une volonté d'affirmation de l'entreprise dans une niche de marché, l'adoption d'un système de management de la sécurité allait de paire avec le respect des normes environnementales et les risques (toxiques et chimiques en particulier) de l'activité spécifique de dépollution-démolition. Accompagnant le développement de la structure (de 10 à 35p. puis à 70p. suite à un rachat), les règles de gestion ont entièrement été conçues suivant les trois dimensions (qualité, environnement, sécurité), offrant un véritable système de management intégré et un cadre global d'organisation pour la jeune structure. Soutenue par le responsable qualité, également représentant du personnel, lui-même relayé par un animateur sécurité, la démarche a largement associé le personnel et s'est inscrite en continuité de l'évaluation des risques et de l'expérience des protocoles liées au désamiantage. Mise en place en un an, intégrée véritablement aux pratiques de chantier, la démarche de management de la santé-sécurité a eu des effets bénéfiques importants dès la première année et ce, malgré l'augmentation continue des effectifs... La difficulté à court terme résidait néanmoins dans l'entretien de ce cadre d'organisation nouveau et exigeant pour l'entreprise avec un « essoufflement » de la démarche. Le poste du coordinateur sécurité fut d'ailleurs supprimé et la certification arrêtée quelques temps plus tard au motif du coût pour l'entreprise...

Cas n°4. Déchets-Indus : centre d'exploitation de déchets (collecte, transport, tri, traitement de déchets) de 80 p. « *Manager la S&ST suppose d'ajuster la norme aux risques et pratiques de métier* ».

Mis en œuvre dans une jeune agence reprise par un groupe international, le cadre du management de la santé-sécurité relevait d'un système de management intégré, structuré autour d'un système informatique central et d'importants moyens. La démarche nationale, laissée à la main des régions, était complétée depuis six mois au niveau de l'agence, par une déclinaison du MASE dans un objectif d'accession à des marchés de gestion de déchets d'entreprises pétro-chimiques. La démarche d'organisation de la sécurité conforme au MASE accompagnait une démarche globale de réorganisation de l'agence. Volontaire, rigoureuse, soutenue par des outils d'analyse des risques sérieux, de moyens de communication nombreux et des procédures de gestion du matériel exigeantes (interdiction de prise de benne défectueuse ou en surcharge, etc.), la démarche commençait à porter ses fruits. Néanmoins, des écarts importants étaient encore visibles entre les consignes de gestion des risques et les risques réels, pris en particulier par les chauffeurs (collecte sélective sous les fils électriques, au-dessus de voitures ou de passants, etc.). Mais le problème de l'ajustement des mesures de prévention au terrain qui restait à poursuivre, semblait en passe d'être amélioré, grâce notamment, à la mise en place de « causeries sécurité » suivant l'indication du MASE : les « causeries » offrent une instance nouvelle de concertation entre le personnel et la direction avec implication de l'encadrement, dont les premières décisions ont débouché sur des mesures pratiques (aménagements pour la mise en place des filets sur benne en hauteur, etc.).

Cas n°5. OutilsMéca : centre de conception et de fabrication de machines de conditionnement de 90 p. « *Manager la S&ST exige de s'adapter à l'organisation et ses évolutions* ».

Affiliée à un groupe international d'emballage pour qui elle assure la fabrication et la livraison dans le monde entier de lignes de production de tubes plastiques (production de tubes de dentifrice, de cosmétiques, etc.), cette petite usine est soumise à la démarche de gestion des risques développée dans la branche. Le management de la sécurité tel qu'il est développé est structuré autour de procédures générales rigoureuses (accueil, port des EPI, règles de circulation, analyse des accidents) et d'outils nombreux, diffusés dans le groupe via un intranet et adaptés localement. La mise en œuvre de ces préconisations est inspirée par la méthode DuPont (qui fut conseil en son temps): les notions d' « auto-contrôle », de « vigilance partagée » rendent compte d'une attention soutenue à la responsabilité individuelle et collective ; les audits sont systématisés (objectif d'une centaine d'audits/an pour OutilsMéca), les incidents sont systématiquement diffusés dans le groupe, etc. Suivie par une direction des risques et relayée par un animateur sécurité dédié au site, la démarche est exigeante, elle implique l'encadrement et imprègne la culture des salariés, avec des résultats positifs en matière de sécurité. S'il existe une « technicité » incontestable en matière de gestion des risques, cette approche normative touche néanmoins ses limites dans un contexte où l'organisation est modifiée. En effet, OutilsMéca est contrainte par son donneur d'ordre de réduire ses coûts de production et de sous-traiter une partie de la fabrication des pièces de machine en Roumanie : cela modifie les « process » et les délais de production, fait intervenir davantage de personnel extérieur et crée des aléas ; les règles de gestion de la sécurité prédéfinies s'intègrent moins bien à des règles de métier qui sont bousculées...

Cas n°6. Agropoisson : usines de transformation de produits de la mer de 500 p. « *Gérer les risques nécessite une conscience partagée des risques* ».

Produisant du saumon fumé pour les plus grandes enseignes de la grande distribution, Agropoisson est un des leaders français sur le marché. Recherchant les normes de production les plus exigeantes pour garantir ses clients, Agropoisson a développé des démarches qualité, environnementale et récemment de santé-sécurité conjointement à sa croissance continue. La sécurité est le dernier volet d'une stratégie industrielle qui a privilégié la sécurité alimentaire et l'organisation de la production (chaîne logistique, traçabilité, etc.) à l'aménagement des installations et des équipements. Un important travail a néanmoins été réalisé dans ce domaine avec une mise en conformité des sites, des machines, accompagné par une formalisation de procédures quant à la sécurité. Mais alors qu'au niveau formel, la structure de la gestion de la santé-sécurité est en passe d'obtenir la

certification OHSAS, l'organisation de cette gestion et les pratiques réelles de travail sont éloignées des exigences. La sinistralité comme l'absentéisme sont importants et posent problèmes à l'entreprise. Si les conditions de travail s'améliorent doucement, les règles de sécurité sont peu intégrées aux postes, d'autant moins que le personnel employé est largement constitué de personnel temporaire, peu qualifié et peu formé à la sécurité. La démarche individuelle d'information et de responsabilisation choisie porte difficilement ses fruits dans ces conditions. Les moyens d'animation de la sécurité (une personne en charge de l'environnement et la sécurité pour deux sites de 300 p.) sont de plus réduits pour une intégration rapide et tangible de la sécurité dans les pratiques.

Cas n°7. Global & Co : usine de formulation et conditionnement de dentifrices et shampoings de 350 p., certifiée OHSAS depuis 1999. « *Gestion de la qualité et sécurité n'obéissent pas aux mêmes logiques de prévention* ».

Répondant à un souci d'exemplarité de gestion voulu par le siège de cette multinationale pour ses établissements dans le monde, Global and Co a fait partie des pionniers dans les démarches de management S&ST. Basée sur les outils de gestion communs au groupe, très instrumentée (score-card, etc.), la démarche est inscrite dans le management opérationnel des activités. Cela n'empêche pas l'entreprise d'avoir des résultats moyens dans le domaine (branche) avec des accidents (travail de nuit, intérimaires...). Surtout ce management est indépendant des risques (EvRP succincte et non intégrée) et sous l'emprise du programme qualité qui banalise et réduit la S&ST à de la résolution de problèmes (a posteriori) plus qu'à de la maîtrise des risques (a priori)... Les dimensions hygiène et santé sont abandonnées au service de santé qui peine à s'associer au service sécurité...

Cas n°8. TechniChemical : usine de formulation et conditionnement d'insecticides, herbicides et fongicides de 350 p., SGS Seveso et DT 78. « *Gérer les risques n'est pas qu'une question d'expertise* ».

Soucieuse d'une prise en charge totale de la santé-sécurité du site et du personnel, TechniChemical a consacré d'importants moyens à la S&ST en dix ans (installations, procédés, équipements, gestion...) et élaboré un système de management global avec une coordination centralisée. Ses résultats sont à la hauteur des espérances mais des problèmes d'hygiène industrielle et de maîtrise opérationnelle des risques persistent. Le système est très élaboré mais pas toujours intégré au travail, il est isolé de l'action du CHSCT, des concepteurs des procédés et de l'encadrement. L'expertise du service QHSE est reconnue mais davantage pour l'évaluation que la gestion des risques... Faute d'accords entre acteurs de la S&ST, la vision des risques et des priorités de gestion font débat dans l'entreprise, entraînant des lacunes dans la maîtrise opérationnelle des risques...

Cas n°9. Chimie Transports : société de transport et prestations de services en matières dangereuses (gaz, chimie, hydrocarbures) de 300 p., DT 78. « *Les outils de gestion de la S&ST contraignent les actions et relations* ».

Née auprès d'un bassin d'activité pétrochimique, l'entreprise (familiale) s'est fait une spécialité du transport de matières dangereuses : elle loue ses services (camions, chauffeurs, visites techniques, entretien citernes...) pour une vingtaine de clients donneurs d'ordre, parmi lesquels les plus grandes marques du secteur, qui lui ont imposé la mise en oeuvre des exigences du DT 78. Le management de la S&ST déjà bien encadré par la réglementation (camion, route, protocole sécurité...) s'est traduit par un important travail d'organisation (locaux, fonctions support, systèmes de gestion...) devenu d'autant plus nécessaire compte tenu du développement (5 sites régionaux après rachats ou ouverture de bureaux, plus 200p. en 5 ans). Sans que le personnel (chauffeurs et techniciens) n'ait été associé à l'évaluation des risques (DU de 2002) la perception des risques est conforme aux statistiques et la sinistralité dans la moyenne du secteur. Mais la difficulté du moment réside dans l'accompagnement managérial du déploiement des activités et la coordination des sites et personnels en particulier des chauffeurs, nomades et indépendants. Faute de

temps ou de moyens, certaines activités et procédures, certains contrôles sont parfois sacrifiés et la direction peine à unifier les pratiques en S&ST d'autant plus que les relations souvent exclusives de certains chauffeurs avec les donneurs d'ordre contribuent à imposer des exigences multiples. Homogénéiser les différents régimes de sécurité imposés par les clients (à travers des audits répétés, etc.), reste le défi pour fédérer et progresser en S&ST.

Cas n°10. CultureTube : usine de fabrication de tubes acier pour la construction et la conduite (eau, gaz) sur 4 sites et 300 p., OHSAS 18001. « *Un SMS&ST revient à édicter des règles de prévention et plus encore des normes sociales* ».

CultureTube est une entreprise métallurgique avec deux technologies de fabrication (process à chaud et à froid) qui sort d'une période d'activité dans l'ombre de divers grands propriétaires. Aujourd'hui principale filiale d'un groupe espagnol (leader européen du tube acier), elle investit massivement dans de nouvelles installations pour doubler sa production et se donne l'objectif d'une triple certification QSE pour mobiliser les salariés dans ces domaines. Les chantiers sont nombreux : nouvelles lignes, nouvelle organisation logistique, nouveau personnel... mais les accidents l'étaient également, en particulier sur les nouvelles lignes (dont la technologie n'est pas a priori la plus à risques)... La direction de l'usine accorde la plus grande importance à la sécurité et ne ménage pas ses efforts dans le domaine (mise en conformité, protection des machines, équipements individuels, formation...). Un important investissement a été réalisé sur le système pour sensibiliser et améliorer les pratiques, cette volonté a demandé du temps pour être reprise par l'encadrement et la démarche reste encore à partager avec les partenaires sociaux. Le SMS&ST suppose une appropriation de normes de fonctionnement qui ressort d'une élaboration progressive, propre à l'entreprise en matière de S&ST.

#### **ANNEXE 4 : Détails de la typologie des modes de management de la prévention**

- **Le type « innovateur »** (*gestion SST intégrée et centrée sur les situations*) correspond à trois entreprises (Risquinove, Déchets-Indus et dans une moindre mesure Métalchaud) manifestant une volonté marquée d'organiser la S&ST, volonté incarnée localement par certains acteurs de l'entreprise (en particulier les animateurs sécurité et encadrants), en vue de conduire de façon originale le dispositif de gestion des risques. Ce net mouvement de personnalisation du dossier de la prévention favorise une gestion pragmatique, de « terrain », demeurant toutefois exigeante, au travers de projets ambitieux de refonte des procédures à l'occasion de l'implantation du SMS&ST (Risquinove, Métalchaud).

Tout en suscitant un travail poussé de remise à plat de l'organisation justifié par l'amélioration du niveau la sécurité, le modèle « innovateur » s'efforce de tirer le meilleur partie de l'existant. Cette attitude autorise à repenser les activités et les tâches au moyen de règles de gestion venant combiner les exigences des systèmes qualité, environnement et S&ST au sein d'un système de management intégratif. Conçue avec et pour les intéressés, adaptée aux différents besoins exprimés, la démarche de management S&ST de type « innovateur » produit rapidement des effets positifs (cf. tableau page suivante).

Un inconvénient pourrait être toutefois le risque d'essoufflement lié à l'importance de l'investissement, notamment humain, induit par les fortes exigences caractéristiques du type « innovateur ». Dans un tel contexte, un soutien durable et sans faille de la direction s'avère une nécessité. En quelque sorte, la vulnérabilité de ce type de gestion de la S&ST réside dans une forte personnalisation de l'action, couplée à une dépendance durable à l'égard de l'attitude des niveaux de direction des entreprises concernées.

En résumé, le modèle « innovateur » propose des mesures de gestion de la S&ST bien adaptées mais particulièrement exigeantes dans la durée (tant pour le personnel que pour les encadrements et la direction). Non seulement la démarche initiale, minutieuse et fortement participative, demande un investissement notable, mais par suite, le maintien dans la durée du système à son niveau de performance initiale s'avère coûteux. Une lassitude, un désengagement pourraient alors en résulter si la reconnaissance ou la volonté venaient à se réduire, surtout si la démarche est portée par une minorité de personnes.

Plus que tout autre semble-t-il, ce modèle de programme « innovateur » de SMS&ST demande une gestion attentive de la dynamique même du projet, un dosage approprié des efforts en vue de réduire autant que possible le risque d'épuisement et ainsi capitaliser la démarche dans la durée.

- **Le type « idéologique »** (*gestion intégrée et centrée sur les procédés*) qualifie des entreprises très sensibles aux questions de santé-sécurité (Outilsméca, Global&Co et Technichemical), mais qui se distinguent par l'accent porté moins sur la dimension technique du dossier S&ST que par une préoccupation sociale liée aux comportements des personnels et aux respects des procédés. Dans ce contexte, le système de management S&ST impulsé par la direction et porté par l'encadrement, est prioritairement conçu comme le moyen de modifier les attitudes et les comportements du personnel à l'égard des expositions professionnelles, voire de les unifier au sein d'une « culture prévention » commune.

Cette entreprise « idéologique » tend à surajouter le SMS&ST à des procédures pré-existantes de sécurité (accueil, port des EPI, analyse des accidents) déjà associé à un niveau d'exigence notable. La démarche insiste sur la responsabilisation des salariés. Soutenue par des notions « d'autocontrôle », de « vigilance », la démarche se traduit par de nombreux et systématiques audits internes, une évaluation du comportement lors d'entretiens d'appréciation, un suivi attentif de la part de la direction des diverses actions menées. L'engagement du personnel dans le domaine de la sécurité est incontestable et l'impact général sur la S&ST a été jugé favorable (cf. tableau page suivante).

Ce type de mise en œuvre d'un SMS&ST atteste d'une volonté de faire converger les attitudes et points de vue en matière de sécurité. En cela, il contribue à unifier sinon les

conceptions, du moins les pratiques. On se demande en contrepartie si l'approche « idéologique » n'affaiblirait pas les capacités d'initiative individuelles autant que collectives en cas d'aléas ou de situations imprévues dans la conduite des activités. D'autant plus que la recherche de comportements unifiés prime parfois sur la technicité et la maîtrise réelle à l'égard des risques. D'autre part, le prosélytisme porteur d'une vision essentiellement comportementaliste de l'action de prévention qui sous-tend la démarche, peut s'avérer discutable d'un point de vue éthique.

On se demande enfin si la démarche « idéologique », bien qu'adaptée pour une entreprise insérée dans un environnement stable, ne pourrait pas s'avérer moins performante, voire contre-performante dans un contexte plus turbulent (changements de produits, d'outils, de technologies, etc.) notamment du fait de son style normatif, peu flexible, voire rigide dans ses modalités de mise en place et de pilotage d'un programme d'action de la S&ST.

<b>Types de démarches SMS&amp;ST</b>	<b>Idéologique</b>	<b>Innovateur</b>	<b>Cascade</b>	<b>Générique</b>
<b>Caractéristiques</b>				
<b>Acteur principal</b>	Direction	Encadrement	DG, siège	QHSE
<b>Levier principal</b>	Contrôles et culture sécurité	Ajustement des modes opératoires	Procédures générales communes	Mesures et moyens techniques
<b>Intérêts</b>	Comportements unifiés Coordination	Adaptation du système aux risques S et ST Intégration-appropriation S&ST	Directives globales Objectifs communs	Système de gestion détaillé Mesures techniques adaptées
<b>Lacunes</b>	Bride l'initiative, culpabilise Consignes définitives, peu adaptables aux changements	Coût ou investissement nécessaire Possible lassitude et essoufflement	Mesures «standard » pour risques «principaux » Règles superficielles	Dispositions peu intégrées avec les autres politiques Centré sur la sécurité
<b>Résultats S&amp;ST</b>	Discours sécuritaire Réduction superficielle des risques et AT-MP	Sensibilisation à la sécurité et réduction forte AT-MP	Maîtrise des risques virtuelle Pas de baisse AT-MP	Maîtrise partielle des risques et réduction AT-MP
<b>Préconisations</b>	Ajuster les exigences aux évolutions du travail et du personnel, vérifier la cohérence des valeurs	Ajuster le plan d'action et capitaliser progressivement	Ajuster le SMS&ST aux structures et aux risques	Ajuster les mesures aux modes opératoires et autres contraintes de production

Tableau : Caractéristiques des principaux types de démarches de management S&ST

- **Le type « en cascade »** (*gestion peu intégrée et centrée sur les procédés*) concerne deux entreprises/établissements (ChimieTransports et surtout Tradibatis) respectivement liés à un

donneur d'ordre et à un groupe affichent des stratégies affirmées en matière de S&ST. En conséquence, un référentiel défini d'avance ainsi qu'une exigence de certification incombaient aux entreprises observées. Les directions répercutent directement cette demande vers les niveaux d'encadrements et indirectement d'exécution, avec la volonté qu'elle se décline de façon appropriée dans les divers secteurs et activités des établissements dont ils ont la responsabilité.

Conçue par une autorité centrale en vue d'une application généralisée, la démarche « en cascade » impulse une prise en charge de la sécurité globale, relayée par les hiérarchies locales. Cette gestion est prescrite a priori par rapport à des procédés sensibles sans tenir compte des contextes professionnels. Le modèle « en cascade » a tendance à aborder la gestion de la sécurité à partir des risques « majeurs » ou « principaux » de l'entreprise (identifiés en termes de gravité ou d'effectif potentiels). Une difficulté est alors que le programme tend à produire la mise en place de mesures fortement standardisées (veille réglementaire, traitement des situations d'urgences, méthodologies d'analyse des risques, consignes de port des EPI) et en outre dédiées préférentiellement aux risques les plus communs et/ou les plus manifestes. Son premier défaut est alors de sous-estimer des formes d'activités pouvant pourtant représenter des enjeux de prévention non négligeables. Par exemple voit-on dans le BTP, des situations de dépôts, magasins, dépannages ou des chantiers annexes être exclus du SMS&ST, alors que de telles activités sont sources d'accidents ou autres dysfonctionnements.

Une autre faiblesse est de vouloir imposer un formalisme standard, peu réaliste lorsqu'il vient contrarier des besoins de réactivité de certains types d'activités ou d'entreprises. Une conduite de projet maîtrisée, associant davantage les intéressés et ajustant *a minima* le dispositif au terrain pourrait alors compenser cette limitation.

Souvent interprétée comme une prescription imposée « d'ailleurs » (siège, donneur d'ordre...), la déclinaison locale du SMS&ST peu ainsi prendre avec le type « cascade » des allures formelles, voire superficielles. Dans de telles conditions, à défaut d'ajustements tenant compte des spécificités locales, ce modèle s'expose à ne produire guère de résultats probants pour la S&ST (cas de Tradibatis notamment, cf. tableau).

- **Le type « générique »** (*gestion peu intégrée et centrée sur les situations*) a été observé dans deux entreprises (CultureTubes et Agropoisson) qui disposent d'un service prévention considérant la gestion de la sécurité comme un impératif professionnel. Dans ce contexte, l'adoption d'un SMS&ST est conçue comme une démarche propre aux fonctionnels en santé-sécurité. Ces derniers vont la développer de manière consciencieuse en vue d'optimiser l'efficacité de leurs actions.

En particulier, ces fonctionnels vont scrupuleusement décliner les référentiels S&ST, ceci en tirant généralement le meilleur parti d'une bonne capacité d'analyse des risques. S'ils ont *fortiori* l'opportunité de pouvoir positionner et soutenir les programmes aux niveaux les plus stratégiques de leurs entreprises (cas de CultureTubes), l'approche « générique » devient alors un des modèles les plus performants de légitimation du dossier de la S&ST aux niveaux des directions, ce qui ne peut que contribuer à faire progresser la prise en charge des questions de prévention.

Cependant, le type « générique » risque de ne pouvoir dépasser l'approche technique (conception de postes, procédures, règles d'hygiène) ou gestionnaire de la prévention qui le caractérise fortement. A défaut d'un minimum de statut et de qualification du fonctionnel sécurité qui l'autorise à hausser le programme au niveau de l'organisation globale de l'entreprise, le risque de cette approche est de rester exclusivement technique, d'exclure les représentants du personnel et de guère être en capacité de modifier les pratiques existantes (cas de Agropoisson).

Pour ce faire, en plus d'un travail de terrain, un travail important de coordination et de négociation avec les différentes fonctions de l'entreprise (maintenance, travaux, production, RH, logistique, etc.) et autres acteurs de prévention s'avère nécessaire, ce qui peut conduire à sortir du registre d'expertise technique habituel des fonctionnels sécurité. Dans cette éventualité, il conviendrait soit de créer les conditions d'une évolution des compétences disponibles, soit de mobiliser des compétences complémentaires.



## ANNEXE 5 : Liste des publications et communications INRS

- Aubertin G. et Drais E., « Management de la santé-sécurité », *Les Techniques de l'Ingénieur*, Paris, 2006
- Favaro M. et Aubertin G., « Indicateurs et tableaux de bord de sécurité », *Les Techniques de l'Ingénieur*, 2006
- Drais E., « Les territoires professionnels de la santé-sécurité au travail », Communication au 2<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Sociologie, Bordeaux, septembre 2006
- Favaro M., « Proposition méthodologique pour la conception d'indicateurs dans le cadre de la mise en place des Systèmes de Management de la Sécurité ». In Abord de Chatillon E. & Bachelard O. (dir.) : *Management de la santé et de la sécurité au travail – un champ de recherche à défricher*, Paris, L'Harmattan, 2005, pp.159-167
- Drais E. et Mongalvy M., « XVII<sup>ème</sup> congrès mondial sur la santé-sécurité au travail », Compte-rendu (CR06), *Hygiène et sécurité du travail - Cahiers de Notes Documentaires I*, n°201, 4<sup>ème</sup> trim. 2005, pp.81-83
- Drais E., « Practices in Health and Safety Management : Situation in France », Communication au XVII<sup>ème</sup> congrès AISS, Orlando (Fla.), septembre 2005
- Drais E., « L'usage des référentiels de gestion en santé-sécurité : retours d'une étude nationale », Communication au colloque INRS (IAP), Marseille, juin 2005
- Favaro M., « Mettre en gestion la santé-sécurité : enjeux, difficultés et pistes d'action », Communication « Actualités en Prévention » de l'INRS, Marseille, juin 2005
- Drais E., « La mise en place des systèmes de management de la santé-sécurité : une question de gestion de projet », *Hygiène et Sécurité du Travail - Cahiers de Notes Documentaires*, 1<sup>er</sup> trim. 2005, n°198
- Drais E., « Le management des risques : une transformation de normes de gestion en règles de métier ». In Boussard V. (sous dir.), *Au nom de la norme : les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*, Paris, L'Harmattan, 2005
- Drais E., « La capacité prescriptive des systèmes de management de la sécurité ». In Rey P., Ollagnier E., Gonik V., Ramaciotti D. (coord.), *Ergonomie et Normalisation*, Toulouse, Octarès, 2004
- Drais E., « La capacité prescriptive des systèmes de management de la sécurité : une comparaison dans le BTP », Communication au 39<sup>ème</sup> congrès de la SELF, Genève, septembre 2004
- Drais E., « L'intégration des systèmes de management de la sécurité en entreprise : une question de risques », Communication au 1<sup>er</sup> congrès de l'Association Française de Sociologie, Villetaneuse, février 2004
- Favaro M., Note de lecture de l'ouvrage de Martinez-Fortun A., *Manager la sécurité : une volonté, une culture, des méthodes*, Editions INSEP Consulting, Paris, 2001, Document interne INRS, 2002 (4 p.)
- Contribution à des articles de presse sur le management de la santé-sécurité : Entreprises et Carrières, Usine Nouvelle, Travail et Sécurité, Les Echos...

- Rapports d'observation aux entreprises étudiées
- Comptes rendus annuels d'avancement au comité de pilotage du groupe national CNAM-CRAM-INRS « Management et prévention »
- Contribution aux brochures INRS ED 936 et ED 942
- Actualisation du dossier Web INRS sur les SMS&ST
- Enseignements
- Formation INRS A237

## ANNEXE 6 : Bibliographie

- Abord de Chatillon E., 1995, Une évaluation du lien entre performance et gestion de la sécurité du travail : la situation du décolletage dans le secteur de la vallée d'Arve, *Actes du 6<sup>ème</sup> Colloque de l'Association française de gestion des ressources humaines*, novembre
- Abord de Chatillon E. et Bachelard O. (sous dir.), 2006, *Management de la santé-sécurité au travail : un champ de recherche à défricher*, Paris, L'Harmattan
- Alter N., 1991, *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan
- Alter N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF
- Alter N., 2003, « Régulation sociale et déficit de régulation », in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Terssac G. de (sous dir.), Paris, La Découverte
- Askénazy P., 2001, "Innovative Workplace Practices and Occupational Injuries and Illnesses in the United States", *Economic and Industrial Democracy*, vol.22, n°4, pp.485-516
- Askénazy P. et Caroly S., 2003, « Pratiques « innovantes », accidents de travail et charge mentale : résultats de l'enquête française « Conditions de travail 1998 », *Pistes*, vol.5, n°1
- Berry M., 1983, Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, *Cahier du Centre de recherche en gestion*
- Boussard V. et Maugeri S. (sous dir.), 2003, *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan
- Chartier C., 2000, « Globalisation du management de la santé-sécurité au travail et de l'environnement : principes et réalités ; principes de réalité », *Les recueils de l'ISIGE*, ENSMP, Paris
- Cochoy F., Garel J.P., Terssac G. de, 1998, « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 », *Revue française de sociologie*, 39, pp.673-699
- Coninck F. de, 2005, « Crise de la rationalité industrielle et transformation de la prescription. Une étude de cas », *Sociologie du travail*, 47, pp.77-87
- Dionne-Proulx J., Carrière J-B., Beauchamp Y., 2003, *Iso 9000 et après : Impact sur la performance en SST dans l'entreprise manufacturière*, rapport R-327, Montréal, IRSST, 88 pages
- Dionne-Proulx J., Carrière J-B., Beauchamp Y., 2005, « La certification Iso 9000 et la SST : étude empirique et résultats terrain », *Pistes*, vol.7, n°1
- Dodier N., 1995, *Les hommes et les machines : la conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié
- Drais E., 2002, *Risques au travail et dynamiques des organisations*, Thèse de doctorat de sociologie, Paris IX –Dauphine
- Drury C.G., 1997, "Ergonomics and the Quality Movement", *Ergonomics*, vol.40, n°3, pp.249-264

European Agency for Safety and Health at Work, 2002, "The Use of Occupational Safety and Health Management Systems in the Member States of the European Union. Experiences at company level", *Safety and Programs*, Bilbao

Gallagher C., 1997, "Health and Safety Management Systems : An Analysis of system Types and Effectiveness", Edited by the National Occupational Health and Safety Commission of Australia

Gey J-M. et Courdeau D., 2005, *Pratiquer le management de la santé et de la sécurité au travail*, Paris, AFNOR

Hale A. et Baram M. (Eds.), 1998, *Safety management. The challenge of change*, Oxford, Elsevier Science, 280 p.

Hughes E. C., 1958, *Men and their work*, Glencoe, IL, The Free Press

INERIS, 2006, Etude comparative des référentiels relatifs au management de la santé-sécurité au travail applicables aux entreprises extérieures, Rapport d'étude n°35129,

Landsbergis P.A., 2003, The Changing Organization of Work and the Safety and Health of Working People : A Commentary, *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, n°45, pp.61-72

Laplante N., 2000, *Innovations organisationnelles et sécurité au travail dans le secteur textile*, Rapport R-247, Montréal, IRSST

Maugeri S. (sous dir.), 2001, *Délit de gestion*, Paris, La dispute

Midler C., 1996, « Modèles gestionnaires et régulations économiques de conception », in *Coordination et conception*, Friedberg E., Terssac, G.de (sous dir.), Toulouse, Octarès

Minzberg H., 1986, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation

Mispelblom F., 1999, *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris, Syros

Pecillo M., 2002, "The impact of a health and safety management system on the effectiveness of occupational injury", XVIth World Congress on Safety and Health at Work, Vienne

Pommier J-L., Arnaud G., Bouet P., Chevalier M., Coulomber G., Hamon M., Martinez H., 1998, Nouvelles formes d'organisation du travail : contraintes au travail et santé mentale, 25<sup>e</sup> *Journées nationales de médecine du travail*, Strasbourg, 23-26 juin

Power M., 1997, *The Audit Society : Rituals of Verification*, Oxford, Oxford University Press

Reverdy T., 2000, « Les formats de la gestion des rejets industriels : instrumentation de la coordination et enrôlement dans une gestion transversale », *Sociologie du travail*, n°42, pp. 225-243

Reynaud J.D., 1989, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin

Robson L.S., Clarke J.A., Cullen K., Bielecky A., Severin C., Bigelow P.L., Irvin E., Culier A., Mahood Q., 2007, The effectiveness of occupational health and safety management system interventions : A systematic review, *Safety Science*, n°45, pp.329-353

Setbon M., 2000, La qualité des soins, nouveau paradigme de l'action collective ? *Sociologie du travail*, n°42, pp.51-68

Shiba S., Graham A., Walden D., 1997, *Quatre révolutions du management par la qualité totale. Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM*. Paris, Dunod, 510p.

Smith S.L., 1995, "IBM Spells Safety ISO", *Occupational Hazards*, december, pp.48-51

Waring A., 1996, *Safety Management Systems*, London, Chapman & Hall