

SODEFOR

MODULE I

Culture de la santé et sécurité au
travail

DR LOGON KOUAME



PLAN DE COURS

1-DEFINITION

**2-AVANTAGES DE LA CULTURE ET DE LA SANTE
ET SECURITE EN ENTREPRISE**

**3-MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SANTE ET
SECURITE DANS UNE ENTREPRISE**

**4-ELEMENTS QUI DETERIORENT LA CULTURE DE
LA SANTE ET SECURITE DANS UNE
ENTREPRISE**

I- DEFINITION

La santé et sécurité au travail, c'est la capacité des individus ou des organisations à gérer les risques et les dangers afin d'éviter des dommages ou des pertes tout en atteignant leurs objectifs. (Reason, 2000)

La culture de la santé et sécurité au travail est un sous-ensemble de la culture organisationnelle (Parker, Lawrie et Hudson, 2006 ; Clarke, 1999), qui est le cadre de référence composé de croyances, valeurs et comportements, partagés par les membres d'une même organisation, qui sous-tendent l'inconscient collectif et conditionnent les perceptions que l'organisation a d'elle-même et de son environnement. (O'Toole, 2002 ; Schein, 1986).

Le climat de la santé et sécurité au travail est un sous-ensemble du climat organisationnel (Neal et al., 2000) : il consiste en la perception qu'ont les employés des efforts effectués par leur organisation en matière de santé et sécurité au travail. (Zohar et Luria, 2005 ; Johnson, 2007).

II- AVANTAGES D'UNE BONNE CULTURE DE SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL

La santé et la sécurité au travail (SST) présente des avantages pour l'entreprise et correspond de toute façon à une obligation juridique et sociale.

Les entreprises apprécient bien sûr le fait que la SST contribue à réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles mais aussi le fait qu'elle soit un élément essentiel de leur réussite.

Pourquoi la SST est-elle un élément essentiel de la bonne gestion commerciale?

La sécurité/la santé au travail:

- contribue à montrer qu'une entreprise est socialement responsable;
- protège et améliore l'image et la valeur de la marque;
- contribue à optimiser la productivité des travailleurs;
- améliore l'engagement des salariés auprès de l'entreprise;
- renforce les compétences et le capital santé des travailleurs;
- réduit les coûts de l'entreprise et les perturbations dans le travail;
- permet aux entreprises de répondre aux attentes des clients en matière de SST;
- encourage les travailleurs à rester plus longtemps dans la vie active.

Chaque entreprise peut tirer d'importants avantages de son investissement dans la SST.

De simples initiatives peuvent améliorer la compétitivité, la rentabilité et la motivation des salariés. La mise en œuvre d'un système de gestion de la SST constitue un cadre efficace de prévention ou de réduction des accidents et des maladies. Si les principes d'une bonne

politique SST sont applicables à toute entreprise, les motivations commerciales peuvent ne pas être les mêmes pour les grandes et les petites entreprises.

Grands principes de SST

- Engagement à améliorer la SST et volonté de le faire,
- Efficacité des politiques et procédures de SST
- Programmes de gestion proactive des risques
- Formation et compétence des travailleurs
- Efficacité des mesures de maîtrise des risques
- Processus permanents de suivi et de réexamen

Exemple sur l'assurance et SST

Pour une entreprise, il est illégal de ne pas avoir une couverture d'assurance suffisante, mais les primes augmentent et il est de plus en plus difficile de s'assurer. Le coût de l'assurance des travailleurs varie en fonction du type d'activité. Pour les travaux de bureau, les taux sont inférieurs à 0,5 % de la masse salariale; dans le secteur manufacturier, ils sont plus élevés (environ 5 %). Dans le bâtiment, par exemple dans le domaine de la couverture, ils peuvent atteindre 15 %. Dans certains pays, selon le régime d'assurance, d'importantes augmentations ou réductions par rapport à ces taux de base sont appliquées. Cela se traduit par d'importantes économies pour les entreprises ayant de bons résultats et d'importantes pénalités pour celles qui en ont de mauvais.

Le message est clair: une bonne politique SST, c'est bon pour les affaires.

Posez-vous ces questions ...

Accepteriez-vous qu'un collègue reste handicapé à vie du fait d'un accident de travail?

Est-ce que la perte d'un ou plusieurs membres clés de votre personnel aura un impact sur votre motivation au travail?

Voyez-vous l'intérêt d'une assurance moins coûteuse ou d'une amélioration de la productivité?

Est-il important pour vous d'avoir une culture de santé et sécurité au travail au vue des avantages cités ?

Si la réponse à l'une ou l'autre de ces questions est «oui», la SST a des chances d'être un des principaux éléments de réussite de votre entreprise

III- LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SANTE ET SECURITE (SSS)

Pourquoi un système de management de la santé et de la sécurité au travail ?

Depuis longtemps, les grandes entreprises ont mis en place leur propre référentiel sécurité en utilisant le concept du système de management et les principes d'amélioration continue.

Depuis une dizaine d'années, les motivations des entreprises pour la mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail rejoignent celles qui sont exprimées pour la mise en place des systèmes de management de la qualité et environnement.

Un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMS) est une partie du système de management global de l'entreprise. L'adoption d'un tel système est l'expression d'une approche globale et gestionnaire de la prévention des risques professionnels. Elle se base sur un référentiel et suit une démarche de changement qui doit être animée et soutenue.

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

Les autres avantages attendus :

- ⇨ diminuer les accidents et les maladies professionnelles,
- ⇨ assurer la prévention et la protection des salariés et des salariés des entreprises extérieures,
- ⇨ agir sur les situations dangereuses pour éviter l'accident,
- ⇨ améliorer la gestion de la santé-sécurité,
- ⇨ favoriser et pérenniser les bonnes pratiques,
- ⇨ améliorer la motivation du personnel et les conditions de travail,

⇨ donner un moyen de contrôle de la gestion en place

Les principales conditions de réussite du SMS :

⇨ Se donner des objectifs accessibles et mesurables.

⇨ Réussir son évaluation initiale des risques.

⇨ Trouver une synergie suffisante avec les autres domaines du management.

⇨ Adopter une démarche projet et la piloter.

⇨ Intégrer tous les acteurs internes de la S&ST * : CHSCT, médecin du travail,

Infirmiers, personnes ressources,...

⇨ Communiquer régulièrement et savoir motiver le personnel, renforcer les formations sécurité.

⇨ Accepter la transparence.

⇨ Ne pas vouloir forcer les choses.

⇨ Choisir des indicateurs pertinents.

⇨ Savoir réagir aux dérives.

⇨ Evaluer régulièrement la démarche.

⇨ Reconnaître la contribution de chacun.

Les principales difficultés rencontrées :

- ⇨ Faible motivation de la direction et du personnel
- ⇨ Culture sécurité peu développée
- ⇨ Préexistence d'un autre système mal vécu
- ⇨ Conflit production / S&ST*
- ⇨ Système déconnecté des risques perçus
- ⇨ Contexte économique et social défavorable (licenciements, saturation...)
- ⇨ Ressources humaines insuffisantes
- ⇨ Se reposer uniquement sur l'encadrement pour faire vivre le système (il doit être soutenu)
- ⇨ Difficulté d'établir des fiches de non-conformité
- ⇨ Retour sur investissement pas toujours mesurable directement
- ⇨ Culture de l'écrit non dominante

La mise en place d'un système de management de la sécurité (SMS) permet d'intégrer les résultats du **Document Unique** dans un cadre formalisé qui peut être certifié. Le document unique permet de lister et hiérarchiser les risques pouvant nuire à la sécurité de l'ensemble des salariés afin de préconiser des actions visant à les supprimer, ou sinon les réduire.

Pour éviter d'aboutir à un système élaboré qui ne porte pas ses fruits (surtout lorsqu'il a été imposé ou qu'il ressort d'une démarche uniquement descendante), il est nécessaire d'animer la démarche. Sans quoi, le système de management ne constitue qu'une "couche supplémentaire" de formalisme et de prescriptions, le plus souvent éloignée des pratiques réelles.

Cette "vie" du système et son inscription dans un véritable processus d'amélioration, sont les objectifs les plus difficiles à réaliser.

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

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

Etapes de la démarche

La structure des systèmes de management en S&ST est apparemment proche de celle proposée pour les systèmes qualité ou environnement. Cela peut laisser croire que la gestion de la santé et de la sécurité au travail (S&ST) peut être assimilée à celle d'autres dispositifs.

L'enjeu S&ST, qui touche directement et personnellement chacun dans l'entreprise, fait que la mise en œuvre des SMS est différente.

Quel que soit la méthode les étapes sont identiques :



Politique de prévention

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

Elle implique la mise en place progressive des éléments suivants :

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

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

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

Organisation

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

Planification des actions de prévention

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

Mise en œuvre et fonctionnement

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

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

Mesure de la performance, analyses et actions correctives

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

Accidents du travail, taux de cotisation...) ne sont que des indicateurs de résultats et montrent très rapidement leurs limites.

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

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

Amélioration du système de management

Les revues de direction servent à améliorer le système, à faire évoluer la politique et à élaborer de nouveaux programmes d'action en fonction de l'évolution des indicateurs observés.

L'évaluation de la politique permet de s'interroger sur les dysfonctionnements liés à la conception et à l'organisation générale du système, c'est-à-dire sur la pertinence des stratégies d'action.

IV- LES ELEMENTS QUI DETERIORENT LA CULTURE DE LA SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL

- Une politique de SST mal définie au départ
- Le manque de leadership du manager de la politique de SST
- La non-amélioration de la politique de santé et sécurité au travail
- Le stress
- La pénibilité des postes de travail
- Les accidents de travail non investigués
- Le harcèlement sexuel
- Les licenciements

CONCLUSION

« On travaille pour gagner sa vie et pas pour la perdre ». Au-delà de la formule, un accident du travail peut constituer une perturbation importante pour le fonctionnement de l'entreprise : chantier arrêté, insatisfaction du client, indisponibilité de la victime.

Mais le lancement d'une démarche santé et sécurité au travail est aussi une décision responsable de l'entreprise vis à vis de l'ensemble du personnel. Plusieurs éléments qualitatifs ou quantitatifs incitatifs sont disponibles pour le chef d'entreprise : financiers (taux de cotisation), organisationnels (nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles), juridiques (contentieux civil et/ou pénal), commerciaux (image de marque). La démarche doit être proportionnée aux risques de l'organisme.

L'annonce officielle de la démarche santé et sécurité au travail peut se faire dans le cadre d'une réunion générale au cours de laquelle la direction (la personne ou le groupe de personnes qui possède la responsabilité du fonctionnement de l'organisme) informe le personnel.

Le choix de l'animateur santé et sécurité au travail doit être en rapport avec l'effectif de l'organisme et il est conseillé de s'appuyer sur une personne ayant des capacités d'animation et de communication avérées.

Une attention particulière doit être portée à la participation effective des salariés (y compris personnel temporaire) à cette démarche.

Glossaire

Accident du travail : accident survenu, quelle qu'en soit la cause, par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise (Article L. 411-1 CSS).

Action corrective : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité

Amélioration continue : processus de mise en valeur du système de management de la santé et de la sécurité permettant d'améliorer les performances globales concernant la santé et la sécurité au travail, en accord avec la politique de santé et de sécurité au travail de l'organisme (OHSAS 18001).

Audit : procédure systématique, indépendante et consignée qui vise à réunir et à évaluer objectivement des éléments pour déterminer dans quelle mesure les critères définis sont remplis. Ce terme ne désigne pas nécessairement un audit externe indépendant, c'est-à-dire effectué par une ou des personne(s) extérieure(s) à l'organisation (ILO-OSH 2001).

Certification : reconnaissance, par un organisme indépendant du fabricant ou du prestataire de service, de la conformité d'un produit, service, organisation ou personnel à des exigences fixées dans un référentiel.

Danger : propriété ou capacité intrinsèque d'un équipement, d'une substance ou d'une méthode de travail, de causer un dommage pour la santé des travailleurs (OHSAS 18001).

Document : Information et son support. Le support peut être papier, électronique, photographique ou combinaison de ceux-ci.

Evaluation des risques : étude qui consiste à identifier et classer les risques auxquels sont soumis les salariés d'un établissement, en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes (site internet : <http://www.risques-pme.fr>).

Employeur : toute personne physique ou morale qui emploie un ou plusieurs travailleurs. Il peut donc se distinguer du :

–|| **Chef d'entreprise**, qui est une personne physique exerçant en son nom ses prérogatives.

→ **Chef d'établissement**, qui est le responsable d'une unité économique et sociale au sein d'une entreprise.

Un établissement est constitué quand, sur une même localisation géographique, des salariés partagent des préoccupations communes et qu'il existe un représentant local possédant un pouvoir propre de décision.

Jusqu'à présent, le code du travail évoque tantôt « l'employeur », tantôt « le chef d'entreprise », tantôt « le chef d'établissement ». Avec la recodification du code du travail, le terme « employeur » s'impose afin de désigner tout dépositaire de l'autorité disciplinaire.

Enregistrement : Document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité.

Entreprise extérieure : entreprise qui fait intervenir son personnel dans une autre entreprise pour exécuter ou pour participer à l'exécution d'une opération (travaux, prestations de services...). Ce terme ne peut être utilisé que pour des entreprises indépendantes de l'entreprise utilisatrice. Le terme d'**entreprise intervenante** est également utilisé.

Entreprise utilisatrice : entreprise d'accueil où une opération est effectuée par du personnel d'une ou plusieurs entreprises extérieures, juridiquement indépendantes.

Fiche de données de sécurité (FDS) : fiche d'information sur le produit dangereux et les risques liés à son utilisation, transmise au chef d'entreprise par le fournisseur. Une copie est adressée au service de santé au travail.

Habilitation : document par lequel le chef d'entreprise atteste de la compétence du salarié à exercer une fonction spécifique, après avoir consulté le médecin du travail et formé le salarié à cette fonction.

Incident : évènement dangereux, lié au travail ou survenu au cours du travail, n'ayant pas entraîné de lésions sur une personne (ILO-OSH 2001).

Lésions, dégradations de la santé et maladies liées au travail : effets nocifs sur la santé découlant de l'exposition, pendant le travail, à des facteurs chimiques, biologiques, physiques et psychosociaux ainsi qu'à des facteurs liés à l'organisation du travail (ILO-OSH 2001).

Lieu de travail : lieu physique où les travailleurs doivent être ou doivent se rendre en raison de leur travail, et qui est sous le contrôle d'un employeur (ILO-OSH 2001).

Maladie professionnelle : conséquence négative sur la santé de l'exposition plus ou moins prolongée à un risque qui existe lors de l'exercice habituel de la profession.

Organisme : compagnie, société, entreprise, autorité, institution, partie ou combinaison de celles-ci, à responsabilité limitée ou d'un autre statut, de droit public ou privé, qui à sa propre structure fonctionnelle et administrative.

Partie prenante : Individu ou groupe concerné par la performance en matière de santé et sécurité au travail de l'organisme.

Procédure : manière spécifique d'effectuer une activité ou un processus.

Risque : combinaison de la probabilité de la manifestation d'un événement dangereux et de la gravité de la lésion ou de l'atteinte à la santé causée à des personnes par cet événement (ILOOSH 2001).

Salarié : toute personne qui occupe un emploi, permanent ou temporaire, au service d'un employeur (ILO-OSH 2001). Le salarié est lié à l'employeur par un contrat de travail, contrat qui se définit par trois critères : un travail pour le compte d'autrui, un travail rémunéré et un lien de subordination.

Santé : état de bien être total physique, social et mental de la personne (OMS).

Système de management de la santé et de la sécurité au travail : partie d'un système de management global qui facilite le management des risques associés aux activités de l'organisme relatifs à la santé et à la sécurité au travail. Ceci comprend l'organisation, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les processus et les moyens nécessaires pour développer, mettre en œuvre, réaliser, revoir et tenir à tour la politique de l'organisme en matière de santé et de sécurité au travail (OHSAS 18001).

Taux de fréquence

TF = (Nombre d'accidents de travail avec arrêt/Nombre d'heures travaillées)*1.000.000

Taux de gravité

TG = (Nombre de jours perdus/Nombre d'heures travaillées)*1.000

Travail prescrit : travail défini à l'avance par l'entreprise et donné à l'opérateur pour organiser et réaliser sa mission.

Travail réel : travail tel qu'il est effectivement réalisé par l'opérateur.

Unité de travail : regroupement (géographique, par métier, par poste, par activité) opéré dans l'entreprise sur la base des "contextes homogènes d'exposition" utilisés pour circonscrire l'évaluation et rendre compte (traçabilité) de l'évaluation des risques.

FIN