

Travaux encadrés d'alternants réalisés dans le cadre du module  
« Facteurs de risque et prévention »  
Master IS-PRNT – Année 2020/2021



Titre : Le Système de Management de la Sécurité c'est quoi ?

Composition du Groupe de travail : Nassika BOUZIDI, Kahina MEKBOUL, Anaïs BIGOT

Travaux coordonnés par Olivier BATAILLE

Date : Juin 2021

## **Table des matières**

<b>Table des illustrations.....</b>	<b>3</b>
<b>Glossaire.....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>I- Notions fondamentales.....</b>	<b>6</b>
1) Définition d'un Système de Management de la Sécurité.....	6
2) L'importance du Système de Management de la Sécurité en entreprise.....	6
3) Les acteurs.....	6
a) Les acteurs internes.....	6
b) Les acteurs externes.....	7
4) Les différents référentiels existants.....	8
<b>II. Quels sont les enjeux de ce management ?.....</b>	<b>10</b>
1) Les enjeux humains.....	10
2) Les enjeux organisationnels.....	11
3) Les enjeux sociaux.....	12
4) Les enjeux financiers.....	12
5) Les enjeux juridiques.....	13
<b>III. Articulation du Système de Management de la Sécurité.....</b>	<b>13</b>
1) Politique.....	13
2) Organisation : définition des axes stratégiques.....	13
3) Démarche et processus.....	15
Étape 1 : Identifier les objectifs principaux.....	15
Étape 2 : Analyser la situation.....	15
Étape 3 : Déterminer les objectifs opérationnels.....	16
Étape 4 : Définir le plan d'action.....	16
Étape 5 : Mettre en œuvre.....	16
Étape 6 : Contrôler les résultats :.....	17
4) Planification.....	17
<b>IV- Évaluation des performances.....</b>	<b>18</b>
1) Audit interne/contrôle/vérification.....	18
2) Non- conformités/actions correctives.....	18
3) Amélioration continue : PDCA.....	19
<b>Conclusion.....</b>	<b>21</b>

## Table des illustrations

Figure 1 : Carte mentale.....	5
Figure 2 : Schéma de l'OSAS 18001 à l'ISO 45001 .....	9
Figure 3 : Étapes de la démarche stratégique .....	15
Figure 4 : Schéma des entités d'une entreprise .....	21

## Glossaire

SMS<sup>1</sup> : Système Management de la Sécurité

DUERP<sup>2</sup> : Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels

CSE<sup>3</sup> : Comité Social et Économique

RH<sup>4</sup> : Ressources Humaines

SST<sup>5</sup> : Santé, Sécurité au Travail

RPS<sup>6</sup> : Risque Psychosociaux

DIRECCTE<sup>7</sup> : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

CARSAT<sup>8</sup> : Caisse d'Assurance Retraite de la Santé Au Travail

DREAL<sup>9</sup> : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement

INRS<sup>10</sup> : Institut National Recherche en Santé

ANACT<sup>11</sup> : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

AFNOR<sup>12</sup> : Association Française de Normalisation

BS OHSAS<sup>13</sup> : British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series

ISO<sup>14</sup> : International Organization for Standardization

EPI<sup>15</sup> : Équipement de Protection Individuelle

SSE<sup>16</sup> : Santé, Sécurité, Environnement

AT<sup>17</sup> : Accident du Travail

MP<sup>18</sup> : Maladie Professionnelle

TMS<sup>19</sup> : Troubles Musculosquelettiques

RETEX<sup>20</sup> : RETour d'Expérience

PDCA<sup>21</sup> : Plan, Do, Check, Act

QQOQCCP<sup>22</sup> : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi

## Introduction

L'employeur a une obligation générale de sécurité envers ses salariés. En effet, il doit mettre en œuvre les moyens nécessaires pour préserver leur santé physique et mentale.

Pour ce faire, il dispose de plusieurs techniques dont un outil très efficace : le Système de Management de la Sécurité (SMS)<sup>1</sup>

Pour mettre en place ce système, l'employeur doit prendre en compte l'organisation ci-dessous :

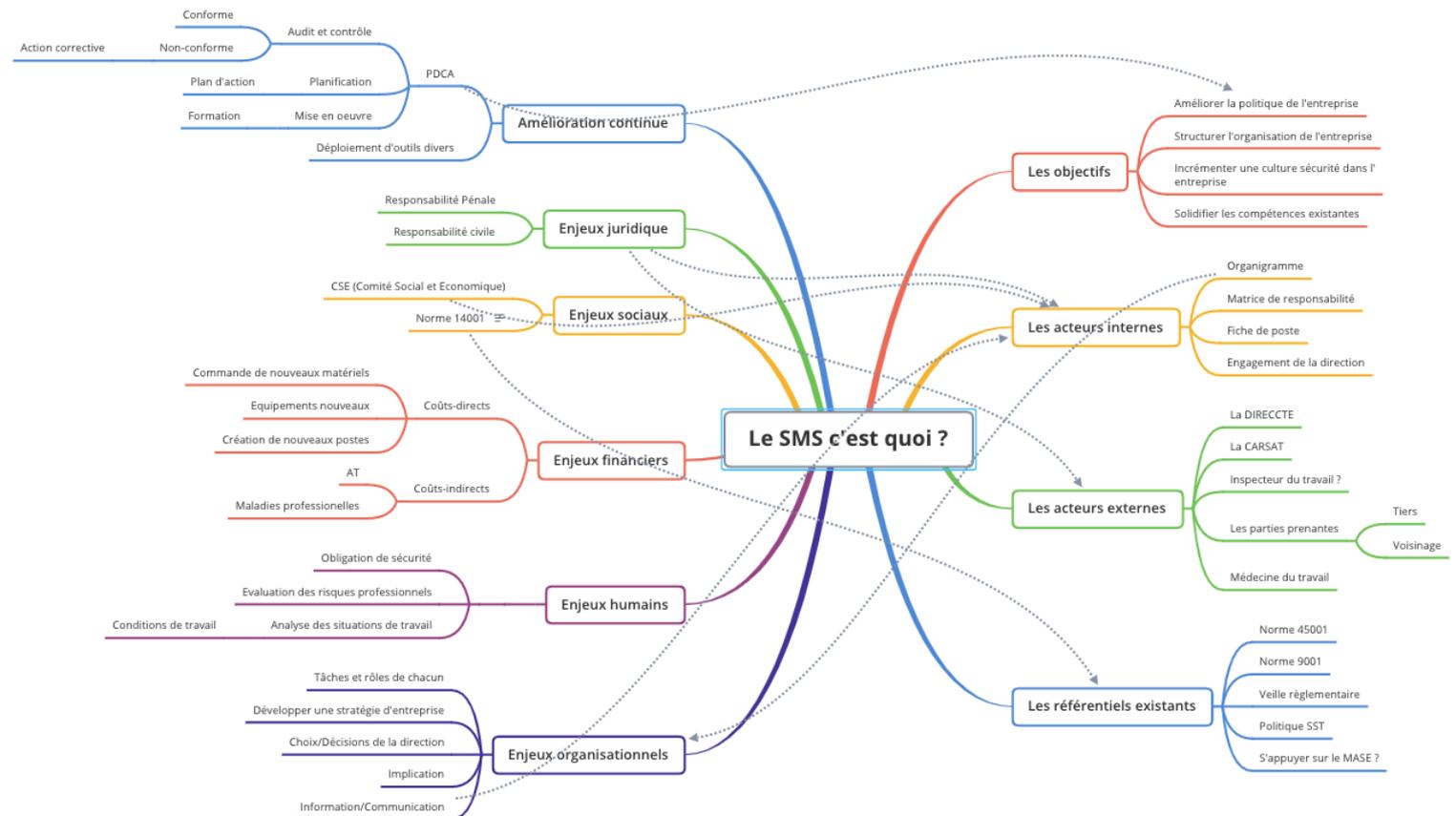


Figure 1 : Carte mentale

L'objectif sera d'élaborer un référentiel global basé sur la sécurité, l'activité de l'entreprise et les risques associés tout en collaborant avec ses différents services.

Cependant, beaucoup d'entreprises se demandent « Comment faut-il déployer ce Système de Management de la Sécurité et sur quels outils faut-il s'appuyer » ?

Ce dossier va donc s'atteler à définir ce qu'est un SMS, à déterminer quels en sont les enjeux et à développer la mise en place de ce système.

## I- Notions fondamentales

### 1) Définition d'un Système de Management de la Sécurité

Le SMS est un outil efficace qui permet d'améliorer et structurer l'organisation de l'entreprise afin de répondre aux obligations réglementaires de sécurité. C'est un système fiable en matière de sécurité, il assure un suivi concernant la gestion des risques et contribue également à la pérennité de l'entreprise.

Les salariés de l'entreprise sont les acteurs principaux, ils participent activement à sa mise en place et le font vivre dans le temps à travers des plans d'actions, des pistes d'améliorations.

### 2) L'importance du Système de Management de la Sécurité en entreprise

Le SMS apporte une valeur ajoutée à l'entreprise qui le met en place. D'une part, il permet d'incrémenter une culture sécurité au sein de l'entreprise et d'autre part, il solidifie les compétences déjà existantes en matière de sécurité et identifie les compétences complémentaires nécessaires. C'est un système organisationnel qui améliore la prise en compte de la santé et de la sécurité au travail de manière structurée et méthodique.

Aujourd'hui, les entreprises sont en droit de choisir avec qui elles travaillent. Elles peuvent exiger un niveau de sécurité performant de la part d'un sous-traitant. Ce processus permet d'avoir un aperçu sur la politique de sécurité des entreprises qui interviennent sur le site. Cet aspect est très important, il génère une meilleure image de l'entreprise mais permet également d'établir une relation de confiance avec ses partenaires.

### 3) Les acteurs

#### a) Les acteurs internes

Le rôle des différents acteurs internes de l'entreprise doit être précisé en termes de 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. Pour ce faire, l'employeur met en place une organisation et une planification de la prévention des risques professionnels dans toutes les activités de son entreprise et à tous les niveaux de la hiérarchie.

Acteurs internes	Missions
<b>La direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer la politique générale de l'entreprise ;</li> <li>- Définir des choix stratégiques pour l'intérêt de l'entreprise ;</li> <li>- Assurer le bon fonctionnement et la collaboration avec les différents services.</li> </ul>
<b>Les achats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les besoins des différents services ;</li> <li>- Charger de négocier avec les fournisseurs ;</li> <li>- Gérer les appels d'offres.</li> </ul>
<b>La maintenance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir la maintenance préventive et curative sur les appareils et outils ;</li> <li>- Assurer le bon fonctionnement des machines ;</li> <li>- Établir des diagnostics.</li> </ul>
<b>La logistique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer le transport, le stockage des matières premières et des produits ;</li> <li>- Assurer les livraisons aux clients ;</li> <li>- Optimiser les flux de transport.</li> </ul>
<b>Le préventeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diriger les activités de protection et de prévention des risques en entreprise ;</li> <li>- Établir la politique sécurité et la conduite d'un programme de prévention ;</li> <li>- Rédiger et mettre à jour le DUERP<sup>2</sup> ;</li> <li>- Analyser les situations de travail ;</li> <li>- Proposer des plans d'actions ;</li> <li>- Établir des consignes de sécurité ;</li> <li>- Déterminer les actions d'information-formation ;</li> <li>- Assurer une veille réglementaire ;</li> <li>- Analyser les accidents.</li> </ul>
<b>Les salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appliquer les consignes de sécurité ;</li> <li>- Participer à la politique de prévention de l'entreprise ;</li> <li>- Contribuer à la pérennité de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Le CSE<sup>3</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la sécurité et la santé au travail ;</li> <li>- Présenter à l'employeur les réclamations individuelles/collectives des salariés.</li> </ul>
<b>RH<sup>4</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à la SST<sup>5</sup> des salariés (RPS<sup>6</sup>, violences physiques et psychologiques internes/externes et stress).</li> </ul>
<b>Les services de secours incendie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôler les installations de sprinkler ;</li> <li>- Assurer la maintenance des extincteurs ;</li> <li>- Programmer et gérer les exercices incendie.</li> </ul>

## b) Les acteurs externes

Pour mettre en place une démarche de prévention, l'entreprise peut faire appel à des instances externes. Ces dernières jouent un rôle prépondérant au sein de l'entreprise, elles l'accompagnent et la conseillent dans ses différentes démarches.

Acteurs externes	Missions
<b>Inspection du travail</b>	- Veiller à l'application de la réglementation en matière de SST.
<b>DIRECCTE<sup>7</sup></b>	- Veiller à l'application de la politique et de la législation du travail ; - Améliorer les conditions de travail, de la santé au travail et des relations sociales ; - Vérifier l'application des négociations entre représentants employeurs et salariés.
<b>CARSAT<sup>8</sup></b>	- Prévenir les risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles ; - Réduire le nombre, la gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles ; - Améliorer les conditions de travail en entreprise ; - Conseiller les entreprises dans la maîtrise des risques et sur les moyens à mettre en œuvre pour les prévenir.
<b>DREAL<sup>9</sup></b>	- Contrôler la sécurité des activités industrielles.
<b>INRS<sup>10</sup></b>	- Élaborer des guides de bonnes pratiques ; - Publier des brochures, revues, et affiches sur la prévention des risques professionnels.
<b>Médecine du Travail</b>	- Surveillance médicale du personnel ; - Déterminer l'aptitude médicale au poste de travail.
<b>Les bureaux de contrôles</b>	- Conseiller l'entreprise sur l'aspect sécurité ; - Accompagner l'entreprise lors de ses mises en conformité.
<b>Les parties prenantes (entreprises extérieures, transporteurs, clients...)</b>	- Optimiser les ressources matérielles ; - Établir les besoins et les capacités de l'entreprise.
<b>L'ANACT<sup>11</sup></b>	- Aider les entreprises à mener des projets d'amélioration sur les conditions de travail ; - Contribuer au développement de la qualité de vie au travail.

#### 4) Les différents référentiels existants

La mise en place d'un SMS au travail selon un référentiel peut relever d'une démarche volontaire de l'entreprise ou être imposée (dans le cadre d'une relation clients fournisseurs).

Un référentiel de Management de la Sécurité au travail permet de :

- Construire une démarche SST de façon structurée et méthodique ;
- Disposer d'un outil pour déployer une politique de prévention des risques professionnels ;
- S'évaluer aux vues des audits internes ou externes pour s'améliorer ;
- Garantir une traçabilité ;
- Répondre aux exigences du marché, à celles imposées par la réglementation.

Un référentiel est défini dans le dictionnaire de la qualité AFNOR<sup>12</sup> 2003 comme un ensemble de dispositions de référence, servant de guide pour la construction et la vérification d'un système. Un référentiel de Management de la Sécurité au travail peut être une norme, un code, un règlement, tout texte que l'entreprise se sera fixé comme exigence à satisfaire.

Par exemple l'OHSAS<sup>13</sup> 18001 est un modèle de SST. Cette norme a été remplacée par la norme ISO<sup>14</sup> 45001, qui renforce principalement le leadership et l'engagement de la direction envers le système de management. La norme ISO 45001 prend en compte également plus de risques. Elle tient compte des risques inhérents aux postes de travail et à l'activité propre de l'entreprise. Elle considère également les risques liés au contexte économique et social en intégrant des risques externes venus des clients, fournisseurs et sous-traitants.

De plus, la SST pourra donc désormais avoir des indicateurs de performance reflétant les progrès ou les points à améliorer, au même titre que les autres systèmes de management.

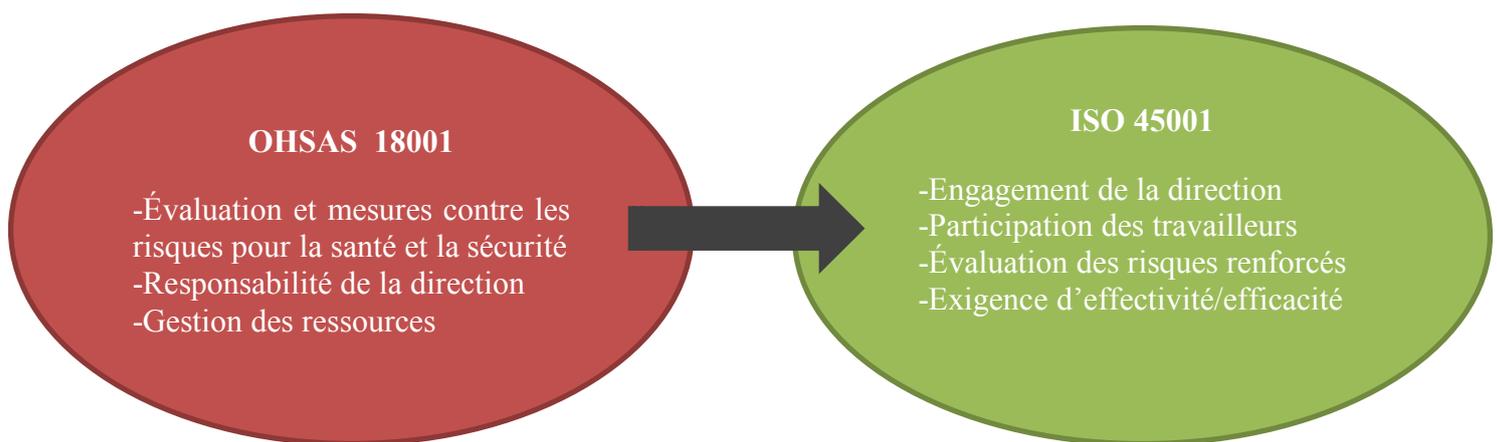


Figure 2 : Schéma de l'OSAS 18001 à l'ISO 45001

## II. Quels sont les enjeux de ce management ?

Le mise en place d'un Système de Management de la Sécurité doit répondre à plusieurs enjeux. Cependant, cette mise en place doit s'articuler correctement en prenant en compte les besoins, les moyens, les objectifs et les contraintes des différents services d'une entreprise.

Pour ce faire, l'entreprise doit répondre et prendre en compte les différents enjeux humains, organisationnels, sociaux, financiers et juridiques.

### 1) Les enjeux humains

- Qu'est-ce que l'on entend par enjeux humains ?

La dimension humaine est le cœur d'une entreprise. En effet, c'est grâce à l'action des différents collaborateurs qu'une entreprise peut fonctionner correctement.

On assiste à une montée en compétence en matière d'hygiène et de sécurité. En effet, l'un des objectifs d'une entreprise est d'instaurer un développement tout en maintenant ses salariés en bonne santé physique et mentale, c'est ce qu'on appelle le développement responsable.

- Comment intégrer cette dimension dans un système de management ?

Dans un premier temps, il convient de planifier et de mettre en place des formations adaptées au poste de chaque travailleur comme : des formations à l'utilisation des engins, des équipements, formations sur les procédés de fabrication, les procédures à suivre etc... afin qu'ils soient formés au métier qu'ils doivent exercer. Ces formations doivent être suivies tout au long de l'année en fonction des évolutions des postes, des nouvelles technologies, des réglementations mais aussi en fonction des nouveaux risques de l'entreprise et du besoin des salariés.

Le deuxième aspect qu'englobe l'enjeu humain est le recrutement. En effet, il est primordial que les équipes soient en effectif suffisant pour mener à bien leur mission mais aussi pour pouvoir anticiper les remplacements en cas d'absence. Une bonne gestion du personnel permet d'effectuer le travail en sécurité car chaque personne peut se consacrer pleinement à la tâche qui lui est dédiée.

## 2) Les enjeux organisationnels

La partie organisationnelle est le cœur d'un système de management. En effet, elle va permettre de structurer le travail des opérateurs.

L'enjeu est de coordonner l'organisation des différents secteurs de l'entreprise afin d'instaurer une harmonie et une cohésion entre les différents corps de métier existant.

Les mesures préventives et les moyens mis en place doivent être adaptés à l'activité de tous les secteurs de l'entreprise. Par exemple, le choix des EPI<sup>15</sup> doit à la fois protéger les salariés mais aussi leur permettre d'effectuer leur travail sans aucune gêne. La gestion de l'organisation doit se faire en prenant en compte les priorités pour le bon fonctionnement de l'entreprise, les moyens humains, techniques et financiers, les contraintes de délais et les contraintes juridiques. Il convient alors de définir un plan d'action avec des priorités et de s'accorder avec tous les acteurs de l'entreprise.

De plus, une bonne organisation du travail va permettre aux travailleurs d'effectuer leurs missions dans des conditions de travail optimales ce qui va permettre de réduire les risques d'accidents, les risques psychosociaux et le turnover. Cela passe par une définition des tâches et du rôle de chaque salarié, une bonne communication des enjeux, de l'atteinte des objectifs, des situations dangereuses, des points à améliorer.

L'organisation du travail est amenée à évoluer en fonction des retours d'expérience et des changements du système.

### 3) Les enjeux sociaux

Lors de la mise en place du Système de Management de la Sécurité, il faut intégrer l'aspect social. En effet, l'entreprise va entreprendre des démarches et mettre en place des actions qui correspondent et qui respectent ses valeurs. Comme par exemple, le choix de fournisseurs respectueux de l'environnement. De ce fait, cela lui permet de fidéliser ses collaborateurs en se souciant de leur bien-être mais aussi d'améliorer son image de marque afin de décrocher des clients potentiels.

De plus, l'une des dimensions de cet enjeu est de prendre en compte le contexte social et économique pour adapter son système en fonction des acteurs extérieurs tel que ses fournisseurs, ses sous-traitants ou bien encore suivant les exigences de son groupe.

### 4) Les enjeux financiers

Mettre en place un Système de Management de Sécurité est un investissement coûteux pour l'entreprise car elle va augmenter ses coûts en définissant de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux postes et en commandant du matériel et des équipements complémentaires.

Cependant, cet investissement est rentable par la suite car c'est un système qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et qui permet à l'entreprise d'améliorer son efficacité ainsi que la qualité des prestations qu'elle propose. Et à long terme, de réduire ses coûts directs et indirects liés aux conditions de travail avec notamment la baisse des cotisations sur les accidents de travail et les maladies professionnelles, mais aussi une réduction de coût lié au remplacement du personnel. De plus, cela permet d'accroître son chiffre d'affaires en améliorant sa productivité et également de préserver sa relation avec ses clients.

Pour parvenir à être rentable et à réduire ses coûts, l'entreprise doit définir un plan d'action en priorisant pour chaque service les mesures à mettre en place ce qui lui permettra d'allouer ses ressources.

## 5) Les enjeux juridiques

En instaurant un Système de Management de la Sécurité, l'employeur met en place des stratégies en adéquation avec la réglementation ce qui lui évite ainsi toute sanction en cas de manquement à son obligation de sécurité et de résultat. Pour cela, il met en place une veille réglementaire ce qui lui permet de suivre les évolutions des lois et des réglementations et d'intégrer plus facilement les bonnes pratiques issues de la profession.

L'aspect juridique a une forte importance au sein du SMS car l'ensemble des acteurs doivent être informés des règles et des lois à respecter. De plus, c'est en se basant sur celles-ci que le système se met en place et qu'il évolue favorablement.

## III. Articulation du Système de Management de la Sécurité

### 1) Politique

La politique est définie par une entreprise pour conduire ses activités en vue d'atteindre sa finalité et de réaliser ses objectifs. Elle se définit à court, moyen et long terme.

Ce sont des choix, des orientations générales de l'entreprise, de sa mission (quelle est notre vocation ?) et de ses buts (que voulons-nous devenir ?).

En fonction de cette politique, l'entreprise va décider des axes stratégiques à suivre pour parvenir à respecter ses engagements de direction.

### 2) Organisation : définition des axes stratégiques

En fonction de la politique choisie par l'entreprise, des axes stratégiques vont être désignés. Ces axes doivent être suivis pour mener à bien l'engagement de la direction et du personnel.

Dans le cadre de la démarche SSE<sup>16</sup>, l'entreprise choisira des axes sur ces thématiques. À l'intérieur de ces axes, des objectifs seront définis. Il faudra se rapprocher le plus possible de ces objectifs pour respecter l'axe stratégique.

En exemple : L'entreprise X a pour politique un engagement du suivi optimal de la SSE dans son entreprise. Elle définira un de ses AXES comme l'AXE stratégique santé. Dans cette « rubrique santé », elle va définir des objectifs et cibles concrets à atteindre comme :

- 100% des visites médicales effectuées sans retard ;
- Organisation d'au moins 10 causeries dans l'année traitant de sujet de santé au travail ;
- Faire de la prévention anti-tabac, anti-alcool ;
- Réalisation de fiche de situation dangereuse / presque accident ;
- Observation des tâches pour améliorer les postes etc. ;
- Réduction des arrêts de travail de x% ;
- Objectif zéro accident : réduire de 100% les accidents du travail.

Différents indicateurs permettent de suivre la réalisation de ces objectifs tels que : taux d'AT<sup>17</sup>, taux de MP<sup>18</sup>, situations dangereuses, données chiffrées du recyclage déchets d'une entreprise etc...

Au cœur des axes SSE on tendra toujours à :

- Développer, porter et promouvoir la culture sécurité au sein de l'entreprise ;
- Faire participer les salariés dans cette démarche ;
- Développer une démarche de prévention des risques (ex : revue du document unique, des bilans SSE, inventaires des dangers et hiérarchisation des risques, actions à mettre en œuvre face aux risques et dangers, élaborer des plans d'actions pour réduire les risques, gestion des AT/MP, gestion des formations et des habilitations).

### 3) Démarche et processus

La démarche Santé, Sécurité, Environnement d'une entreprise doit être portée par la direction et le personnel. Pour cela, une stratégie doit être mise en place, l'objectif étant de faire adhérer les salariés à la politique SSE de l'entreprise. De ce fait, tout un processus sera mis en marche pour assurer la bonne mise en place du SMS au sein de l'entreprise. Le schéma ci-dessous reprend les étapes qui peuvent permettre la mise en place et le bon suivi de la politique, des axes et objectifs du SMS.



Figure 3 : Étapes de la démarche stratégique (Source : leblogdudirigeant.com)

#### Étape 1 : Identifier les objectifs principaux

On va chercher à définir les objectifs qui permettent d'atteindre / de respecter l'axe stratégique entrepris. Ces objectifs peuvent partir de problématiques rencontrées dans l'entreprise, de l'existant ou de l'inexistant (ce qu'on souhaite atteindre par des moyens encore inexistant dans l'entreprise).

#### Étape 2 : Analyser la situation

On va partir de l'existant dans l'entreprise et de ce qui n'existe pas que l'on va devoir mettre en place. Qu'est-ce qu'il se passe dans mon entreprise actuellement, qu'est ce qui me permet

d'atteindre mes objectifs ? Qu'est-ce qui entrave l'atteinte de mes objectifs, le respect de mon axe stratégique ? Qu'est-ce que je peux mettre en place pour parvenir à mes objectifs ? L'état documentaire SSE.

### Étape 3 : Déterminer les objectifs opérationnels

De manière opérationnelle, qu'est-ce que je peux mettre en place pour parvenir à mes fins ? Qu'est-ce que je souhaite obtenir sur le terrain par mes actions ? Mes objectifs concrets ?

### Étape 4 : Définir le plan d'action

Établir un plan d'action qui recense toutes les actions que je dois mener pour atteindre mes objectifs par exemple : organiser une causerie sur les TMS<sup>19</sup> si je vois que mon axe santé est en péril parce que trop d'individu ont des accidents du travail ou d'arrêt à cause de blessures TMS au travail.

### Étape 5 : Mettre en œuvre

Mettre en place par des actions concrètes les actions définies dans le plan d'action. Exemple : dans le cadre d'une réduction des AT liés aux trop nombreuses TMS de l'entreprise :

- Se rendre sur le terrain pour observer les tâches des travailleurs ;
- Réserver une salle de réunion ;
- Préparer son power point ;
- Inviter les personnes concernées à venir participer à la causerie ;
- Demander un retour sur la causerie aux salariés ;
- RETEX<sup>20</sup> sur l'efficacité de l'action en contrôlant sur le terrain et dans les statistiques les améliorations liées au problème TMS depuis la causerie.

*À noter que dans le plan d'action et la mise en œuvre, on commencera toujours par un verbe pour donner une direction immédiate à l'action.*

## Étape 6 : Contrôler les résultats :

- 1) Ma mise en œuvre était-elle la bonne ? Une causerie était-elle suffisante ? Ma causerie était-elle claire et suffisamment adaptée à tout le public (âge, ancienneté, poste, langage...) ?
- 2) Mes actions dans mon plan sont-elles complètes et suffisantes ? Ont-elles été correctement définies ?
- 3) Mes objectifs opérationnels sont-ils concrets et réalisables ?
- 4) Ai-je bien analysé la situation (de travail, problèmes actuels de l'entreprise et des salariés) ?
- 5) Ai-je bien identifié les objectifs de mon axe stratégique ? Contribuent-ils réellement à mon axe définit lui-même par la politique de mon entreprise ?

### 4) Planification

- Phase d'analyse des risques de l'entreprise ;
- Définition du plan d'action via le processus explicité précédemment (partie c) ;
- Veille réglementaire ;
- Phase de contrôle via des audits internes d'auto-évaluation et audits externes (certifications, contrôles périodiques etc...), des revues de direction, comité de pilotage semestriel, bilan annuel ;
- Recherche de l'amélioration continue en cherchant à améliorer les défaillances système ou les défaillances dans la chaîne mais aussi l'amélioration des objectifs et/ou leur révision à la hausse ou la baisse ;
- Le PDCA<sup>21</sup> ou la roue de Deming s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue comme explicité avec le schéma ci-dessous en partie IV.

## IV- Évaluation des performances

### 1) Audit interne/contrôle/vérification

Les audits internes permettent de vérifier la conformité du système mis en place par rapport aux exigences du référentiel choisi, de favoriser son amélioration et sa valorisation. Pour réaliser un audit, il faudra prendre en compte différents éléments : les acteurs, les outils et les méthodes. La réalisation d'audit de système de management nécessite l'implication de plusieurs parties prenantes : une équipe d'audit (responsable d'audit et auditeurs), des audités, mais peuvent également être présents des experts techniques et des observateurs. Chacune de ces parties prenantes ont un rôle bien défini.

### 2) Non-conformités/actions correctives

La mise en place d'un Système de Management de la Sécurité s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Comme énoncé précédemment, il est primordial d'évaluer régulièrement l'efficacité des mesures mises en place. En évaluant ses mesures, l'entreprise peut parfois être confrontée à des non-conformités. Il faudra alors analyser les causes de ces non-conformités et identifier les effets indésirables que cela pourrait engendrer afin de définir des actions correctives à mettre en place dans une optique de supprimer les risques.

L'enjeu est donc d'évaluer sa conformité aux exigences légales et réglementaires.

Pour ce faire, il faut mettre en place une procédure d'évaluation de la conformité de l'organisation et planifier les actions correctives qui en découlent.

Il est important que l'évaluation de la conformité soit réalisée par des personnes ayant des connaissances de la réglementation et de la pratique régulière de ce type de mission.

L'évaluation de la conformité va ainsi permettre de définir les responsabilités et l'autorité pour le traitement et l'analyse des causes profondes des accidents, d'éviter ou de réduire l'effet d'un défaut ou de tout autre événement indésirable potentiel en mettant en place des actions correctives, d'éviter que des incidents ou accidents ne se reproduisent, de vérifier que les actions mises en œuvre soit efficaces et de s'assurer qu'elles soient correctement comprises et mises correctement en place par les salariés.

Pour détecter des non-conformités, il faut identifier les écarts lors des audits, de l'évaluation des risques professionnels, des remontées d'informations du personnel, des revues de direction et des bilans et réunions SSE.

Plusieurs causes sont à l'origine des non-conformités comme le non-respect de la réglementation, un défaut de maîtrise opérationnelle, le non-respect des pratiques et des consignes...

Après avoir relevé ces non-conformités, l'entreprise doit rédiger une procédure de déclenchement et de suivi des actions correctives. Et elle doit mettre à jour si nécessaire, la documentation, le format des enregistrements mais aussi le DUERP et le plan de prévention.

### 3) Amélioration continue : PDCA

L'amélioration continue est un principe qui vise à améliorer les performances d'un système en passant par la roue de Deming (PDCA). Cet outil a été créé dans les années 50 par William Edwards Deming, chercheur américain et spécialiste reconnu dans le monde de la qualité.

Étapes	Explications
<p><b>P</b> pour « plan » ou planifier/prévoir</p>	<p>L'entreprise va essayer de <b>prévoir tous les moyens nécessaires pour assurer la satisfaction de ses parties prenantes</b>, tout en garantissant un respect de l'environnement, des conditions de travail de ses salariés, et en conservant un objectif de qualité de service et de maîtrise des risques.</p> <p>Cette étape permet de définir clairement le sujet ou le problème qui sera traité, à l'aide d'un QQQQCCP<sup>22</sup> par exemple. <b>La démarche peut être approfondie en identifiant et détaillant les problématiques associées au projet</b>, à l'aide d'un diagramme d'Ishikawa ou d'autres outils.</p> <p><b>L'analyse méthodique</b> des données disponibles permettra ensuite de documenter la ou les différentes pistes de solutions ou axes d'amélioration envisagés pour traiter le sujet concerné, puis de retenir l'hypothèse identifiée comme optimale.</p>

	<p>Cette première étape du PDCA est finalisée par un <b>plan d'actions détaillé</b> qui doit comporter un cahier des charges précis, un planning et des acteurs clairement identifiés. Chacune des tâches devra être détaillée, et chacun des objectifs associés facilement mesurable.</p>
<p><b>D pour « do » ou déployer</b></p>	<p>Cette phase du cycle du PDCA a pour objectif de <b>mettre en œuvre les actions préalablement planifiées</b>. L'entreprise s'appuie sur les processus, procédures et documents pour déployer le « plan » via les activités d'achats, de maintenance, de production, etc.</p> <p>Cette étape est en quelque sorte une phase de test de la solution retenue pour répondre à la problématique ou de l'axe d'amélioration identifié lors de la phase « PLAN ».</p>
<p><b>C pour « check » ou contrôler</b></p>	<p>Une fois les actions démarrées, l'entreprise <b>effectue des contrôles à différents niveaux de processus et d'activités</b>, mesure l'efficacité des actions initiées, et compare les résultats obtenus avec les objectifs ou prévisions fixés. D'où l'importance de déterminer en amont les <b>points de mesure et indicateurs</b> qui seront utilisés. Ce travail d'<b>analyse</b> permet de valider ou non la solution étudiée, ou de l'ajuster.</p>
<p><b>A pour « act » ou améliorer/adapter</b></p>	<p>L'entreprise va à présent chercher à optimiser ses processus en <b>améliorant l'organisation, les méthodes et outils</b>, tout en restant attentive aux différents risques qui découlent de ses activités.</p> <p>Si des déviations entre les résultats attendus et réalisés sont identifiées, on pourra également <b>travailler des axes d'amélioration et de nouveaux points d'intervention</b>, ramenant ainsi à la phase de départ « PLAN »</p>

*Le PDCA est un **cycle** : la méthode ne s'arrête pas après le "Act". La roue continue de tourner pour enchaîner un "Plan" après le dernier "Act". C'est cela qui constitue l'amélioration continue.*

## Conclusion

Le SMS est une méthodologie de gestion de la performance de la sécurité au travail qui permet à une entreprise d'entreprendre une démarche de développement et d'amélioration continue. C'est un système de management non formalisé et non imposable. Il ne se décline pas comme un référentiel ou une norme structurée, il s'élabore à partir d'un projet d'entreprise qui lui est propre, sans contraintes. Il s'inscrit dans une dynamique de changement qui requiert une démarche participative et collaborative car au sein d'une entreprise la sécurité est l'affaire de tous. Ce système se base sur la politique de prévention, les procédures, les plans d'action mis en place au sein de l'entreprise en impliquant chaque niveau de responsabilité en prenant en compte les besoins et les contraintes de ses différents services. Le SMS permet à une entreprise de mesurer sa performance en matière de SST, en prenant en compte l'amélioration des conditions de travail de manière globale et partagée par tous les acteurs de l'entreprise. La mise en place du SMS nécessite également l'appuis d'acteurs extérieurs qui accompagnent l'entreprise dans son évolution et ses changements majeurs.

Schéma récapitulatif du rôle des différentes entités de l'entreprise dans la démarche :



Figure 4 : Schéma montrant l'importance de la collaboration des différents acteurs dans le SMS