

Mise en œuvre des systèmes de management de la santé et sécurité au travail: outils d'évaluation dans trois entreprises Algériennes

Ouaaz. M, Haddar.M

Service de médecine du travail, EPH de Rouiba, Alger

Introduction

L'idée de normaliser la gestion de la sécurité et de la santé des travailleurs s'est imposée après le succès des approches systèmes de management de la qualité, puis de l'environnement (normes de la série ISO 9000 et 14000) pour intégrer l'écoute client, l'approche processus et l'amélioration continue.

En Algérie, ces systèmes commencent à s'intégrer dans la gestion globale de l'entreprise et leur mise en place nécessite une évaluation

La performance du système

- Le management de la santé et de la sécurité au travail a pour mission d'atteindre trois niveaux de performance:
 - Réduction des accidents du travail
 - Conformité réglementaire
 - Gestion et maîtrise des risques.
- Cette performance est solidement dépendante de trois dimensions caractérisant la mise en place du système
 - Degré de conformité du système au référentiel
 - Qualité de la mise en œuvre
 - Niveau d'appropriation du système par le personnel.

Les objectifs de l'enquête

- Identifier et évaluer la conformité du système de management SST par rapport au référentiel choisi comme modèle
- Évaluer la qualité de la mise en œuvre du système de management de la santé et sécurité au travail

Matériels et méthodes

Matériel

Les entreprises objet de l'enquête ont été sélectionnées sur la base des critères suivants:

- L'entreprise ayant mis en place un système de management de la santé et sécurité au travail.
- L'appartenance à des secteurs d'activité différents (secteur du BTP, de la chimie, et des industries mécaniques)
- La taille de l'entreprise (effectif supérieur à 100 personnes).

- Les deux entreprises de rénovation mécanique et de BTP, ont adopté le même référentiel, OHSAS 18001.
- L'entreprise de production de détergents, appartenant à un groupe multinational, a adopté le référentiel « maison », construit à partir des exigences et normes internationales en matière de santé et sécurité au travail, et des spécificités de l'entreprise.

Méthodes

- Analyse de la conformité du système / référentiel
- Les Questionnaires
- La Méthode d'analyse des risques
- L'Analyse ergonomique d'une situation de référence (analyse de l'activité)

Résultats

Motivations

- La triple certification (qualité, santé-sécurité, environnement) obtenue par les deux entreprises de mécanique et de BTP, a été l'objectif principal dans l'adoption du système.

- L'entreprise de production de détergents, certifications ISO 9001 et 14001 obtenues,

Rien n'indique que la certification en matière de santé et sécurité au travail est envisagée.

Mais, préoccupation majeure: satisfaction du client, développement des technologies et marques, conservation de place de leader mondial

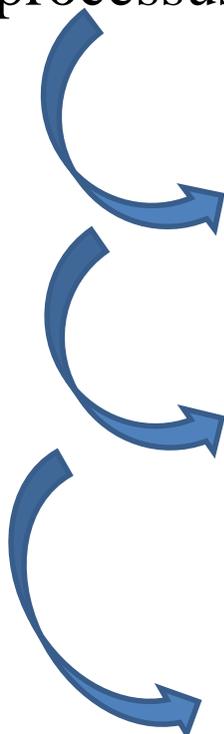
Résultats

Outils d'évaluation de la mise en œuvre

1 - Formalisation ou conformité du système (analyse du réel par rapport au prescrit)

- La méthode d'analyse effectuée s'apparente à un processus d'audit classique
- Ce processus permet l'évaluation de la performance du système de management de santé sécurité au travail, selon son degré de conformité avec les exigences du référentiel choisi, beaucoup plus que la qualité de sa mise en œuvre.

Ce processus s'appuie sur:



L'analyse documentaire du système mis en place: vérification et contrôle des documents (manuels HSE, procédures, spécifications de travail, enregistrements et traces de fonctionnement).

L'observation des situations de travail pour évaluer le degré d'intégration des exigences du système dans les pratiques professionnelles et dans la nouvelle organisation de travail.

Interviews limitées à quelques aspects des exigences du système

Ont bénéficié « du temps nécessaire ».

Formalisation du système

Résultats de la Formalisation du système dans les entreprises de rénovation mécanique et de BTP (OHSAS 18001)



Transposition des exigences et normes prescrites en activités de management (rédaction et application de manuels HSE, de procédures et spécifications diverses



Satisfaction des managers

Entreprise de production de détergents



(référentiel entreprise)

Masse documentaire moins importante
Accès aux documents difficile

Formalisation du système dans les trois entreprises

Formalisation du système	Entreprise de Mécanique	Entreprise de BTP	Entreprise de détergents
Motivations	Mise à niveau concurrentiel	Mise à niveau concurrentiel	Conformité aux donneurs d'ordre
Référentiel	OHSAS 18001 Système intégré (ISO 9001, 14001)	OHSAS 18001 Système intégré (ISO 9001, 14001)	Standards et normes de l'entreprise mère
Certification	Oui	Oui	non
Politique	Définie, documentée, diffusée	Définie, documentée, diffusée	Définie, peu documentée, très peu diffusée
Documentation système	22 procédures, manuel, spécifications	29 procédures, manuel, spécifications	36 procédures et spécifications diverses
Structure QHSE	Acteurs de prévention +compétences internes	Acteurs de prévention +compétences internes	Acteurs de prévention +compétences internes
Pilotage du projet	Fonction sécurité : rôle d'autorité, responsabilité	Fonction sécurité : rôle d'autorité, responsabilité	Fonction qualité et sécurité : responsabilité
Objectifs et programmes	Responsabilités, évaluation des risques, plans d'actions	Définition d'indicateurs, évaluation des risques, définition des priorités	Définition d'objectifs, évaluation des risques, Détermination d'indicateurs
Communication, participation et consultation	Plan de communication formel, faible participation, absence de consultation	Plan de communication formel, absence de participation, absence de consultation	Absence de participation et de consultation
Exigences légales	Plans de conformité, veille réglementaire, normes internationales	Plans de conformité, veille réglementaire, normes internationales	Plans de conformité, normes de l'entreprise mère

Compétences, formation, sensibilisation	Formation ciblée (thème, population), formation réduite des travailleurs, sensibilisation au poste et simulation	Formation responsables HSE, absence de formation des travailleurs, sensibilisation au poste de travail	Formation des travailleurs très réduite, sensibilisation au poste de travail
Maîtrise des documents et enregistrements	Gestion documentaire, informatique, intégrée au système qualité	Gestion documentaire, informatique, intégrée au système qualité	Gestion documentaire peu visible et insuffisante
Maîtrise opérationnelle	Identifier nouveaux risques, communiquer procédures opérationnelles, plans de maintenance	Inspections et rapports mensuels relevant les non conformités	Inspections et contrôles insuffisants, faible restitution des données de sécurité
Prévention des situations d'urgence et capacités à réagir	Plans d'urgence, exercices de simulation, absence de test du plan d'évacuation	Plans d'évacuation d'urgence Tests de simulation négligeables	Plans d'évacuation d'urgence Exercices de simulation réduits
Mesure de surveillance des performances	Audits internes (application des conformités), niveau de performance atteint, renseignement du tableau de bord	Rapports d'inspections, nombre de non conformités, écart par rapport à la cible	Audits par l'entreprise mère Surveillance des non conformités
Enquêtes en cas d'incidents, non conformités, actions correctives et préventives	Détection des non conformités, analyse, propositions d'actions	Processus avec support d'informations et de suivi des actions correctives	Processus d'enquête et d'analyse, responsabilisation et processus de sanction récompense
Audit interne	Programme d'audit, procédure de conduite d'audit, éléments d'entrée	Programme d'audit, alimentation de l'audit (non-conformités, rapports d'actions correctives)	Programmes d'audits, visites d'inspections, analyse des non-conformités
Revue de direction	Indicateurs SST (nbre. d'AT et MP, avancement des programmes, état des actions correctives	Analyse rapports d'audits, bilans d'actions, revue d'indicateurs	Absence de revue de direction au niveau de l'unité

Formalisation du système

Les points forts:

- La Prescription structure les missions des managers
 - Apporte rigueur et discipline dans la démarche
 - Présente orientations méthodologiques et pistes d'actions
- Valorisation des compétences: fonction sécurité, rôle de pilotage du système
- Création de nouvelles structures
- Organisation de la gestion de la conformité
- Nouvelles pratiques managériales (plans de mise en conformité, évaluation périodique des risques, traçabilité et maîtrise documentaire système d'audit et revue de direction...)

Formalisation du système

Les points faibles:

- Manque de communications et informations des employés (phase de préparation, phase d'implantation du système, résultats des efforts consentis)
- Participation des employés très réduite voire nulle (résistance des managers, exclusion dans l'élaboration des procédures et modes opératoires, évaluation des risques)
- Contraintes additionnelles (quantité et volume d'informations considérables)
- Démarche prescriptive unilatérale et exclusivement descendante
- Manque de formation des employés (définition des besoins, planification inadaptées)
- Dérapage des procédures d'enquête post accident (système de sanction dans l'une des entreprises).

Formalisation du système

Limites de l'analyse:

- La formalisation du système ne permet pas d'évaluer la Qualité de sa mise en œuvre (conformité documentaire uniquement)

 - Cadre théorique,

 - Conception standard,

 - Non prise en compte des spécificités de l'entreprise

- Similitude avec le système international d'évaluation de la sécurité, SIES (analyse de 15 processus de gestion à travers des entretiens directifs touchant 15% des effectifs au minimum)



Permet d'apprécier le degré de formalisation et le niveau d'appropriation du système par les employés

Évaluation de la mise en œuvre à travers les questionnaires

Evalue la perception des managers et des travailleurs sur le déploiement et la mise en œuvre du système de management de la santé et sécurité au travail, à travers:

- Les informations reçues
- La participation dans la mise en œuvre
- Le degré d'intégration du système dans les pratiques professionnelles

Évaluation de la mise en œuvre à travers les questionnaires

- Questionnaire manager (retour d'expérience de groupe d'experts) comportant:
 - Engagement de la direction
 - Pilotage du système
 - Définition de la politique, ses objectifs, son écriture et ses modalités de déploiement
 - Implication des travailleurs
 - Conformité réglementaire
 - Choix du référentiel
 - Evaluation des risques
 - Modalités d'organisation et de mise en œuvre du système

Évaluation de la mise en œuvre à travers les questionnaires

Questionnaire manager

- Satisfaction, fierté
- Leadership (direction mobilisatrice), devoir d'exemplarité
- Création de structure MSST pilotant le système (missions)
- Les enjeux et les objectifs
- Formation assurée
- Implication effective du personnel
- Structuration de la gestion de la conformité
- Planification et évaluation des risques régulières (fonction sécurité)
 - Production, maintenance (R. mécanique)
 - Projet d'extension et de développement (E. détergents, BTP)

Évaluation de la mise en œuvre à travers les questionnaires

Managers

Le système de management en santé-sécurité au travail a permis:

- La mise en place de mécanismes et d'outils de gestion précisant les processus de travail (procédures, spécifications et modes opératoires)
- Des démarches d'enregistrement des activités de management, participant à intégrer le système dans les pratiques quotidiennes.

Évaluation de la mise en œuvre à travers les questionnaires

- Questionnaire employé (items relatifs à l'information, formation, consultation, participation).



Touchant 30% des effectifs de l'entreprise (35, 25, 12 p).

Résultats:

- Informations rudimentaires
- Formation très faible
- Participation nulle



Ecart par rapport aux exigences référentiel



Non application des procédures existantes

Évaluation de la mise en œuvre à travers les questionnaires

Employés:

- Perception opposée à celle des managers sur le déploiement du système
- « Projet de la direction »
- Faible intégration du système dans les pratiques professionnelles
- Taux (30%) des effectifs questionnés permet d'apprécier le niveau d'appropriation du système par les employés (SIÉS: 15%)

Evaluation des risques

L'objectif est de déterminer l'écart entre la stratégie développée à partir de l'évaluation des risques par l'entreprise, et celle issue de l'analyse des risques réalisée dans le cadre de ce travail .

Evaluation des risques

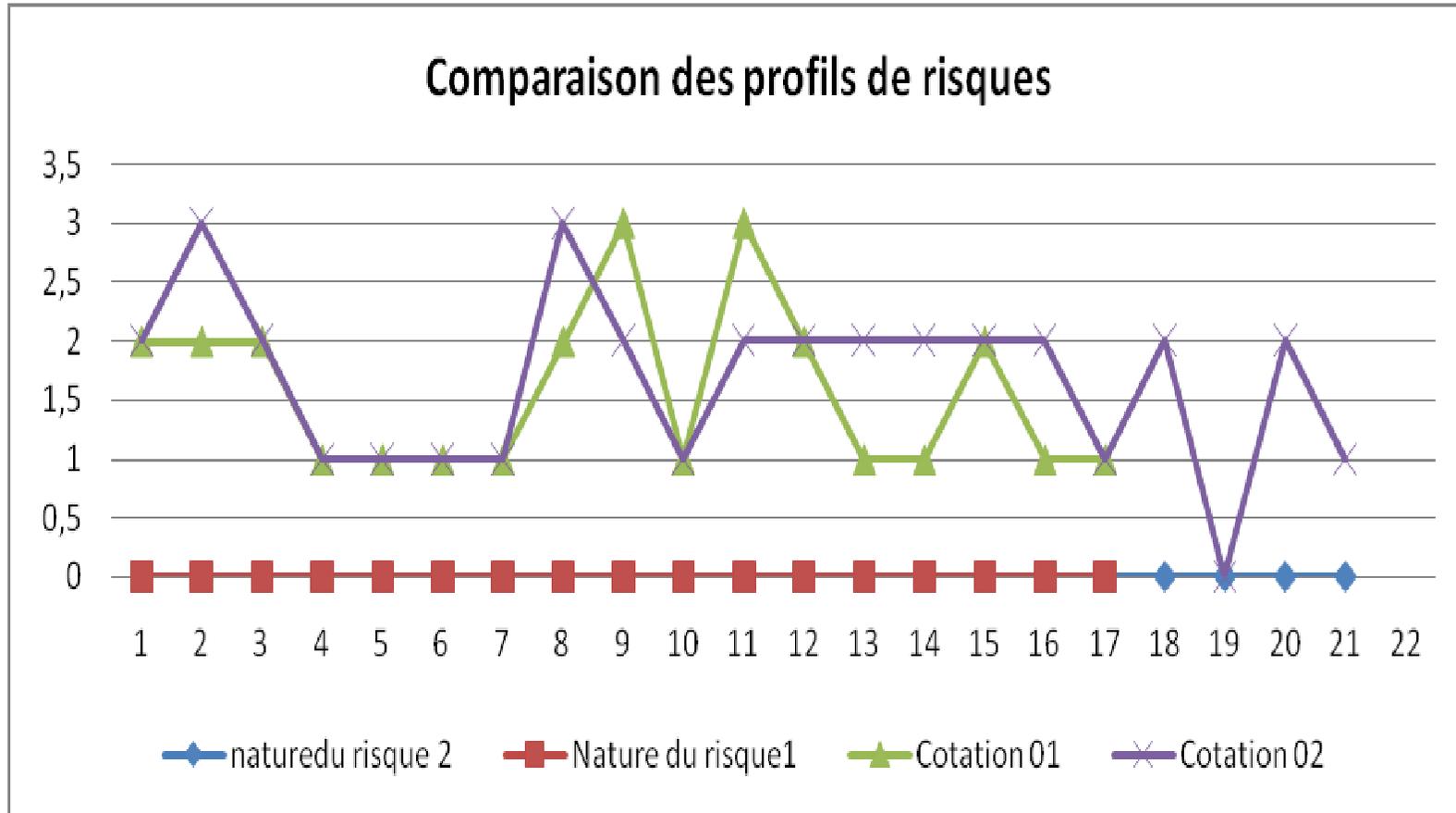
- Méthode classique (identification, hiérarchisation, plans d'actions, (INRS))
- Cotation selon fréquence d'occurrence et gravité
- Liste de risques élaborée, possibilité d'inclusion d'autres risques non mentionnés
- Similitude avec les méthodes utilisées par les entreprises (matrices de risques:(AMDE, HAZOP)
- Possibilité de comparaison des profils de risques

Evaluation des risques

Résultats

- Identification des risques plus étoffée (nouveaux risques d'AT et de MP: TMS, atteintes respiratoires, cutanées, cancers...)
- Écart de cotation du niveau de risque (fréquence, gravité)
- Écart dans la nature des mesures proposées, correctives et préventives, (uniquement correctives à l'entreprise)
- Vision différente (formation, expérience)

Evaluation des risques



Evaluation des risques

A permis:

- Une évaluation complémentaire (caractère exhaustif)
- Meilleure appréciation du niveau de risque (binôme médecin du travail/ responsable HS)
- Établissement de nouvelles mesures de correction et de prévention (CHS, revue de direction -unité)

Analyse ergonomique

Choix: Situation de référence (situation carrefour, forte composante de risques, interaction de plusieurs composants de système,...)

Consensus: montage moteur, dépotage matières 1ères, fabrication d'éléments en béton)

Analyse centrée sur le point de vue de l'activité des opérateurs (travail réel)

Utilisation d'outils de l'ergonomie (observation, entretien, verbalisation, auto confrontation)

Résultats dépendant: compétence, expérience, limites des outils

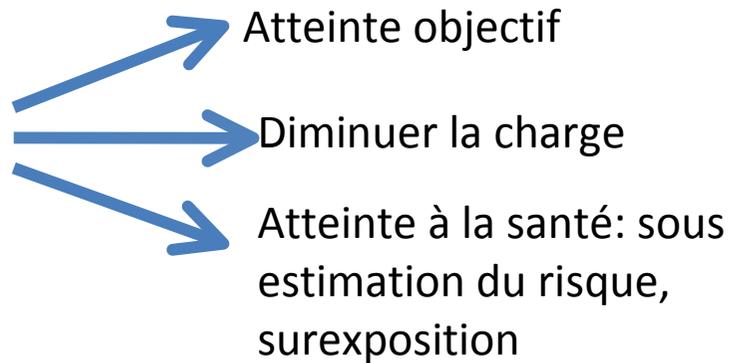
Analyse ergonomique

Travail réel: Écart par rapport à la tâche

- Opérations ajoutées (dépotage autre produit)
- Opérations d'évitement (mode économique: ne pas se déplacer)
- Utilisation d'outils informels (pour enfoncer la chemise dans le piston)
- opérations rattrapées (insuffisances en amont)
- stratégies opératoires (conduite d'évacuation informelle)



Régulations



Analyse ergonomique

Opérateur = capacité de récupération des insuffisances de la prescription



Remontées d'informations: alerte, signalement



Apprentissage collectif



Servir l'organisation

Rattrapage des incohérences du système



Participe à l'amélioration du système

Analyse ergonomique

Les stratégies opératoires et les régulations apportées renseignent

- Des difficultés rencontrées
- De l'existence ou non de marges de manœuvres
- De l'exposition à de nouveaux risques

Opérateur: acteur des ajustements



expression de savoir et savoir faire

Rôle d'amélioration du système

Conclusion

Les techniques d'analyse utilisées pour évaluer la qualité de la mise en œuvre et l'appropriation du système comportent des biais intrinsèques aux méthodologies y afférentes (problème de visibilité, influence du rapport (enquêteur-enquêté, objectivité d'analyse, expérience de l'enquêteur, etc.)

Conclusion

- L'utilisation combinée des outils choisis dans le cadre de ce travail permet en partie d'apprécier la qualité de la mise en œuvre du système de management de la santé et sécurité au travail (questionnaires, analyse du travail réel) .
- Actuellement, aucune méthode à elle seule en santé au travail ne permet d'évaluer la qualité de la mise en œuvre de ces systèmes.
- D'autres méthodes restent à mettre en œuvre dans le cadre de la recherche