
**Évolution de la prise en compte de la Santé Sécurité au Travail
dans les entreprises en Normandie, France : quelles avancées avec
l'ISO 45001 ?**

Soda Loum *

Mouhamadou Moustapha Mbacké Ndour

&

Cheikh Faye

Résumé

La mise en place d'un système de management en Santé et Sécurité au Travail (SST) est indispensable dans le fonctionnement d'une entreprise. Dans le contexte de mondialisation, les entreprises ont besoin d'être performantes et compétitives tout en réduisant les risques et les coûts liés aux accidents du travail et aux maladies professionnelles. En effet, essentiellement consacrée à la problématique de la santé et de la sécurité au travail, la norme ISO 45001 offre une perspective de se conformer à la réglementation, en plaçant le travailleur au cœur du processus managérial tout en conservant leurs objectifs de performance. La Normandie, qualifiée comme un des plus importants bassins industriels en France, offre un excellent cas d'étude pour la problématique de la santé et sécurité au travail. Ainsi, cet article a pour objectif de montrer la portée et l'importance de la prise en compte de la consultation et de la participation des travailleurs dans les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail au niveau des entreprises situées en Normandie.

L'approche méthodologique repose sur la revue documentaire, les enquêtes de terrain auprès des entreprises ciblées (55 entreprises) et l'analyse des données. Les résultats ont montré que l'engagement de la direction et sa volonté à impliquer le travailleur représentent les leviers d'actions les plus importants pour bâtir un système de management efficace. L'intégration des travailleurs dans la démarche Santé et Sécurité au Travail est donc devenue une réalité dans toutes les entreprises. Les résultats ont montré que le développement de la culture de la prévention au sein de l'entreprise est un aspect essentiel dans le système de

* Université Iba Der THIAM de Thiès (Sénégal), soda.loum@univ-thies.sn

management des risques au travail. La combinaison du leadership, de la consultation et de la participation des travailleurs est fondamentale au sein d'une entreprise, même si des disparités importantes sont notées en Normandie.

Mots-clés : Santé et sécurité au travail, ISO 45001, leadership, travailleur, consultation, participation

Abstract

The implementation of an occupational health and safety (OHS) management system is essential to the functioning of a company. In the context of globalization, companies need to be efficient and competitive while reducing the risks and costs associated with occupational accidents and diseases. Indeed, essentially dedicated to the issue of health and safety at work, the ISO 45001 standard offers a perspective to comply with the regulations, placing the worker at the heart of the managerial process while maintaining their performance objectives. Normandy, qualified as one of the most important industrial areas in France, offers an excellent case study for the issue of health and safety at work. The aim of this article is to show the scope and importance of taking into account the consultation and participation of workers in occupational health and safety management systems in companies located in Normandy.

The methodological approach was based on a literature review, field surveys of the target companies (55 companies) and data analysis. The results showed that the commitment of management and its willingness to involve the worker are the most important levers of action for building an effective management system. The integration of workers in the Occupational Health and Safety approach has thus become a reality in all companies. The results showed that the development of a prevention culture within the company is an essential aspect of the occupational risk management system. The combination of leadership, consultation and worker participation are fundamental within a company, although there are significant disparities in Normandy.

Keywords: Occupational health and safety, ISO 45001, leadership, worker, consultation, participation

Introduction

L'idée de la prévention des risques professionnels date d'avant la révolution industrielle. « Il est donc erroné de penser que l'idée de prévention est née au moment de la révolution industrielle et que le sort des travailleurs importait peu. » (Léoni 26) Au cours du 20^{ème} siècle, d'énormes progrès ont été relevés dans le domaine de la prévention et de la réduction de risques liés au travail. La France est déjà très en avance dans le domaine de la Santé et de la Sécurité au travail comparé au pays africains. « L'obligation de sécurité de l'employeur n'a pourtant rien d'une idée entièrement nouvelle. » (Jubert 15)

Les employeurs ont toujours eu une obligation de prise en charge de la sécurité sur les lieux de travail. Par ailleurs, la santé et la sécurité au travail n'a pas toujours été au cœur des préoccupations des entreprises. Il a fallu attendre 1950 pour que l'organisation internationale du travail (OIT) définisse le concept de santé et de sécurité au travail. D'ailleurs en 2019, elle appelait à reconnaître la Santé et la Sécurité au Travail (SST) comme l'un des principes et droits fondamentaux au travail (Célébration du centenaire de l'OIT en janvier 2019). En préservant le capital humain, l'entreprise devient plus attractive. « Son image, son climat social et sa performance s'en trouvent améliorés » (Tagum Fombeno 10). Si les motivations de l'entreprise pour prévenir les risques professionnels sont clairement affichées, les efforts pour y parvenir sont ainsi plus complexes.

Devant la nécessité de baisser les accidents du travail, la Normandie a fait de la santé et de la sécurité au travail une priorité en renforçant son dispositif juridique visant à améliorer les conditions de travail dans les lieux de travail. Dans les entreprises, elle se traduit par la mise en œuvre de politiques de Santé Sécurité au Travail (SST) ainsi que la définition d'objectifs clairs. Un système de management contribue à renforcer la cohérence des stratégies définies par la direction. « Le management de la sécurité au travail appuie son existence sur un simple postulat de base : toute activité professionnelle engendre des risques pour la sécurité du travailleur, à des degrés plus ou moins élevés » (Hadini et al. 718).

Le coût des événements accidentels représente un poids financier non négligeable pour les entreprises. Les indemnités de prise en charge liées à ces dommages pèsent sur les comptes de la Sécurité Sociale. Force est de constater qu'en France, le système de santé et de sécurité au travail s'oriente plus vers la réparation en négligent l'aspect prévention. D'ailleurs,

« les variables les plus efficaces pour réduire les coûts dans un ordre décroissant sont : les règles de sécurité, la formation en matière de sécurité, les activités d'accueil des nouveaux employés, les rencontres, les fournitures médicales et le personnel. » (Gosselin 12) De plus, « l'évaluation de ces coûts est une bonne mesure incitative pour amener les employeurs à investir dans des mesures de prévention et inciter les gouvernements à poursuivre les efforts consentis depuis des années pour réduire les lésions professionnelles et limiter les effets néfastes sur la collectivité » (Coté et al. 2). Pour atténuer les impacts humains et financiers liés aux accidents et maladies professionnelles, la mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail assure une cohérence de la politique de sécurité. Par ailleurs, la maîtrise des risques par la concertation et la participation est un enjeu à la fois pour les travailleurs et l'entreprise.

La dynamique de la recherche dans le domaine de la SST commence à intégrer les aspects liés aux difficultés à faire accepter les principes normatifs aux travailleurs. L'état des connaissances ne permet pas de définir, de manière claire, les difficultés internes à faire participer les travailleurs dans le processus de gestion des risques. En effet, les certifications d'organisme se multiplient avec une vraie dynamique de création de système de management de la santé et de la sécurité au travail. Ce phénomène a beaucoup évolué avec la publication de la norme ISO 45001. Aujourd'hui, l'enjeu est d'analyser les dynamiques actuelles qui accompagnent la mise en place de ces systèmes de management qui sont désormais orientés vers l'humain. Depuis, les entreprises mettent en œuvre les procédures de consultation et de participation. Il est important de savoir si les entreprises intègrent la consultation et la participation des travailleurs dans leur système de management sur la base des enjeux internes et externes liés à cette nouvelle démarche. Dès lors, la réussite d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail repose-t-elle sur la consultation et la participation des différents niveaux hiérarchiques ?

L'objectif de cet article est de démontrer que la consultation et la participation des travailleurs sont incontournables dans la prise en compte des exigences liées à la Santé et à la Sécurité des travailleurs dans l'entreprise.

1. Contexte et justification de l'étude

Située au nord de la France, la Normandie est la première région française, sa contribution industrielle en « valeur ajoutée de la Normandie s'élève de 21% contre 14% au niveau national » (Charles et al.). C'est un bassin industriel par excellence car l'industrie y est particulièrement dynamique avec plus de 21 000 emplois (Figure 1). Sa position géographique, entre Paris et la Manche, lui procure un avantage de carrefour avec des échanges internationaux.

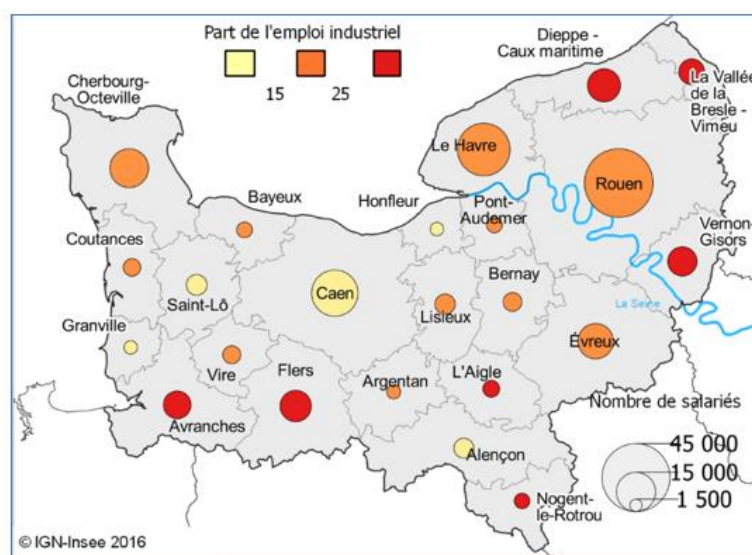


Figure 1 : Répartition du nombre de salariés de l'industrie en Normandie

Le plus grand bassin d'emploi se trouve au nord-est de la région (Rouen et Le Havre) dans la région Haute Normandie. Ceci s'explique par le nombre d'entreprises qui y est plus élevé. La figure 2 indique nombre de salariés dans l'industrie en Normandie en 2014.

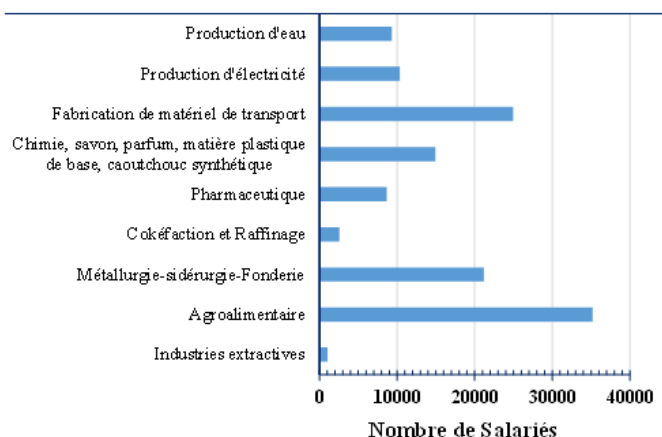


Figure 2. Effectifs des salariés en 2014 dans le secteur industriel en Normandie (Source des données : Insee)

Le secteur de l'agroalimentaire est le premier en termes d'emplois, devant la fabrication de matériels de transport et la métallurgie en 3^{ème} position.

Dans un souci d'attractivité, les entreprises normandes sont regardantes vis-à-vis du respect de la réglementation en matière de Santé et Sécurité au Travail afin de répondre aux exigences nationales et internationales. Ce contexte de compétitivité mondialisée pousse de plus en plus d'entreprises, particulièrement celles françaises, à investir dans l'amélioration des conditions de travail. Cette priorisation des actions en santé et sécurité des travailleurs permet d'attirer des investisseurs mais aussi de rassurer le client.

Force est de constater que la négligence vis-à-vis de l'intégration des travailleurs dans les programmes de prévention complique énormément les relations entre le management et les salariés. Pour installer une culture de prévention et de maîtrise des risques professionnels, la santé et la sécurité doivent être placées au cœur des préoccupations des entreprises dont l'action en la matière sera menée en concertation avec tous les travailleurs. En revanche, le manque de concertation sur les questions liées à la SST entraîne souvent des tensions sociales aux conséquences désastreuses pour l'entreprise. De nos jours, une évolution est en cours dans le domaine de la santé et sécurité avec la publication de la norme ISO 45001 qui a révolutionné la manière de traiter les questions liées à la SST.

2. Méthodologie

Les enquêtes en ligne sont lancées auprès des entreprises (tous secteurs d'activités confondus), priorité est donnée aux questions fermées et semi-ouvertes. Le choix de ce type de questionnaire permet d'orienter le répondant vers des questions précises avec la possibilité de justifier, si nécessaire, sa réponse. Le questionnaire est réservé aux entreprises du secteur formel (privé ou public). Le questionnaire est mis en ligne pendant 1 mois sur internet. Le profil des entreprises est varié, les secteurs suivants sont représentés : agroalimentaire, fabrication de matériel, pharmaceutique, BTP, chimie, plastique, agroalimentaire, ingénierie, recyclage de déchets, vitrage, tertiaire, manutention. La démarche méthodologique s'est faite dans un premier temps sur la base d'éléments obtenus lors de la phase de documentation et des retours d'expériences de terrain. Elle est complétée, par la suite, avec les données d'enquête auprès de 55 entreprises situées en Normandie.

Étant donné que l'intégration de la consultation et de la participation induit un changement dans le management de l'organisme. Le traitement de ces données s'appuie d'abord sur un traitement des informations liées au système de management. Deux approches méthodologiques sont utilisées :

- la théorie du changement (utilisée souvent pour évaluer un programme) a permis d'analyser le degré d'acceptabilité du changement de style de management impulsé par la norme ISO 45001 ;
- et celle de Résultat/Effet direct qui a permis de mesurer les effets de l'intégration des travailleurs dans le processus de prévention et de gestion des risques.

Les résultats obtenus ont ensuite été croisés avec les démarches de prévention initiées dans le respect de la consultation et de la participation des travailleurs.

78% des réponses obtenues proviennent d'entreprises de plus de 150 salariés ; 12% d'entreprises de moins de 50 salariés et le reste est constitué d'entreprises avec des salariés entre 51 et 149 salariés.

3. Résultats

3.1. L'apport de la norme ISO 45001 dans la prise en charge de la santé et de la sécurité

La question de la santé et de la sécurité sur les lieux de travail est devenue centrale dans toutes les entreprises parce qu'elle touche le bien-être et a un impact sur la productivité de l'entreprise. Depuis les années 90, des organismes (publics ou privés) créent des systèmes de management en qualité, en environnement et/ou en santé-sécurité au travail. Jusqu'en 2017, les certifications SST pouvait se faire avec l'ILO-OSH 2001, l'OHSAS 18001 ou le MASE (Figure 3).

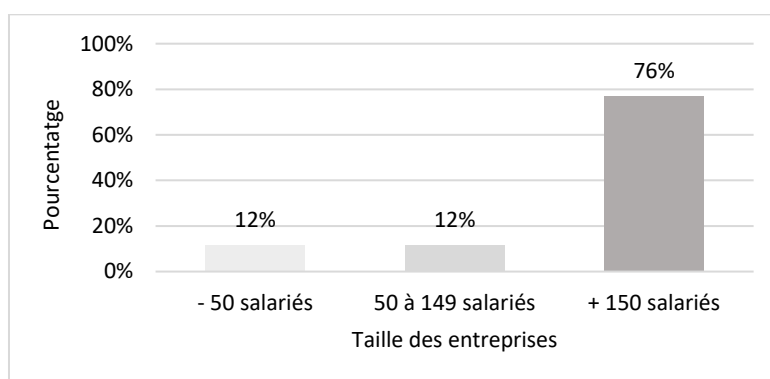


Figure 3 : Certification à un référentiel SST

Le graphe montre que 76% des entreprises de plus de 150 salariés ont une certification SST sur ces référentiels cités au-dessus. Les entreprises de plus de 150 salariés ont déjà un système de management en santé et en sécurité au travail basé sur des référentiels internes ou autres. L'analyse montre que la taille de l'entreprise a un impact sur l'existence d'une démarche SST.

C'est seulement en 2018 que le référentiel de l'organisation internationale de normalisation sur la santé et la sécurité au travail vient avec une nouvelle approche dans la prise en compte de la santé et de la sécurité des travailleurs au niveau international. Elle s'appuie sur un certain nombre d'exigences qui œuvrent pour une résolution des problématiques identifiées aussi bien en santé et en sécurité au travail afin de réduire les risques d'exposition des travailleurs. Les actions de résolution de risques permettent entre autres de saisir des opportunités pouvant aider à améliorer le système de management. Ainsi, chaque analyse de risque au sein de l'organisation doit servir d'opportunité pour la proactivité.

La norme insiste beaucoup sur la prévention d'abord et ensuite sur l'implication du personnel de l'entreprise. Dans le respect de la législation, les entreprises sont tenues d'éliminer les risques en plus des situations dangereuses et de réduire les risques auxquels sont exposés les travailleurs. Cette norme « Santé-Sécurité » propose un cadre de management en santé et sécurité du travail avec un certain nombre d'exigences.

Le choix d'un SMSST, basé sur un référentiel international, est le support ou encore l'aboutissement de la démarche de prévention dans une organisation. L'amélioration des conditions d'organisation dans la prévention des risques s'appuie sur l'approche stratégique de la gestion du risque. Des questionnements sont soulevés dans la manière d'allier la participation des travailleurs et le pilotage du changement. D'ailleurs, la participation des travailleurs dans le système de management pour la santé et la sécurité des travailleurs, est un point essentiel. Dans la norme, la responsabilité de la gestion des risques n'est pas seulement du ressort de la direction à travers son leadership. Elle fait appel à la contribution de tous les travailleurs de l'entreprise (personnel encadrant ou non encadrant).

Nombreuses sont les entreprises veulent utiliser la nouvelle norme (Figure 4). L'objectif de la démarche d'intégration de l'ISO 45001 est d'amener les travailleurs à être des acteurs, à part entière, de la prévention par le renforcement de la sensibilisation, de la consultation et du partage d'expériences.

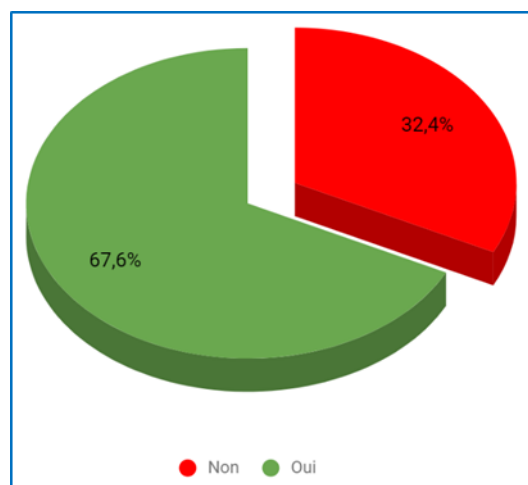


Figure 4 : Volonté de mise en place de la norme ISO 45001

L'analyse des résultats montre que près de 70% des entreprises certifiées ISO ou non certifiées ont la volonté de mettre en place l'ISO 45001 dont 55% qui avaient déjà entamé la démarche de certification. C'est aussi une manière d'intégrer tous les aspects de santé et de sécurité de manière efficace et efficiente. Ce résultat confirme cette volonté des entreprises à se conformer à l'évolution des exigences internationales en termes de SST.

Différentes raisons sont évoquées pour la certification ISO 45001. La raison première est le développement de la culture sécurité pour renforcer la prévention (Figure 5). Pour cela, il y a des sensibilisations et des formations qui peuvent être organisées pour les travailleurs. Par ailleurs, le point le plus important reste la prise en compte des remontées d'informations. Les salariés sont encouragés à prendre soin de leur santé et de leur sécurité ainsi que la bienveillance vis-à-vis des collègues.

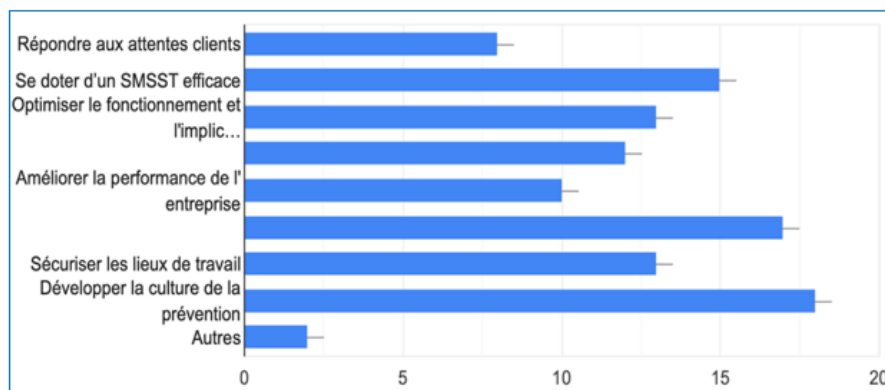


Figure 5 : Les raisons évoquées pour la certification ISO 45001 (l'axe des abscisses correspond au nombre de réponse pour chaque raison évoquée)

Le résultat principal est le développement de la culture de sécurité dans le cadre de la prévention des risques (Figure 3). Pour les entreprises, il s'agit de s'appuyer sur les valeurs essentielles autour du respect des travailleurs et du maintien des bonnes pratiques.

3.2. Renforcement du leadership des dirigeants au même titre que l'implication du personnel

La notion de leadership fait une apparition progressive dans les normes ISO depuis les versions des années 2000. Il n'est pas inné mais s'apprend et se cultive avec le temps dans le cadre du management d'équipes. Par moment, le leadership peut s'assimiler à un état d'esprit ou

à un engagement profond. Le leadership peut être défini comme un « processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs. » (Plane 92) En ce sens, il s'agit pour le manager de faire participer son équipe en sollicitant leur point de vue, est incontournable pour la cohésion au sein du groupe. On comprend, par-là, que le leadership renforce la cohésion d'équipe de par l'implication et l'engagement solide pour la réussite des missions. Le leadership, souvent associée à la notion d'engagement, nécessite des actions, des preuves et une démonstration appuyée vis-à-vis des exigences d'un référentiel ou d'une réglementation. Plus important encore pour l'organisation, « le leadership est un événement interactif entre le leader et les collaborateurs plutôt qu'un événement linéaire dans lequel le leader n'influence que les collaborateurs. » (Chader 39)

C'est au travers du leadership, que les directions peuvent démontrer leur engagement et leur implication sur une politique donnée. « Le leadership s'incarne à travers la personne du leader dont la capacité de vision et d'animation s'avère fondamentale pour dynamiser le dit processus. » (Noguera et Plane 7) A plus de 80%, les entreprises interrogées affirment que le leadership facilite également la remontée d'informations (Figure 6).

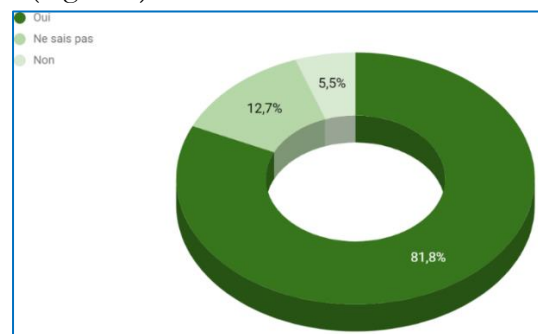


Figure 6 : L'instauration du leadership propulse la remontée des informations auprès du management

D'ailleurs, le leadership demande une plus grande implication de tout le personnel encadrant qui contribue à l'effectivité et à l'efficacité de leur SMSST. Ce positionnement permet de soutenir les managers dans leur mission dans l'optique de renforcer la santé et la sécurité des travailleurs sur les lieux de travail.

Dans les organisations, nous constatons souvent que l'encadrement ne s'impliquent pas assez dans la démarche de prévention par ignorance

ou par manque de personnel qualifié. La consultation et la participation du personnel (encadrant et non-encadrant) étant le socle de l'efficacité du système de management de la SST.

3.3. Consultation et la participation des travailleurs dans les stratégies SST

Chaque année, des travailleurs perdent la vie suite d'un accident du travail ou des suites d'une maladie professionnelle contractée sur le lieu de travail. Les référentiels nationaux ou internationaux orientent leurs recommandations vers l'implication des travailleurs pour une meilleure prise en compte de leur santé et de leur sécurité. Il revient alors à l'employeur de protéger ses travailleurs et de s'assurer de la maîtrise des risques auxquels ils sont confrontés. « La politique globale de prévention passe par l'implication du salarié dans la prévention du risque, or la place du salarié dans ce processus reste à définir. » (Michel et El Harouchi 34) A cet égard, il est important de responsabiliser les collaborateurs par la consultation et les faire participer afin de recueillir leurs avis et leurs points de vue sur les questions liées à la santé et à la sécurité au travail. D'ailleurs, les travailleurs apportent de l'aide précieuse à leur employeur dans cette tâche importante par le biais de la remontée d'informations et le partage d'expérience.

Pour l'organisme, faire participer ses travailleurs signifie que l'ensemble du personnel surtout non-encadrant soit impliqué dans le SMSST. Cette implication commence depuis sa mise en place, en passant par l'évaluation et l'amélioration en continu de l'ensemble du système. Chaque travailleur a la possibilité d'y prendre part. Il est important de définir un cadre pour la consultation et la participation afin rendre opérationnel le système de management de la SST. La consultation et la participation des travailleurs demandent une implication des travailleurs et des instances représentatives du personnel comme le CHSCT. D'ailleurs, la consultation et la participation efficace du personnel assurent le bon fonctionnement du système de management de la santé et de la sécurité.

La consultation et la participation des travailleurs sont donc indispensables dans la mesure où les travailleurs peuvent avoir une meilleure connaissance des risques dans le cadre de leur activité quotidienne. Il faut cependant rappeler les contenus des deux (2) concepts : consultation et participation :

3.4. Consultation des travailleurs dans le cadre d'une politique SST

Par expérience ou par habitude, les travailleurs ou leurs représentants ont une connaissance approfondie sur l'exécution des tâches aux postes de travail. Il est difficile voire impossible de protéger les travailleurs sans qu'ils aient pris part à l'élaboration du projet. Toutefois, la confiance mutuelle entre les parties prenantes est incontournable afin que les remarques et les suggestions puissent être entendues et prises en compte.

La consultation est une recherche d'avis avant toute prise de décision sur le système de management de la santé et de la sécurité au travail (norme ISO 45001). Elle implique « de fournir sans retard les informations nécessaires aux travailleurs et, quand ils existent, aux représentants des travailleurs, afin d'obtenir un retour éclairé [...] » (annexe A.5.4, norme ISO 45001). Pour que la consultation soit efficace et ouverte à tous les travailleurs, elle suppose la mise en place d'une communication ascendante et descendante fondée sur le dialogue et l'échange. D'ailleurs, une consultation adaptée requiert la prise en compte de quatre (4) points fondamentaux (Figure 7).

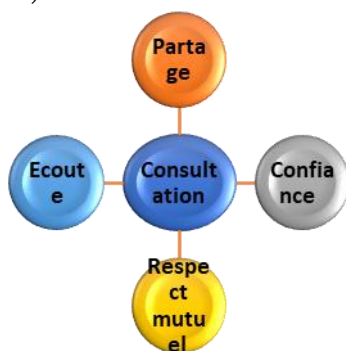


Figure 7 : les éléments incontournables de la consultation

La figure montre clairement que la consultation reste l'élément central. Elle ne peut se faire que dans le respect mutuel et dans un climat de confiance entre managers et travailleurs. De plus, l'écoute et le partage d'informations avec les collaborateurs renforcent le système de management SST des retours d'expériences.

3.5. Participation des travailleurs dans le cadre d'une politique SST

La participation fait appel à l'implication des travailleurs dans la prise de décision (ISO 45001). C'est une réelle opportunité pour les travailleurs qui pourront contribuer aux processus de prise de décision

pour l'évaluation de la performance en santé et sécurité au travail, (annexe A.5.4., norme ISO 45001).

La participation est plus exigeante que la consultation car les travailleurs doivent aussi être impliqués au processus décisionnel sur les questions de SST. Elle facilite le dialogue entre les travailleurs et le personnel encadrant sur des projets « santé-sécurité ». Dans cette logique, il est intéressant d'impliquer les travailleurs dès la phase de conception par exemple : lors d'un changement d'outil de production. Ils apportent une expertise et des suggestions qui permettront d'améliorer les mesures préventives. La consultation et la participation se font via les instances représentatives des travailleurs mais ceci n'empêche pas une consultation directe. Les deux approches restent compatibles, possibles et complémentaires.

Les entreprises, qui ont déjà entamé la mise en place de la démarche de consultation et de participation des travailleurs ont rencontré quelques difficultés dans le processus (voir Figure 8).

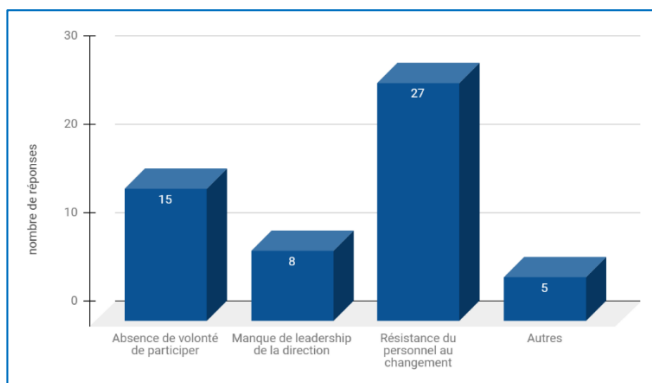


Figure 8 : Les difficultés qui freinent la participation des travailleurs

Les principaux blocages sont liés à la résistance du personnel et à l'absence de volonté de participer (Figure 8). Cette situation de blocage provient de plusieurs raisons dont la plus importante est le disfonctionnement de la stratégie de communication interne.

D'après les résultats de l'enquête, la principale difficulté est la résistance du personnel au changement avec près de 30 réponses devant l'absence de volonté de participer qui concerne 15 réponses. Les causes de l'absence de volonté de participer ou la résistance peuvent être multiples. Elles doivent être traitées en urgence car la norme ISO 45001 demande de supprimer toutes les barrières à la participation.

La résistance à ce changement organisationnel s'explique par la rupture des habitudes des travailleurs qui ne se repèrent plus dans leur zone de confort. Elle est la résultante des perturbations dans les rôles et les responsabilités qui leur sont attribués dans l'entreprise. Mais elle ne remet pas pour autant en cause le modèle et les exigences fixées par les managers. Cette situation fait souvent émerger l'adaptabilité de l'entreprise et la capacité à résoudre les crises internes par la communication.

3.6. Consultation et participation des travailleurs, une nouvelle approche dans le fonctionnement du SMSST

La norme s'oriente totalement vers l'humain en mettant le travailleur au cœur du système de management de la santé et de la sécurité. Le dialogue social est important et incontournable pour l'équilibre dans les entreprises. Ainsi, la norme ISO 45001 place la consultation et la participation au cœur des exigences du référentiel. La consultation engage une communication (ascendante et descendante) basée sur le dialogue et le partage d'informations en continue. Par conséquent, la communication constitue le socle de la consultation et de la participation. La consultation implique la fourniture d'informations pertinentes aux travailleurs afin d'obtenir leur avis avant la prise de décision. C'est une première étape vers la participation des travailleurs. Elle est en amont de toute prise de décision relative au SMSST.

La norme stipule trois (3) exigences principales, neuf (9) exigences pour accentuer la consultation et sept (7) exigences pour accentuer la participation. La démarche doit être encouragée et soutenue par l'encadrement afin de supprimer ou de réduire les risques le plus en amont possible à travers une bonne communication. Elle désigne tous les thèmes sur lesquels les travailleurs doivent être obligatoirement consultés afin de recueillir leurs avis afin de déterminer les besoins et les attentes des travailleurs mais aussi pour la politique en santé et sécurité au travail. Dans la même logique, l'implication des travailleurs est exigée sur les modalités relatives à leur consultation et à leur participation, sur l'identification des dangers et l'évaluation des risques, sur les actions à prendre pour éliminer les dangers et réduire les risques sur le lieu de travail.

Un certain nombre de questions est formulé sur la consultation et la participation des travailleurs afin de mesurer le niveau de réponses par rapport aux exigences de la norme (Figure 9).

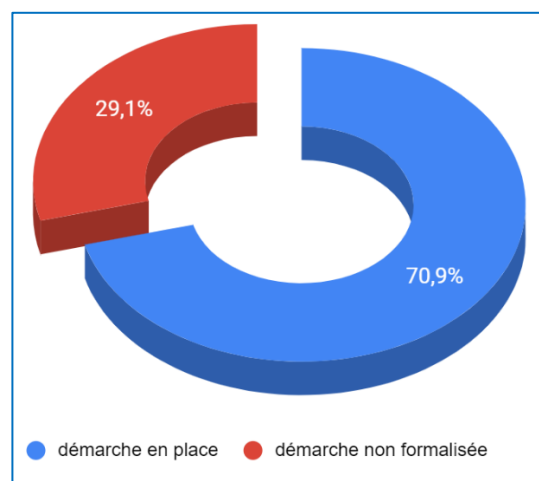


Figure 9 : Démarche et actions mises en place pour la consultation et la participation des travailleurs

1/3 des réponses affirme l'absence de démarches de consultation et de participation des travailleurs (Figure 9). À l'inverse, plus de 70% des répondants affirment l'existence d'actions pour la promotion de la consultation et de la participation des travailleurs dans le fonctionnement du système de management de la santé et de la sécurité au travail. Concernant la démarche, les entreprises s'y prennent différemment mais avec un objectif clair : consulter et faire participer les travailleurs.

Incontestablement, les travailleurs s'impliquent réellement quand un cadre adapté pour cela existe. Lorsqu'ils constatent l'application rapide des améliorations proposées lors de l'analyse de la situation donnée, ils sont plus motivés à soutenir le SMSST. Les mesures de la performance s'appuient aussi sur la participation des travailleurs pour les actions en santé et en sécurité. Dès lors, les dispositifs consultatifs et participatifs basés sur l'analyse des suggestions venant des travailleurs sont nécessaires à la mise en place et à l'effectivité du système de management de la santé et de la sécurité. Toutefois, le retour d'expérience s'avère efficace et bénéfique si le travailleur ne craint pas de sanctions de la part de sa hiérarchie.

4. Discussion

L'analyse des résultats a permis d'ouvrir la discussion sur la nécessité de revoir les dynamiques pouvant renforcer le SMSST. En premier, les résultats permettent d'avancer que la démarche de prévention des risques implique l'existence d'un dialogue social fort et ouvert au sein de

l'entreprise. Dès lors, les règles en termes de SST seront mieux comprises et mieux acceptées.

76% des entreprises sont déjà certifiées avec un référentiel santé sécurité au travail contre seulement 12% pour les entreprises de moins de 149 salariés. Ce résultat montre que ces organismes sont déjà dans la prise en compte de la sécurité des salariés en adoptant une stratégie de certification. Les entreprises de plus de 150 salariés, dans leur majorité, font partie de grands groupes industriels c'est l'une des raisons qui explique leur engagement pour la SST. C'est cette appartenance qui les oblige souvent à répondre à des exigences du groupe et à adopter des pratiques exemplaires. Parmi ces exigences, il y a la prise en compte de ces aspects santé sécurité. Ces derniers contribuent largement au rayonnement de l'entreprise et faciliter l'accès au marché international.

Pour celles qui ne sont pas certifiées ISO 45001, la transition est entamée avec les premières étapes de réponses aux exigences. Il faut attirer l'attention que la norme ne se substitue pas au droit juridique française qui est déjà bien fourni en termes de SST. Vu les difficultés des entreprises à rendre performante leur démarche Santé et Sécurité au Travail sont en grande partie d'ordre managérial.

Le processus de communication, de consultation et de participation passe par la mise à disposition de moyens techniques, humains et organisationnels. Les entreprises qui ont mieux réussi l'intégration des travailleurs dans le processus ont pris support sur leur plan de communication interne afin de supprimer toutes les discriminations. Le plan de communication peut inclure la diffusion d'alertes sur des incidents ou situations dangereuses qui ont ou qui peuvent avoir un impact sur la SST, des tableaux de présentation des performances et des présentations de résultats SST aux travailleurs. Il y a aussi toutes les réunions de sécurité organisées et animées par les travailleurs. Il faut s'assurer que toutes les remontées d'idées sont traitées et débattues entre les travailleurs. L'enjeu principal, pour le système de management de la santé et de la sécurité, est d'obtenir un management efficace et des travailleurs impliqués. Ils doivent être des acteurs dans la prévention.

Conclusion

Le management de la santé et de la sécurité a évolué tout au long du siècle dernier. Il fut longtemps considéré comme onéreux et sans impacts

pour l'entreprise. D'ailleurs, des études ont démontré que de nombreux accidents pouvaient être évités en insistant sur la prévention. De plus, les conséquences directes ou indirectes d'un accident du travail peuvent, dans certains cas, mettre l'entreprise en difficulté. Partant de ce constat, il est essentiel d'engager une démarche de prévention volontaire par la mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail. D'ailleurs, le respect de la réglementation est une excellente base qui permet d'anticiper sur les difficultés liées à l'application de certaines exigences de la norme ISO 45001.

La prévention des risques professionnels devient le fondement des politiques de protection de la santé et de la sécurité pour les travailleurs. De ce fait, les entreprises définissent une politique SST en y intégrant des indicateurs de performance. Aussi, la direction doit soutenir les travailleurs à travers son leadership et son obligation de rendre compte sur les actions de prévention planifiées et réalisées. Le leadership de la direction et de l'encadrement est aussi important pour le développement et la promotion de la culture sécurité. Dans cette logique, la norme ISO 45001 aide à instaurer une démarche préventive basée sur l'anticipation des actions à mener. Avec ses 264 exigences, l'ISO 45001 est aujourd'hui le référentiel SST le plus axé sur le travailleur.

Une entreprise qui assume entièrement ses responsabilités a moins d'obstacles pour mettre en place un cadre de consultation et de participation efficace. Dans ce cas, nous ne sommes plus dans les relations d'un chef et de ses salariés mais plutôt dans un esprit collaboratif dans le but d'améliorer les pratiques en matière de SST. D'ailleurs, la consultation et la participation des travailleurs est le support pour tous les systèmes de management afin d'améliorer les performances de l'entreprise.

Dans les perspectives de recherche, une étude similaire sera menée dans les entreprises sénégalaises afin de comparer les dynamiques dans les deux pays.

Travaux cités

Chader, Adnane. « Le leadership émotionnel : les compétences émotionnelles au service du leadership. Gestion et management ».

Université Paul Valéry - Montpellier III, 2019.

Charles, Aurélie et al. *Insee*. 2017, www.insee.fr.

- Côté, Daniel, Gratton Danielle, Gravel Sylvie, Dubé Jessica. « Les enjeux de la santé-sécurité du travail et les conditions de l'inclusion ». *Vie économique*, 7(1), numéro spécial *Immigration, diversité et inclusion : où en sommes-nous ?* 2015.
- Gosselin, Maurice. « La gestion des coûts de la santé et de la sécurité du travail en entreprise : une recension des écrits », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 2005.
- Hadini, Mohammed et al. « Le Management de la Qualité Santé-Sécurité Environnement (QSSE) : État de l'Art », *International Journal of Innovation and Applied Studies* ISSN 2028-9324 Vol. 28 No. 3 Feb. 2020, pp. 711-725
- Jubert, Lucie. « L'organisation du travail et la prévention des risques professionnels. Thèse de doctorat : Droit privé et sciences criminelles », *Paris Nanterre*, 2019.
- Léoni, Laure. « Histoire de la prévention des risques professionnels », *Regards*, vol. 51, n° 1, 2017. pp. 21-31.
- Michel, Hélène et El Harouchi, Laila. « La santé et la sécurité au travail : Trop de mots dans un univers de maux ? In "Management de la Santé et de la Sécurité au Travail : un champ de recherche à défricher" », E. Abord de Chatillon et B. Bachelard (eds), *Éditions de l'Harmattan*, 2005, pp. 33-36.
- Noguera, Florence et Plane, Jean-Michel. « Le leadership : recherches et pratiques », (ouvrage collectif), *Collection Recherche-AGRH*, 2016.
- Plane, Jean-Michel. « Théorie des organisations » -5^e éd. *Dunod*, 2017.
- Tagum Fombeno, Henri-Joël. « Santé Et Sécurité Au Travail En Afrique- Aspects juridiques et pratiques », *Harmattan Sénégal*, 2019.

Comment citer cet article/How to cite this article:

MLA: Loum, Soda, Ndour Mouhamadou Moustapha Mbacké, and Faye Cheikh. "Évolution de la prise en compte de la Santé Sécurité au Travail dans les entreprises en Normandie, France : quelles avancées avec l'ISO 45001 ?" *Uirtus*, vol. 2, no. 3, Dec. 2022, pp. 151–169. <https://doi.org/10.59384/NUZK1704>.