

Contribution à la maîtrise des conformités légales en santé et sécurité au travail

Thomas Audiffren

▶ **To cite this version:**

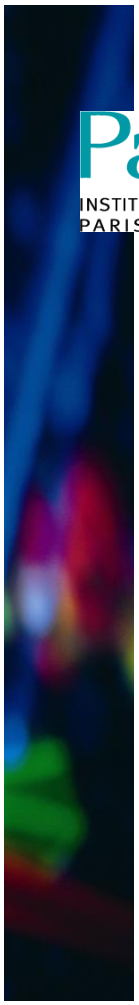
Thomas Audiffren. Contribution à la maîtrise des conformités légales en santé et sécurité au travail. Gestion et management. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2012. Français. NNT : 2012ENMP0048 . pastel-00797483

HAL Id: pastel-00797483
https://pastel.hal.science/pastel-00797483

Submitted on 6 Mar 2013

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

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



ParisTech
INSTITUT DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES
PARIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

MINES ParisTech

École doctorale n° 432 : Sciences et métiers de l'ingénieur

Doctorat ParisTech

T H È S E

pour obtenir le grade de docteur délivré par

l'École nationale supérieure des mines de Paris

Spécialité " Sciences et génie des activités à risque "

présentée et soutenue publiquement par

Thomas Audiffren

10 décembre 2012

Contribution à la maîtrise des conformités légales en Santé et Sécurité au Travail

Directeur de thèse : **Franck GUARNIERI**

Jury

M. Gilles DUSSERRE, Directeur de recherche, LGEI, Ecole des Mines d'Alès	Rapporteur
M. Thierry VERDEL, Professeur, LAEGO, Ecole des Mines de Nancy	Rapporteur
M. Eric RIGAUD, Docteur, CRC, Mines-Paristech	Examinateur
M. Jean Marc RALLO, Directeur général, PREVENTEO	Examinateur
M. Franck GUARNIERI, Maître de recherche, CRC, Mines-Paristech	Examinateur

MINES ParisTech
Centre de recherche sur les risques et les crises (CRC)
1 rue Claude Daunesse 06904 Sophia-Antipolis

T H È S E

Remerciements

Je tiens en premier lieu à remercier l'entreprise PREVENTEO et tout particulièrement M. Jean-Marc Rallo ainsi que le Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de Mines Paristech et son directeur Franck Guarnieri de m'avoir permis de mener ce travail de recherche dans les meilleures conditions.

Merci au Conseil Régional de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA) pour le soutien financier apporté à ce travail de recherche.

Je remercie également M. Franck Guarnieri pour son rôle de directeur de thèse et pour m'avoir toujours conseillé et orienté dans les moments de doute.

J'exprime ma gratitude aux différents membres du jury dont Messieurs les rapporteurs, Gilles Dusserre et Thierry Verdel. Je remercie en outre les Examinateurs, Eric Rigaud et Jean-Marc Rallo pour leur participation.

Un énorme merci à l'ensemble des membres de "l'équipe" PREVENTEO, Olivier Philippe, Léa Bourreau, Guénolé Lefranc, Sandrine Marty, Jonathan Vigneron, Adrien Foncelle, Frédéric Juglaret, Gregory Forte et les différents stagiaires pour leur humour, leur bonne humeur, leur sérieux dans le travail et pour l'aide qu'ils ont su m'apporter dans la réalisation de cette thèse. Merci beaucoup !

Ma vie au laboratoire de recherche a été rendue plus simple grâce au travail du personnel administratif du CRC et plus particulièrement Stéphanie Garnier, Sandrine Renaux et Myriam Perrault-Lavigne. Que ce soit pour les déplacements nécessaires à la conduite de mon expérimentation ou pour tous les autres petits tracas, elles ont toujours su gérer au mieux les soucis afin qu'ils soient rapidement solutionnés. Merci à vous.

Merci également aux différents cadres chercheurs du CRC qui ont tous, chacun à leur manière et dans une plus ou moins large mesure, enrichi mes réflexions à l'aide de leurs différentes interventions, lors de cours, séminaires, évaluations ou de façon moins officielle.

Un grand merci à l'ensemble des doctorants du CRC que j'ai croisé durant ces trois dernières années et qui m'ont eux aussi permis d'avancer dans mes réflexions et m'ont fait profiter de leurs conseils et de leur soutien.

Je remercie enfin ma famille, en particulier mes parents Michel et Laurence, ainsi que mon frère Cédric et ma chérie Lucie, pour leur soutien tout au long de cette aventure.

Sommaire

Sommaire 7
Introduction 12
1 Chapitre 1 Contexte global de la maîtrise de la conformité à la législation en matière de santé et de sécurité au travail (SST) 20
1.1 Cadre général de la prévention des risques en santé et sécurité au travail (SST) .. 21
1.1.1 Organisation de la législation en santé et sécurité au travail (SST) 22
1.1.2 Obligations générales de l'employeur 26
1.1.3 Mobilisation des acteurs et services concernés dans le cadre de la maîtrise de la conformité à la législation 30
1.2 Enjeux de la maîtrise de la conformité à la législation SST et conséquences juridiques de la non-conformité 33
1.2.1 Sens et objectif de la maîtrise de la conformité 34
1.2.1.1 Limitation de l'engagement de la responsabilité de l'employeur 35
1.2.1.2 Amélioration de la prise en compte et de la maîtrise des risques professionnels 35
1.2.1.3 Amélioration des processus de gestion mis en œuvre dans le cadre d'un système de management de la SST (SMS) 37
1.2.2 Conséquences juridiques de l'absence de maîtrise de la conformité à la législation SST 40
1.2.2.1 Conséquences du non respect de la législation SST sur le plan civil 40
1.2.2.2 Conséquences pénales du non respect de la législation SST applicable 43
1.3 Principes et ressources associés à la maîtrise de la conformité à la législation SST 44
1.3.1 Présentation du processus de la maîtrise de conformité en entreprise 45
1.3.1.1 La veille réglementaire 47
1.3.1.2 L'évaluation de la conformité 48
1.3.1.3 Les plans d'actions 49
1.3.2 Typologie des services documentaires de veille réglementaire à disposition des entreprises en matière de SST 50
1.3.3 Acteurs de la maîtrise des conformités en matière de SST 52

1.3.3.1 Des acteurs internes essentiels, les préventeurs 53
1.3.3.2 Apports des bureaux de contrôle et de l'inspection du travail à la maîtrise des conformités 55
2 Chapitre 2 Etat des pratiques en matière de maîtrise de la conformité légale en SST au travers d'une enquête quantitative 60
2.1 Contexte et objectifs de l'enquête quantitative 61
2.1.1 Contexte du lancement de l'enquête quantitative sur l'état des pratiques d'entreprise en matière de maîtrise des conformités légales dans le domaine de la SST . 62
2.1.2 Objectifs de l'enquête quantitative "Conformité réglementaire et certification" 64
2.2 Méthodologie suivie lors de la rédaction et du déploiement de l'enquête 66
2.2.1 Planification 68
2.2.2 Rédaction 71
2.2.3 Administration du questionnaire d'enquête 75
2.3 Commentaires des premiers résultats de l'enquête quantitative 77
2.3.1 Traitement des données et résultats généraux 78
2.3.2 Etat des pratiques d'entreprise en matière de veille réglementaire dans le domaine de la SST 83
2.3.3 Etat des pratiques d'entreprise concernant l'évaluation de la conformité légale dans le domaine de la SST 84
2.3.4 Relations entre conformité légale SST et processus de certification 88
3 Chapitre 3 Proposition d'un dispositif de maîtrise de la conformité légale dans le domaine de la SST 92
3.1 Présentation de la démarche de modélisation proposée 93
3.1.1 Présentation de la notion de modèle et d'une typologie associée 93
3.1.2 Présentation des objectifs associés au modèle de maîtrise des conformités proposé 96
3.1.3 Caractérisation du modèle de système de maîtrise des conformités proposé 99
3.2 Présentation des indicateurs du modèle proposé 100
3.2.1 Indicateurs liés à la veille réglementaire 101
3.2.1.1 Acteurs de la veille réglementaire et outils dédiés 101
3.2.1.2 Modélisation de l'organisation de l'entreprise 103
3.2.1.3 Définition du périmètre légal applicable en matière de SST 104
3.2.1.4 Suivi des évolutions du périmètre applicable 106
3.2.2 Indicateurs liés à l'évaluation de la conformité 108

3.2.2.1 Acteurs de l’évaluation 108
3.2.2.2 Etendue du périmètre évalué 110
3.2.2.3 Techniques d’évaluation de la conformité 111
3.2.2.4 Modes de "reporting" 113
3.2.2.5 Renouvellement de l’évaluation de conformité 114
3.2.3 Indicateurs liés à la gestion et au suivi des plans d’actions de mise en conformité 116
3.2.3.1 Planification des actions 116
3.2.3.2 Suivi de la réalisation des actions 118
3.2.3.3 Revue des résultats et objectifs 119
3.3 Organisation des indicateurs au sein d'un modèle de système de maîtrise des conformités (SMC) en matière de SST 120
3.3.1 Présentation d'un modèle de veille réglementaire en matière de SST 121
3.3.2 Présentation d'un modèle d'évaluation de la conformité légale dans le domaine de la SST 122
3.3.3 Présentation d'un modèle de gestion et de suivi des plans d'actions de mise en conformité 124
3.3.4 Présentation d'un modèle global de système de maîtrise des conformités (SMC) proposé en matière de SST 126
4 Chapitre 4 Opérationnalisation et expérimentation de terrain du modèle au sein d'une ingénierie dédiée 130
4.1 Présentation de l'entreprise partenaire et des ingénieries permettant une opérationnalisation du modèle de SMC proposé 131
4.1.1 Présentation de la société partenaire PREVENTEO 132
4.1.2 Présentation des ingénieries développées par PREVENTEO et de leur apport à l'opérationnalisation du modèle de SMC proposé 133
4.2 Description de "l'éditeur de référentiels d'évaluation" et du "module d'évaluation de la conformité" 138
4.2.1 Principes de fonctionnement de "l'éditeur de référentiels d'évaluation" 138
4.2.2 Exemple concret d'opérationnalisation d'un questionnaire d'évaluation de la conformité légale à l'aide des principes édictés par le modèle de SMC retenu 142
4.2.3 Description de l'ingénierie dédiée à la réalisation effective des évaluations de la conformité 146
4.3 Mise en œuvre et principaux résultats d'une expérimentation réalisée sur site ... 150

4.3.1 Présentation de l'entreprise retenue pour réaliser l'expérimentation 152
4.3.2 Conditions de réalisation de l'expérimentation 155
4.3.3 Présentation des principaux résultats de l'expérimentation 160
4.3.4 Evaluation des apports et axes d'amélioration de l'expérimentation 165
4.3.4.1 Apports de l'expérimentation pour l'établissement pilote 166
4.3.4.2 Apports des outils progiciels 168
4.3.4.3 Apports de l'expérimentation au modèle de maîtrise des conformités proposé au chapitre 3 169
4.3.4.4 Axes d'amélioration identifiés 171
4.3.4.5 Obstacles, pièges à éviter et facteurs de succès liés au déploiement d'un Système de Maîtrise des Conformités (SMC) 174
Conclusion et perspectives 180
Bibliographie 193
Glossaire des acronymes 205
Index des illustrations 207

Introduction

- De l'idée de la thèse -

Le souci du respect de la législation applicable en matière de Santé et de Sécurité au Travail (SST) est longtemps resté absent des politiques managériales des entreprises, et ce quelle que soit leur taille. Cet état de fait peut être expliqué par des raisons variées mais essentiellement liées à deux éléments, l'importance parfois anxiogène de cette législation foisonnante ainsi que la relative faiblesse des contrôles effectués par les pouvoirs publics français dans ce domaine. Concernant le premier de ces éléments, il est utile de relever que le domaine de la SST est, depuis près de vingt ans, fortement générateur de textes légaux et que l'évolution de cette branche du droit est permanente. Pour illustrer ce propos, on peut prendre pour exemple l'année 2009, durant laquelle au moins 170 textes[1] ont été signés (droits communautaire et interne confondus). Alors que le domaine intéresse fortement le législateur, l'inspection du travail ne semble pas pour autant disposer des moyens nécessaires à l'exercice serein de sa mission de contrôle. En effet, alors que le parc français représente, en 2009, 1.840.000 entreprises assujetties à contrôle, seules 307.500[2] de ces derniers ont pu être réalisés. Ceci représente moins de 17% des entreprises concernées. On comprend donc aisément que la faiblesse des pressions exercées par les pouvoirs publics a longtemps laissé les entreprises libres de respecter ou non le droit applicable en matière de SST. Ce phénomène est renforcé par le fait que de nombreux employeurs mettent encore en opposition la problématique de la sécurité au travail et celle de la performance opérationnelle "économique" de l'entreprise[3]. Cette idée est renforcée par l'impression que le caractère contraignant des règles de sécurité

[1] Chiffres présentés à partir de l'étude quantitative des bases de données proposées par le partenaire PREVENTEO (fournisseur de veille réglementaire). L'exhaustivité n'est pas garantie par l'entreprise qui met cependant un certain nombre de procédures en œuvre pour assurer la plus grande complétude des bases de connaissances et de données fournies à ses clients. Cependant, il convient de préciser qu'une partie des textes identifiés peuvent avoir été écartés par l'équipe juridique de l'entreprise en raison de leur spécificité (exemple : exclusion des textes relatifs aux organismes génétiquement modifiés dans les bases de données proposées en environnement).

[2] Chiffres tirés de : *L'inspection du travail en 2009*. Ministère du travail, de l'emploi et de la Santé. Publicis Activ Paris. Direction Générale du Travail. Bureau des relations collectives du travail. 2010.

[3] Pour illustrer ce propos, se référer notamment à l'étude suivante : *A Data-Based Evaluation of the Relationship between Occupational Safety and Operating Performance.* The journal of Safety Health and Environment research, The American Society of Safety Ingineers. Veltri, A. Pagell, M. Behm, M. Das, A. 2007. p 4.

applicables (légales ou autres) constitue un obstacle à la liberté individuelle[4] ("*freedom of choice*").

Néanmoins, force est de constater qu'aujourd'hui, sous l'impulsion des évolutions sociétales, de plus en plus d'entreprises s'attachent à maîtriser la législation qui leur est applicable en SST. Les quatre facteurs ayant contribué à ce changement dans les politiques de management sont détaillés ci-dessous. Le premier d'entre eux concerne les coûts liés aux accidents du travail (AT) et maladies professionnelles (MP). En 2009, la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS[5]) a enregistré un peu plus de 650.000 déclarations d'AT. Ce chiffre, même s'il est en légère baisse depuis 2005[6] (environ 700.000 AT déclarés), demeure important. Le nombre de MP reconnues est pour sa part en constante augmentation. De 5.000 cas reconnus en France en 1990, on atteint en 2009 pratiquement 50.000 cas soit une multiplication par dix en moins de vingt ans. En pratique, ces chiffres sont loin d'être anecdotiques. Ils représentent en effet des dépenses très importantes pour les entreprises françaises, que ce soit de façon directe (exemple : montant des cotisations sociales) ou indirecte (exemple : remplacement d'un salarié en arrêt de travail). En pratique, ces coûts pèsent de façon effective sur la performance globale de l'entreprise[7].

Les coûts présentés sont en outre extrêmement liés à un deuxième facteur, le développement des décisions de justice mettant en cause la responsabilité juridique des employeurs ou de leurs délégataires en matière de SST, les préventeurs (exemples : responsable SST, animateur SST,...). Que ce soit sur le plan civil, avec de multiples reconnaissances de la faute inexcusable de l'employeur[8], ou devant les juridictions pénales, avec des peines pouvant aller de la simple amende[9] à de l'emprisonnement ferme[10], les entreprises tentent de se prémunir contre des décisions jurisprudentielles de plus en plus sévères à leur égard. Les enjeux

[4] *Safety rules: procedural freedom or action contraint ?* Hale, AR. Swuste, P. 1998. Safety science, Vol 29, issue 3. p 163-177.
[5] CNAMTS : www.risquesprofessionnels.ameli.fr
[6] En 2004, le coût direct des AT et MP représentait 3% du Produit Intérieur Brut (PIB) (soit l'équivalent d'environ dix jours fériés supplémentaires dans l'année). *Les désordres du travail : Enquête sur le nouveau productivisme*. Askenazy, P. 2004. Le Seuil, La République des idées. p 9.
[7] Certains auteurs estiment en effet que la performance d'une entreprise repose sur un couple valeur / coût. (Cf. *Méthodes et pratiques de la performance*. Les Références, Editions d'Organisation, 3ème édition. Lorino, P. 2003.)
[8] En cas d'AT ou de MP, la reconnaissance d'une faute inexcusable de l'employeur a notamment pour effet le versement de sommes complémentaires au salarié victime. Pour exemple, voir : Arrêt de la deuxième chambre civile de la Cour de cassation n°10-21419 du 16 juin 2011.
[9] Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation n°10-81635 du 7 juin 2011
[10] Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation n°10-80998 du 15 mars 2011

juridiques, économiques et moraux liés aux condamnations juridiques jouent un rôle incitatif pour les grands groupes.

Le troisième facteur concourant à une plus grande prise en compte de la législation SST concerne le développement des systèmes de management[11] d'entreprise depuis une vingtaine d'années. D'abord cantonnés aux domaines de la qualité (norme ISO 9001) et de l'environnement (norme ISO 14001 et règlement communautaire EMAS[12]), ces systèmes touchent aujourd'hui la SST. Ils ont notamment pour vocation l'amélioration des performances de l'entreprise dans ce domaine[13], que ce soit par la diminution du nombre d'AT (ou de leur gravité) ou de maladies professionnelles. Les Systèmes de Management de la SST (SMS[14]) peuvent être informels ou formalisés[15] selon les principes édictés par un référentiel normatif tel qu'OHSAS 18001 ou ILO-OSH 2001. Même si le nombre d'entreprises certifiées en SST demeure bien moindre qu'en matière de qualité ou d'environnement[16] (référentiels plus anciens), il tend à se développer[17]. Or, la première exigence des normes repose sur l'engagement de l'entreprise à se conformer, a minima, aux prescriptions imposées par la législation. Dans ce cadre, la prise en compte et la maîtrise des exigences légales apparaît comme une nécessité.

Enfin, un quatrième facteur, souvent moins perceptible que les trois autres, participe au développement des dispositifs de maîtrise de la conformité légale SST. Il s'agit de la compréhension de l'intérêt de la législation dans la mise en œuvre d'une démarche de maîtrise des risques professionnels. En effet, dès lors qu'une entreprise choisit de s'attacher à diminuer les coûts liés aux AT et MP, elle doit identifier les risques auxquels ses salariés sont exposés durant leur travail et mettre en place les mesures de prévention et de protection adaptées pour

[11] *Management et systèmes*. Association Française pour l'Amélioration et le management de la Qualité (AFAQ). 2001. La lettre de la certification et de l'évaluation AFAQ. n°30.
[12] EMAS : Eco-Management and Audit Scheme
[13] *Managing OHS : A route to a new negotiating order in high-performance work organizations* ? Kristensen PH. 2011. Safety Science. Vol 49. p 964-973.
[14] Les SMS pris en considération sont mis en lumière dans les articles ou thèses de recherche tels que : "*Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail*. Thèse Mines Paristech. Cambon, J. 2007" ou encore "*Bringing Tripod Delta to France for the analyis of organizational factors*. Cambon J. Guarnieri F. Groeneweg J. Hinrichs, J. Scholten, E. Lancioni, GE. 2006. ESREL 2006 - Estoril. Septembre 2006".
[15] *Systematic occupationnal Health and Safety Management*. Frick, K. Jense, PL. Quinlan, M. Wilthagen, T. 2000. Perspectives on an international development Pergamon. Elsevier Science.
[16] L'enquête quantitative réalisée dans le cadre de ce travail de thèse et présentée dans la troisième section du chapitre 2 montre que le taux de certification d'entreprises en matière de SST oscille entre 20 et 40% alors que les mêmes entreprises sont certifiées dans d'autres domaines (qualité ou environnement) dans 80 à 95% des cas.
[17] *Guide du management – Santé, sécurité au Travail (selon ILO-OHS 2001)*. Blondin-Séguineau. C. 2007. AFNOR.

les réduire. Or, si la nécessité d'évaluer les risques professionnels est aujourd'hui une obligation légale[18], il en va de même pour beaucoup de mesures contribuant à la baisse de la criticité des risques liés au travail. Certains employeurs l'ont compris et modifient en partie leur perception de la législation[19]. La vision répressive du droit laisse ainsi place à l'idée que le respect des exigences imposées par le législateur peut contribuer à la mise en œuvre des bases d'un système de management, d'un socle minimum de mesures de prévention (exemples : formation, suivi médical,...) et de protection (exemples : garde-corps collectif, harnais individuel,...). La combinaison de ces facteurs permet de replacer la question de la conformité légale dans le domaine de la SST au cœur des politiques de management d'entreprise.

Limites des pratiques d'entreprise en matière de maîtrise des conformités légales SST

Comprendre la nécessité de déployer un dispositif de maîtrise des conformités et s'assurer d'une mise en œuvre effective et efficace de celui-ci sont deux choses totalement différentes. Cette idée est parfaitement illustrée par les pratiques des entreprises dans ce domaine et les difficultés auxquelles elles sont confrontées au quotidien.

La maîtrise de conformité passe d'abord par l'identification des textes et exigences applicables à l'entreprise. Ce travail implique la mise en place d'une veille dite réglementaire. Dans les faits, les acteurs internes à l'entreprise, le plus souvent les préventeurs, sont abonnés à des services gratuits (exemples : Journal Officiel, Légifrance, Les nouvelles du Sénat,...) ou payants (exemple : Les éditions législatives) d'alerte au format électronique ou papier. Les outils proposent, la majeure partie du temps et dans le meilleur des cas, des commentaires de textes aisément compréhensibles par des juristes mais beaucoup plus obscures aux yeux d'agents opérationnels non formés dans ce domaine. Or, on le verra par la suite, la plupart des acteurs internes de la prévention des risques professionnels ne sont pas juristes. Après avoir réalisé ce travail de veille, l'entreprise doit déployer des évaluations lui permettant de mesurer de façon opérationnelle son niveau de conformité à la législation SST applicable. Ceci passe bien souvent par la création d'un référentiel établi en interne, au format papier ou Excel. Cependant, certaines entreprises choisissent de sous-traiter ce travail auprès de tiers extérieurs

[18] Décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs [...]
[19] *La performance juridique : Pour une vision moderne du droit dans l'entreprise*. Collard, C. Roquilly, C. 2010. Collection Droit des affaires. L.G.D.J.

appartenant à des bureaux de conseil et de contrôle (exemples : Bureau Véritas, APAVE, DNV,...).

Ces différents types de pratiques n'apportent pourtant pas une pleine satisfaction aux entreprises les mettant en œuvre. Elles se retrouvent en effet confrontées à un certain nombre de difficultés délicates à solutionner. La première d'entre elles réside dans le fait que l'exhaustivité de la veille est délicate à atteindre. Il est en effet difficile de s'assurer que l'ensemble des textes applicables sont pris en compte au regard de l'ensemble des activités de l'entreprise. A cela viennent s'ajouter des soucis pratiques liés à la réalisation des évaluations de conformité. Qu'elles soient menées en interne ou par des tiers extérieurs, ces dernières posent systématiquement la question de la subjectivité de l'analyse effectuée et de la compétence de l'auditeur ou évaluateur choisi[20]. En plus de cet aspect, le problème du coût de la réalisation des évaluations apparaît également, et notamment lorsqu'elles sont menées par un consultant externe, même lorsque l'évaluation ne concerne qu'un échantillon représentatif des activités de l'entreprise[21]. La relative simplicité des outils informatiques utilisés pose également des difficultés liées à la clarté des rapports d'évaluation (reporting), à la communication des résultats ou encore à la délicate consolidation des données de conformité, par exemple en cas de gestion multi-sites. Enfin, la dernière difficulté touche à la création de plans d'actions de mise en conformité cohérents et dont le suivi de réalisation est en pratique délicat.

L'ensemble des difficultés évoquées ici soulignent l'existence de besoins non satisfaits, tant sur le plan méthodologique[22] qu'opérationnel (outils utilisés). Face à cette problématique, le présent travail de recherche se fixe plusieurs objectifs ayant pour vocation de combler une partie des besoins exprimés.

Vers une modélisation des indicateurs d'un Système de Maîtrise des Conformités (SMC) en matière de SST et une opérationnalisation de celle-ci

[20] *Faire auditer son entreprise*. Hoffman, V. Novembre 2006. Revue Caractère n°625. Dossier Organisation.
[21] *Méthodes des Sciences sociales*. Grawitz, M. 1993. Editions Dalloz, 9ème édition. Paris.
[22] Cette situation participe au développement de méthodologies applicables en matière de gestion des problématiques SST (Exemples : *Les clés de la santé et de la sécurité au travail - Principes et méthodes de management*. 2008. Gibeault, G. Gauthey, O. Bernard, X. ou encore *Le management de la santé et de la sécurité au travail - Maîtriser et mettre en oeuvre l'OHSAS 18001*. .2009. Gey, J-M. Courdeau, D. Afnor Editions.)

Le premier objectif de ce travail de recherche est de proposer une modélisation des indicateurs associés à la maîtrise des conformités légales dans le domaine de la SST. Celle-ci doit permettre d'améliorer la compréhension des mécanismes liés, notamment, à l'organisation de la législation applicable et au meilleur moyen d'en suivre les évolutions successives. Le travail mené doit en outre contribuer à retenir un modèle d'évaluation de la conformité pertinent basé sur l'utilisation des meilleures techniques d'investigation disponibles et éprouvées dans le cadre des processus d'audit en général[23]. Ces dernières comprennent les visites de terrain, les interviews d'acteurs clé du système de management de l'entreprise (exemple : chefs de service) mais également la revue documentaire qui a pour objet de favoriser la collecte des preuves de conformité.

En complément de la proposition d'un modèle de maîtrise des conformités légales dans le domaine de la SST, ce travail a pour second objectif d'associer celui-ci à des outils progiciels dédiés permettant de réaliser une expérimentation sur le terrain. La technologie utilisée doit répondre aux besoins non satisfaits des entreprises, essentiellement en ce qui concerne la structuration et la consolidation des données recueillies, la complétude du référentiel d'évaluation utilisé, la qualité des outils de reporting mais également la gestion et le suivi des plans d'actions de mise en conformité. Le dispositif utilisé doit notamment permettre de collecter des données relatives au déploiement d'un système de maîtrise des conformités légales SST fondé sur le modèle proposé. Dans ce cadre, l'expérimentation aura pour vocation de mettre en avant les axes d'amélioration propres au modèle de maîtrise des conformités lui-même ainsi qu'aux outils progiciels déployés.

Structure du manuscrit

Afin de répondre au mieux aux objectifs visés, ce travail de recherche s'articule autour de deux parties elles-mêmes subdivisées en deux chapitres. La structure du manuscrit est décrite dans la figure 1.

La première partie s'attache à présenter le contexte de la maîtrise des conformités ainsi que les pratiques mises en œuvre par les entreprises pour répondre à la nécessité de respecter la

[23] *Health and Safety auditing*. Innes, J. 2009. Safety line Institute, Worksafe.

législation SST applicable. A ce titre, le premier chapitre s'attèle d'abord à détailler le cadre légal global établi en matière de prévention des risques professionnels. Il met ensuite l'accent sur les objectifs visés par les entreprises lors du déploiement de dispositifs de maîtrise des conformités. Ce chapitre se conclut par la description des principes et ressources (méthodologies, ressources humaines internes, extérieures à l'entreprise,...) associées à la conformité légale SST. Le deuxième chapitre propose pour sa part un état des pratiques d'entreprise en matière de maîtrise des conformités. Ce travail s'appuie sur la réalisation d'une enquête quantitative menée avec le soutien du Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de Mines Paristech, de la société PREVENTEO et de l'AFNOR. Après avoir présenté le contexte, les objectifs ainsi que la méthodologie associés à cette enquête, les principaux résultats obtenus sont mis en avant.

La seconde partie du manuscrit est consacrée aux solutions apportées par ce travail de recherche pour répondre aux difficultés rencontrées par les entreprises mettant en place un dispositif de maîtrise des conformités. Le troisième chapitre propose donc à cet effet un modèle de Système de Maîtrise des Conformités (SMC) applicable en matière de SST. Ce chapitre débute avec une présentation des différents types de modèle afin de retenir le plus pertinent. Les indicateurs liés à la maîtrise des conformités sont ensuite décrits avant d'être organisées au sein d'un modèle prescriptif de gestion des conformités. Le quatrième et dernier chapitre porte sur l'opérationnalisation du modèle proposé au sein d'outils progiciels ainsi qu'à une expérimentation en entreprise. On présente d'abord les outils retenus pour opérationnaliser le modèle. Les conditions de réalisation de l'expérimentation sont ensuite décrites en détail avant une mise en lumière des principaux résultats obtenus.

Le manuscrit s'achève par une conclusion générale reprenant les principaux apports et limites de ce travail de recherche tout en soulignant les perspectives de recherches associées à celui-ci.

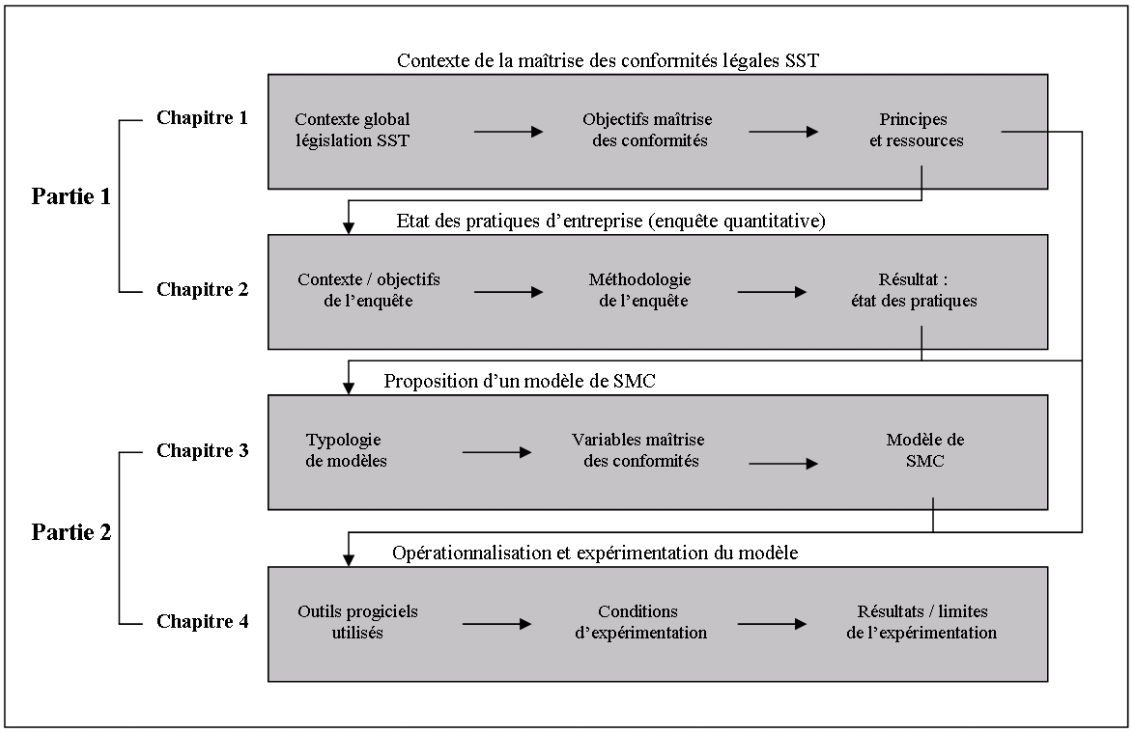


Figure 1. Structure du manuscrit

Chapitre 1
Contexte global de la maîtrise de la conformité à la législation en matière de santé et de sécurité au travail (SST)

L'objet de ce premier chapitre est à la fois de décrire le contexte législatif dans lequel les entreprises évoluent en matière de SST, d'étudier les raisons qui poussent celles-ci à mettre en place des systèmes de maîtrise de la conformité (SMC) mais également d'apporter un certain nombre d'éclairages pour comprendre quels sont les ressources et moyens qu'elles peuvent mobiliser pour remplir l'objectif de maîtrise de la conformité.

Issue des retours d'expérience liés à la survenance des accidents du travail (AT) et des maladies professionnelles (MP), la législation du travail impose aux employeurs le respect d'obligations visant à assurer le respect de la santé et de la sécurité des salariés, tant sur le plan physique que psychique[24] (1.1). Il apparaîtra utile de décrire la complexité de ce droit d'origine nationale comme européenne. En effet, l'étude des mécanismes juridiques et de la hiérarchie des textes permettra de dégager un socle d'obligations essentielles applicables aux employeurs français. Ce travail favorisera une meilleure appréhension des difficultés éprouvées par les entreprises à se conformer à la législation. Ceci apparaîtra plus clairement encore dans le développement 1.1.3. Ce dernier insistera sur le fait que le respect des exigences législatives et réglementaires applicables implique la mobilisation d'un grand nombre d'acteurs (ou services) dans l'entreprise.

L'existence d'une législation et d'obligations en matière de SST ne suffit pas à expliquer pourquoi les employeurs s'attachent à développer des processus de gestion de la conformité (1.2). Il conviendra dès lors de s'interroger sur la notion même de conformité en tentant de dégager les objectifs visés par les entreprises en la matière. Loin de s'arrêter à la maîtrise des mises en cause de la responsabilité juridique de l'employeur, le fait "d'être conforme" pourrait, semble-t-il, avoir des effets positifs sur la maîtrise des risques professionnels ainsi que sur la

[24] Certains auteurs parlent aussi de "santé mentale" des travailleurs. Les deux termes recouvrent la même réalité (Cf : *La reconnaissance d'un droit à la protection de la santé mentale au travail*. Lerouge, L. 2005. LGDJ).

performance du SMS dans sa globalité. Ces idées seront présentées. La dernière partie de ce développement (1.2.2) s'attachera néanmoins à détailler les conséquences juridiques du non respect de la législation SST, tant sur le plan civil que pénal, au travers d'exemples jurisprudentiels précis.

La nécessité croissante de maîtriser les enjeux réglementaires liés à la santé mais également à la sécurité des travailleurs passe par le développement de processus de gestion complexes et la mobilisation de ressources internes ou externes à l'entreprise (1.3). Le premier développement de cette section aura pour objet de décrire les dispositifs d'identification de la législation applicable, de suivi de ses évolutions, d'évaluation de la conformité ou encore de mise en œuvre des plans d'actions de mise en conformité. Il sera ensuite utile d'établir une typologie des ressources documentaires, aussi bien gratuites que payantes, mises à disposition des entreprises pour les aider dans leur tâche. Enfin, l'ultime développement de ce chapitre s'intéressera au rôle des acteurs internes de la maîtrise de la conformité que sont les préventeurs mais aussi à celui des intervenants extérieurs tels que les bureaux de contrôle ou encore l'inspection du travail.

1.1 Cadre général de la prévention des risques en santé et sécurité au travail (SST)

La gestion de la santé et de la sécurité des travailleurs (SST) s'inscrit dans un contexte législatif d'origine nationale et européenne (1.1.1). Celui-ci est composé d'un arsenal de dispositions juridiques conséquent et en constante évolution. Les obligations imposées par le législateur mettent en avant l'idée que l'employeur doit gérer cette problématique à l'aide d'outils de management adaptés.

Construit en s'appuyant sur le retour d'expérience, le cadre légal applicable à la SST impose aux employeurs le respect d'exigences minimum ayant pour objectif final la limitation des atteintes à l'intégrité physique et mentale des travailleurs (1.1.2). S'inscrivant dans une démarche de management, les dispositions en place touchent autant au contenu et au mode

d'évaluation des risques[25] auxquels les travailleurs sont exposés qu'à leur maîtrise effective par la mise en œuvre d'actions de prévention et de protection.

En pratique, même si les obligations législatives et réglementaires liées à la SST visent expressément la personne de l'employeur, ce dernier doit mobiliser des acteurs et services clé[26] de son entreprise pour s'assurer du respect des exigences dont il a la charge (1.1.3). Que ce soit en terme de formation, de suivi médical, de mise en place de dispositifs de protection ou encore de vérification des équipements de travail, une partie non négligeable des dispositions du code du travail (et de l'ensemble des textes SST) s'applique dans les faits à des services de l'entreprise. Parmi ces derniers, on peut citer à titre d'exemples, la direction des ressources humaines, la médecine du travail, les achats ou encore la maintenance.
La maîtrise de la conformité passe donc en réalité par un engagement fort des acteurs concernés de l'entreprise dans le processus de maîtrise de la conformité mis en place.

1.1.1 Organisation de la législation en santé et sécurité au travail (SST)

Les obligations applicables aux employeurs en matière de SST ne sont pas toutes issues du code du travail (sa quatrième partie[27] est entièrement consacrée à cette problématique). En effet, loin d'être tirée d'une seule source, la législation française trouve ses racines dans des textes aussi bien communautaires que nationaux.

Les règlements communautaires peuvent par exemple générer des exigences applicables aux Etats membres ou aux entreprises directement en France. D'une manière différente, les directives sont également amenées à favoriser le développement de réglementations liées à la SST au sein des différents Etats membres (EM) de l'Union européenne. Ces dernières ne sont, en principe, pas applicables directement en droit national. Cependant, les EM sont contraints à transposer ces directives dans leur droit national, le plus souvent dans un délai allant de quatre

[25] Les méthodologies d'évaluations des risques constituent des axes importants dans le cadre des politiques de prévention des risques professionnels. (*Proposal of a risk-factor-based analytical approach for integration occupational health and safety into project risk evaluation*. Badri, A. Nadeau, S. Gbodossou, A. 2011. Accident analysis and prevention.)
[26] Il en va de même pour l'application globale du système de management de l'entreprise. (*L'acteur et le système.* Crozier, M. Friedberg, E. 1977. Le Seuil.)
[27] Le code du travail est scindé en huit parties traitant notamment des relations individuelles et collectives du travail, de la durée du travail, de la formation professionnelle mais aussi du contrôle permettant d'assurer l'application effective de la législation du travail.

à cinq ans. A ce titre, l'étude de ces sources de droit peut permettre à une entreprise avertie d'anticiper les possibles conséquences d'une évolution législative et d'en limiter les impacts négatifs sur son activité. Loin d'être triviale, la question des sources du droit présente déjà une première difficulté lorsque l'entreprise souhaite respecter la législation applicable. Même si en principe "nul n'est censé ignorer la loi", on comprend qu'en pratique, la connaissance du cadre législatif est délicate à acquérir. La "valeur" (force obligatoire) des textes étant différente selon que l'on est en présence d'une directive ou d'un règlement communautaire, il n'est pas toujours aisé d'identifier rapidement les impacts réels de l'apparition d'un texte sur l'activité d'une entreprise.

Le cadre juridique de la SST est également national. Mais, là encore, la variété des sources de droit ainsi que leur impact (génération ou non d'exigences applicables à l'entreprise) rendent délicate la perception du cadre législatif réellement applicable. A titre d'exemple, la loi pose le plus souvent des grands principes généraux difficilement transposables en tant qu'exigences applicables directement à un employeur. Pour illustrer ce propos, on prendra comme exemple le contenu de la loi du 31 décembre 1991[28] traitant notamment de l'obligation pour l'employeur de prendre en compte et d'analyser les risques professionnels auxquels ses salariés sont exposés. Ce texte pose neuf principes (désormais codifiés à l'article L.4121-1 du code du travail) :

"- Eviter les risques;

- Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;

- Combattre les risques à la source ;

- Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

- Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;

- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;

- Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des

[28] Loi numéro 91-1414 du 31 décembre 1991 modifiant le code du travail et le code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité du travail

facteurs ambiants, notamment en ce qui concerne les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L.122-49;
- Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- Donner les instructions appropriées aux travailleurs."

On comprend aisément à la vue de ces dispositions que la loi elle-même ne pose pas de façon claire les obligations réellement applicables à un employeur dans la gestion de son activité.

C'est ainsi en se penchant sur d'autres sources juridiques que l'on parvient à appréhender les dispositions génératrices d'obligations applicables de façon opérationnelle. On étudie à cet effet des textes tels que les décrets, les arrêtés ou encore la quatrième partie du code du travail consacrée à la santé et à la sécurité au travail. Ces derniers imposent pour la plupart des exigences clairement applicables à différents employeurs en fonction de certains critères (Effectif de l'entreprise, activités spécifiques, zones soumises à des risques d'explosion, présence de certains produits chimiques dangereux[29],…) figurant dans le champ d'application du texte. Une nouvelle difficulté apparaît dès lors pour l'employeur souhaitant respecter la législation ; le travail consistant à identifier les textes qui lui sont applicables en fonction de ses activités est extrêmement chronophage. Il l'est d'autant plus que l'identification des problématiques le concernant ne suffit pas, il convient également de lire le contenu des textes afin de s'assurer qu'ils imposent le respect d'obligations. En effet, à titre d'exemple, certains arrêtés ne font que porter agrément d'un certain nombre d'organismes pour des activités de vérification et (ou) de contrôle[30]. La perception des obligations applicables est facilitée en cas de codification car le code du travail constitue en principe une source connue par les acteurs chargés de la prévention des risques professionnels. Cependant, la lecture de ce dernier doit être complétée par la prise en considération d'autres sources vues précédemment. Afin de compléter cette présentation du cadre national, on évoquera le cas des circulaires. Ces textes sont pour la plupart destinés aux agents de l'Etat (exemples : préfets, inspecteurs du travail…) chargés de mettre en application la législation en matière de SST. Ils ne sont pas tous publiés au Journal Officiel de la République Française mais peuvent permettre en pratique de mieux

[29] *Déclaration des produits chimiques – Informations à transmettre à l'INRS : Textes réglementaires*. INRS. 2009. Aide-mémoire technique. ED 980.
[30] Illustration : Arrêté (MTST0931767A) du 28 décembre 2009 portant agrément d'organismes habilités à procéder au contrôle de l'aération et de l'assainissement des locaux de travail.

comprendre les conditions de mise en application d'un nouvel arrêté, d'un nouveau décret, ou de dispositions du code du travail[31].

En plus de son caractère transnational et des difficultés liées à l'identification du périmètre législatif applicable à une entreprise, l'employeur doit faire face à une autre problématique. En effet, la particularité du droit est qu'il évolue. L'activité du législateur peut provoquer de ce fait un sentiment d'insécurité juridique décrit par de nombreux auteurs dont Thomas Piazzon[32]. Le simple fait de se conformer à une obligation à un temps donné ne garantit pas à l'employeur qu'elle soit respectée un an plus tard dans les mêmes conditions. Cette dernière peut entre temps avoir été abrogée ou encore avoir été renforcée par une nouvelle disposition législative. Ce caractère mouvant du droit nécessite bien souvent la mise en œuvre de personnel dédié au sein de l'entreprise à un travail dit de "veille réglementaire". Le suivi des évolutions de la législation SST est d'autant plus délicat que le volume de textes publiés chaque année par le législateur est conséquent.

Une étude des bases de données fournies par le partenaire de ce travail de recherche[33] permet de faire apparaître de façon approximative que sur la période allant du 1er janvier 2006 au 31 octobre 2011, le domaine de la SST a été générateur d'au moins 930[34] textes (sources nationales et communautaires confondues). On peut également noter à titre indicatif que le code du travail a fait l'objet, durant cette période, d'un travail complet de recodification (restructuration des parties du code, modification de la numérotation de l'ensemble des articles du code, ajout/suppression de dispositions,...). La brève étude menée ne permet pas d'établir de moyenne du nombre de textes publiés chaque année ou encore du nombre total d'obligations légales applicables. Elle a simplement pour objectif de montrer que la SST constitue une préoccupation du législateur et que cela implique des mutations régulières du droit applicable à une entreprise ou un organisme.

Le Tableau 1 présente le nombre de textes relatifs à la SST selon leur année de publication (de 2006 à 2011) et, pour certains, de leur nature.

[31] Illustration : La circulaire DRT n° 6 du 18 avril 2002 prise pour l'application du décret n° 2001-1016 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue par l'article L. 230-2 du code du travail et modifiant le code du travail.
[32] *La sécurité juridique* (tome 35). Piazzon, T. 2009. Répertoire Defrénois, Textenso Editions
[33] La société PREVENTEO propose des services de progiciels en ligne permettant à ses clients de réaliser un travail de maîtrise de la conformité et des risques. Les outils proposés concernent la Santé et la Sécurité au Travail (SST) ainsi que les problématiques environnementales.
[34] Voir figure 1.

Année	Règlements communautaires	Directives	Décrets	Arrêtés	Total
2006	2	7	37	58	**128**
2007	2	3	34	110	**226**
2008	8	5	26	90	**207**
2009	4	8	23	72	**170**
2010	3	3	26	44	**130**
2011	9	0	17	22	**78**

Tableau 1. Nombre de textes parus entre 2006 et 2011 (total et par nature pour certains)[35]

On constate donc que le cadre législatif (et réglementaire) applicable aux entreprises en matière de SST possède différentes caractéristiques :

- Il est de nature transnationale ;
- Il est composé de textes aux objectifs et impacts très distincts ;
- Il évolue très régulièrement ;
- Il est en croissance (augmentation régulière du nombre de textes parus chaque mois).

Ces éléments permettent de mieux appréhender les difficultés pouvant être éprouvées par les employeurs et leurs délégataires en matière de SST dans l'identification du périmètre législatif qui leur est applicable. Ce dernier est cependant composé d'un socle commun de dispositions générales. Le développement suivant a pour objet de proposer une description non exhaustive des principales obligations applicables à l'employeur.

1.1.2 Obligations générales de l'employeur

Le socle fondamental dont découle la majeure partie des obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité au travail (SST) est le contrat de travail liant ce dernier à ses

[35] Chiffres présentés à partir de l'étude quantitative des bases de données proposées par le partenaire PREVENTEO (fournisseur de veille réglementaire). L'exhaustivité n'est pas garantie par l'entreprise qui met cependant un certain nombre de procédures en œuvre pour assurer la plus grande complétude des bases de connaissances et de données fournies à ses clients. Cependant, il convient de préciser qu'une partie des textes identifiés peuvent avoir été écartés par l'équipe juridique de l'entreprise en raison de leur spécificité (exemple : exclusion des textes relatifs aux organismes génétiquement modifiés dans les bases de données proposées en environnement).
NB : Les textes affichés pour 2011 correspondent uniquement à la période du 1er janvier au 31 octobre.

salariés. En effet, comme le rappelle Philippe Malingrey dans son ouvrage intitulé "Cadre juridique de la prévention et de la réparation des risques professionnels"[36], l'employeur est soumis à une obligation de sécurité dite de résultat. Par opposition à une obligation de moyen, la seule façon pour un employeur de limiter l'engagement de sa responsabilité (sur le plan civil) est donc de prouver l'existence d'un cas de force majeure[37]. A ce titre il doit mettre en œuvre des mesures de prévention (formation, information, entretien des équipements de travail,...) et de protection (barrières de protection collective, équipements de protection individuelle,...) pour protéger l'intégrité physique et psychique de ses salariés.

Un employeur a donc tout intérêt à s'assurer qu'il respecte les minimas imposés par la législation SST car le non respect d'une obligation peut constituer une circonstance aggravante en cas de survenance d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle.

En premier lieu, les articles L.4121-1 et suivants du code du travail forment la base législative applicable en imposant notamment à l'employeur d'évaluer les risques auxquels sont soumis ses salariés en prenant en compte les principes posés par la loi du 31 décembre 1991 précitée. Cette obligation doit permettre d'appréhender les dangers liés aux ambiances de travail (luminosité, bruits, aération des locaux,…), aux risques spécifiques du poste de travail (risque d'incendie et d'explosion[38], manutention manuelle[39] et (ou) mécanique de charges, circulation de véhicules et de personnes,…) ou bien encore au management dans l'entreprise (stress, harcèlement moral…). Mais ce volet d'évaluation du risque est complété par un arsenal législatif complémentaire.

A ce titre, le travail de Malingrey[40] sur les obligations de l'employeur en termes de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs est intéressant car il présente les dispositions relatives au contenu du règlement intérieur d'une entreprise. En effet, ce document doit clairement présenter les mesures d'application de la législation hygiène, sécurité et environnement (HSE), notamment en ce qui concerne l'utilisation des équipements de travail,

[36] *Cadre juridique de la prévention et de la réparation des risques professionnels*, Sciences du Risque et du Danger (SRD), Lavoisier. Malingrey, P. 2009.
[37] Les critères de la force majeure sont : l'extériorité c'est à dire qu'elle ne doit pas dépendre de l'employeur; l'imprévisibilité et enfin l'irrésistibilité (l'employeur n'avait aucun moyen de s'y opposer).
[38] *Le point des connaissances sur : Explosion et lieu de travail.* Petit, J-M. Dornier, G. Octobre 2003. INRS.
[39] *Efforts de tirer – pousser : une revue de différentes situations de travail.* Desbrosses, K. Meyer, J-P. Didry, G. 2010. INRS. Communication.
[40] *Cadre juridique de la prévention et de la réparation des risques professionnels*, Sciences du Risque et du Danger (SRD), Lavoisier. Malingrey, P. 2009. op cit

de protection individuelle ou encore de manipulation des substances dangereuses[41]. Afin de renforcer la protection de la santé psychologique des salariés, le règlement intérieur doit également affirmer explicitement l'interdiction formelle de toute pratique de harcèlement moral ou sexuel. Ce document écrit qui pose les bases des règles applicables aux salariés d'une entreprise doit donc clairement faire apparaître des dispositions lisibles sur les conditions permettant d'assurer la protection de la santé physique et psychologique des travailleurs. Un inspecteur du travail est en mesure d'exiger, après vérification du règlement intérieur, l'ajout des dispositions manquantes.

De manière plus opérationnelle, l'employeur doit en outre mettre en place des mesures de prévention diverses afin de diminuer la probabilité de survenance d'un accident du travail (AT) ou d'une maladie professionnelle (MP). La première de ces mesures consiste à former les travailleurs aux tâches auxquelles ils seront affectés, en prenant en compte les questions de santé et de sécurité.

Le code du travail précise sur ce point que les formations ont lieu en deux temps. Le travailleur nouvellement embauché reçoit d'abord une formation générale à la sécurité qui doit notamment être renouvelée en cas de modification d'un poste de travail ou d'une technique, mais aussi à la suite d'un AT ou d'une MP grave[42]. En complément de cette formation dite générale, l'employeur doit également proposer une formation spécifique au poste de travail. Cette dernière prend en compte les risques particuliers liés au poste de travail (préalablement identifiés par l'évaluation des risques professionnels[43]) tels que l'utilisation d'appareils de levage, la manutention manuelle de charge ou encore la manipulation de préparations chimiques ou biologiques dangereuses. La partie réglementaire du code du travail précise point par point les éléments essentiels devant figurer dans ces formations au poste de travail. Afin de prendre en compte le manque de connaissance de l'environnement de l'entreprise d'accueil, cette formation doit être renforcée dans le cadre du recours à des travailleurs intérimaires ou au moment de l'embauchage de salariés en contrat de travail à durée déterminée (CDD)[44] exposés à des risques particuliers. La preuve de la réalisation effective des formations passe en pratique par la mise en œuvre d'un dispositif de preuve

[41] Dispositions issues des articles L.1321-1 et 2 du code du travail.
[42] Dispositions issues de l'article R.4141-19 du code du travail.
[43] *Les risques professionnels : évolutions des approches, nouvelles perspectives*. Kouabenan, DR. Dubois, M. 2003. Octares éditions.
[44] Disposition issue de l'article L.4142-2 du code du travail.

documentaire. En effet, il convient, en cas de demande de l'inspection du travail (ou en cas de jugement suite à un AT) de pouvoir fournir des documents présentant le contenu des modules de formation ainsi que les feuilles d'émargement signées par les personnes formées et les formateurs eux-mêmes. Ces preuves constituent les éléments justificatifs de la formation.

Afin de compléter le dispositif de mesures de prévention, l'employeur doit également mettre en place des actions en matière d'information et de sensibilisation à destination des salariés (par exemple pour ce qui concerne l'alcool au travail, les risques au poste de travail, le stress et le harcèlement[45],…).

La législation SST comprend également des obligations relatives à la mise en œuvre de mesures de protection des travailleurs. Contrairement aux actions de prévention qui visent à diminuer la probabilité de survenance d'un accident, celles-ci ont pour objet de limiter la gravité des dommages pouvant être subis. Elles concernent notamment le déploiement de protections collectives (exemple : garde-corps[46] de sécurité en cas d'utilisation d'appareils de levage) ou encore individuelles (exemples : lunettes de protection en cas de manipulation de substances dangereuses, harnais de sécurité pour le travail en hauteur[47],…). Les principes de prévention énoncés à l'article L.4121-1 du code du travail précisent à ce titre que les protections collectives doivent être préférées aux protections dites individuelles. Ceci s'explique essentiellement par le fait que les équipements de protection individuelle (EPI) doivent être portés par les travailleurs pour être efficaces, ce qui n'est pas toujours le cas en pratique.

Philippe Malingrey[48] souligne que le dispositif de gestion de la SST doit s'accompagner de la rédaction de rapports et bilans périodiques. L'arrêté du 12 décembre 1985 publié au Journal Officiel de la République Française (JORF) du 16 janvier 1986 impose l'établissement d'un bilan hygiène et sécurité au travail (HST). Ce dernier doit notamment permettre de présenter annuellement des informations relatives à la situation de l'établissement (effectif, description

[45] La législation récente découle d'un accord professionnel du 2 juillet 2008 (article : *Stress au travail - de nouvelles dispositions pour les employeurs*. Novembre-décembre 2009 - numéro 1. Actualité juridique. Revue Risque Sécurité Environnement (RSE). p 3) complété par le dispositif réglementaire issu de l'accord 2010-01 sur le harcèlement et la violence au travail daté du 26 mars 2010 et entré en vigueur en août 2010.
[46] Disposition issue de l'article R.4323-59 du code du travail.
[47] Disposition issue de l'article R.4323-61 du code du travail.
[48] *Cadre juridique de la prévention et de la réparation des risques professionnels*, Sciences du Risque et du Danger (SRD), Lavoisier. Malingrey, P. 2009. op cit

des activités,…), aux indicateurs de suivi (taux de fréquence et de gravité[49], montant des cotisations versées au titre des AT et MP,…) ou encore aux moyens et actions déployés par l'employeur pour assurer la protection des salariés (réunions du CHSCT, enquêtes après AT, actions de formation,…). Ce bilan doit lui-même servir à l'élaboration d'un programme annuel de prévention des risques professionnels pour l'année suivante. Ces documents sont complétés par l'établissement d'un certain nombre de registres (exemples : registre des observations et mises en demeure de l'inspection du travail, registre des accidents bénins,…).

Les différents points présentés ci-dessus ne constituent que des exemples du cadre législatif applicable en France en matière de SST. Cependant, ils permettent de comprendre que le respect de la législation passe par la mise en place d'un système de gestion complexe (suivi de la documentation, des formations, des vérifications périodiques[50],…). Ce dernier doit être lisible et partagé pour permettre une réelle efficacité des mesures de prévention et de protection mises en place (facilitation de la preuve en cas de poursuite sur le plan juridique). Les exigences présentées ci-dessus s'appliquent pour la plupart à l'employeur lui-même. Cependant, il convient de relever qu'en pratique, le déploiement des actions de prévention et de protection implique la mobilisation des acteurs (ou services) de l'entreprise directement concernés. Le développement suivant a pour objet de mettre en avant cette idée au travers d'exemples concrets d'obligations législatives et réglementaires.

1.1.3 Mobilisation des acteurs et services concernés dans le cadre de la maîtrise de la conformité à la législation

La plupart des exigences présentes dans les textes législatifs et réglementaires relatifs à la santé et la sécurité des travailleurs (SST) visent la personne de "l'employeur". A titre d'exemple, l'article L.4141-2 du code du travail impose à ce dernier d'organiser une "formation pratique et appropriée à la sécurité". Cependant, il convient de noter qu'en pratique, l'employeur est amené à mobiliser un certain nombre d'acteurs salariés de son

[49] Sigles TF (Taux de Fréquence) et TG (Taux de Gravité) : Ces indicateurs chiffrés permettent de suivre le nombre d'accidents du travail par heure de travail ainsi que l'évaluation de leur gravité.
TF : Correspond au calcul - Nombre d'accidents avec arrêt de travail multiplié par 1 000 000. Ce chiffre est ensuite divisé par le nombre d'heures travaillées.
TG : Correspond au calcul - Nombre de journées indemnisées multiplié par mille. Ce chiffre est ensuite divisé par le nombre d'heures travaillées.
[50] Exemple : les vérifications des installations électriques (Cf : *Vos obligations réglementaires*. 2009, 11ème édition. Apave. p 6).

entreprise pour respecter la législation applicable. Les acteurs concernés sont regroupés et organisés au sein de services de l'entreprise. La notion "d'employeur" sous-entend donc en réalité l'intervention de services dédiés. Les obligations légales ne concernent cependant pas uniquement l'employeur. En effet, certains textes s'adressent à d'autres acteurs tels que les représentants du personnel. Ceux-ci sont soumis à des exigences et bénéficient également de prérogatives dans le domaine de la santé, de la sécurité mais également les conditions de travail. On peut également citer le cas du médecin du travail chargé du suivi médical des salariés et conseiller de l'employeur[51], notamment lors du travail d'évaluation des risques professionnels. On distingue ici les services placés directement sous l'autorité de l'employeur et qui constituent des ressources à sa disposition pour appliquer la législation des deux derniers acteurs présentés (médecin du travail et représentants du personnel). Le médecin du travail peut ou non être un salarié de l'entreprise mais dans tous les cas il bénéficie d'un rôle à part qui le distingue en pratique des services directement placés sous l'autorité de l'employeur.

La figure 2 présente les acteurs participant au respect des exigences légales SST. Le modèle normatif[52] présenté associe chaque acteur (aussi appelé service) à une ou plusieurs fonctions clé du système de maîtrise de la conformité déployé dans une entreprise.

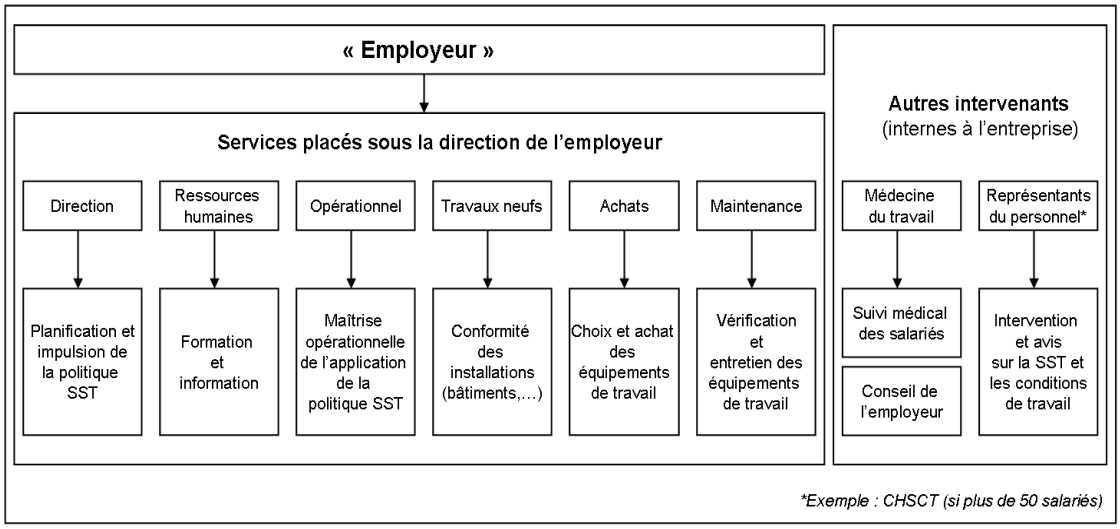


Figure 2. Fonctions des différents services de l'entreprise en matière de conformité à la législation SST

[51] *L'inspection du travail, la conformité et questions relatives à la SST : quelques réflexions*. Arrigo, G. Casale, G. Fasani, M. Janvier 2011. Organisation Internationale du Travail (OIT). p 23.
[52] Un modèle normatif propose une vision "idéale" d'un système.

La mobilisation des services de l'entreprise est essentielle pour s'assurer du respect des exigences légales. Elle est plus ou moins forte selon la complexité des problématiques à gérer. La communication entre les services est donc nécessaire pour assurer un suivi efficace des actions liées à la conformité de l'entreprise. On peut présenter cette réalité à l'aide d'exemples concrets. A cette fin, on reprendra le cas des formations à la sécurité présenté plus haut dans ce développement (article L.4141-2 du code du travail). L'employeur doit, en pratique, solliciter le travail du service des ressources humaines (RH). Ce dernier gère en effet ce type d'exigences en organisant et mettant en œuvre les sessions de formation et en s'assurant également du renouvellement effectif de celles-ci pour les salariés concernés.

L'étude d'un ensemble d'exigences plus complet permet de faire apparaître plus clairement la complexité liée à l'intervention de plusieurs services pour une même catégorie d'exigences. On étudie à cet effet l'exemple du respect de la législation du travail relative aux équipements de protection individuelle (EPI). Ces derniers doivent être conformes à des normes internationales. Dans les faits, le choix d'EPI conformes et adaptés aux risques repose sur le service chargé des achats qui doit également tenir compte de l'avis des représentants du personnel. Le port de certains types d'EPI nécessite en outre le suivi d'une formation adéquate visant à optimiser les conditions de sécurité liées à l'utilisation dudit EPI. Le respect de cette exigence implique dans ce cas la participation du service chargé de gérer les ressources humaines. Il apparaît également que les EPI sont soumis à des vérifications périodiques impliquant l'intervention du service chargé de la maintenance des équipements de travail de l'entreprise. Enfin, l'employeur doit s'assurer du port effectif des équipements par ses salariés. Le respect de cette exigence opérationnelle ne peut en fait être assuré que par des agents opérationnels de terrain tels que des chefs d'équipe. D'autres obligations visent les EPI mais ces quelques exemples suffisent à montrer que le respect de la législation est lié à la mobilisation optimale de services de l'entreprise.

La figure 3 reprend les exemples présentés ci-dessus en précisant également les références réglementaires associées aux obligations concernant les EPI.

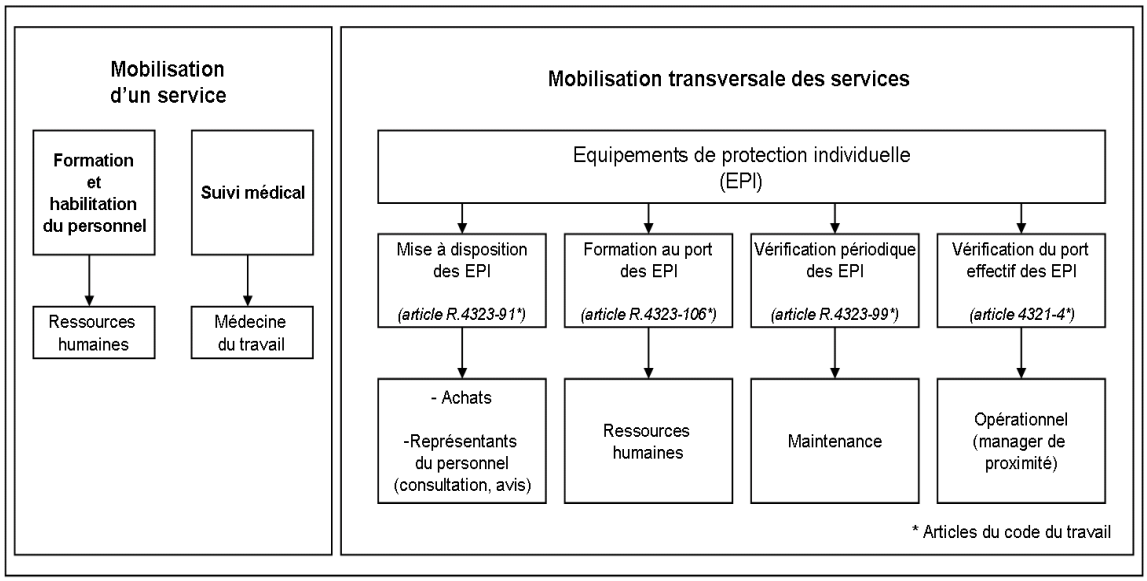


Figure 3. Intervention des services de l'entreprise (exemple de la législation applicable en matière d'EPI)

On vient de le voir, respecter la législation en matière de SST constitue une tâche ardue car elle nécessite de faire participer activement un certain nombre d'acteurs clé de l'entreprise. Une bonne communication entre ces différents intervenants semble à ce titre nécessaire à une maîtrise efficace de la conformité légale. L'existence d'obligations légales relatives à la SST ne suffit pas à elle seule à expliquer le développement de processus de maîtrise de la conformité en entreprise. La section suivante a donc pour objet de dépeindre les tenants et aboutissants de la notion de conformité. Cet exposé permettra ainsi de comprendre pourquoi les entreprises sont "poussées" à mettre en œuvre des systèmes complexes de maîtrise de la conformité.

1.2 Enjeux de la maîtrise de la conformité à la législation SST et conséquences juridiques de la non-conformité

On l'a vu tout au long des développements précédents, les obligations applicables aux employeurs sont nombreuses et parfois délicates à appréhender. Il ressort également de cette étude que la prise en charge du respect des exigences législatives et réglementaires implique la mobilisation des services opérationnels de l'entreprise.

Il convient désormais de définir la notion de maîtrise de la conformité à la législation afin d'en cerner les enjeux et de comprendre les conséquences supposées d'une absence de

maîtrise dans ce domaine. On étudiera à cet effet certains objectifs de la maîtrise des exigences légales relatives à la SST (1.2.1). Ce travail de recherche détaillera ainsi trois aspects en évoquant la responsabilité de l'employeur, l'amélioration de la maîtrise des dangers et des risques professionnels ainsi que l'amélioration de la gestion globale d'un Système de Management de la SST (SMS).

La suite de cette analyse se focalisera essentiellement sur la notion de responsabilité juridique de l'employeur (1.2.2). On s'intéressera dès lors aux conséquences éventuelles du non respect de la législation en s'attardant sur les conditions de mise en cause de la responsabilité aussi bien civile que pénale. Afin d'illustrer cet aspect, ce travail de recherche s'appuiera sur des exemples concrets de décisions de justices rendues par la Cour de cassation[53]. Celles-ci permettront ainsi d'appréhender de manière effective les effets négatifs liés au non respect de la législation SST applicable aux employeurs.

1.2.1 Sens et objectif de la maîtrise de la conformité

Au regard des problématiques présentées plus haut (1.1), on est en mesure d'affirmer que la compréhension de la législation ou encore la maîtrise effective des exigences légales applicables ont un coût non négligeable pour l'entreprise. Ce postulat favorise dès lors l'apparition de questions liées aux enjeux de la notion de maîtrise de la conformité. On peut à ce titre se demander ce que sous-entend le fait de respecter la législation SST mais également s'interroger sur les avantages attendus lors du déploiement d'un système complexe de maîtrise de la conformité.

Ce travail de recherche retient trois aspects essentiels de la maîtrise de la conformité :
- La limitation de l'engagement de responsabilité de l'employeur (1.2.1.1.);
- L'amélioration de la prise en compte et de la maîtrise des risques professionnels (1.2.1.2.);
- L'amélioration des processus de gestion déployés au sein d'un système de management de la SST (1.2.1.3.).

[53] Liste des ouvrages ayant permis l'identification de décisions de justice pertinentes : *Rapport annuel 2007 - Cour de cassation - La santé dans la jurisprudence de la cour de cassation* (Cour de cassation. 2008. La Documentation Française), *Rapport annuel 2010 - Le Droit de savoir* (Cour de cassation. 2011. La Documentation Française), *L'année de droit social 2010* (Antonmattei, P-H. Verkindt, P-Y. Vachet, G. Barthélémy, J. Jean, S. Jourdan, D. Modand. M. 2011. Lamy Axe Droit. Lamy)

Ces points sont détaillés dans les développements suivants.

1.2.1.1 Limitation de l'engagement de la responsabilité de l'employeur

On s'intéresse ici à la maîtrise de la conformité comme vecteur de réduction des cas d'engagement de la responsabilité[54]. De façon générale, la notion de responsabilité ne se cantonne pas au seul domaine juridique. Cependant, ce travail de recherche écarte délibérément une étude détaillée de la notion de responsabilité pour s'intéresser plus particulièrement à la responsabilité juridique de l'employeur (civile et pénale). Dans ce sens, connaître la législation applicable et s'assurer de son respect dans l'entreprise (mise en conformité) doit permettre d'éviter l'engagement de sanctions juridiques plus ou moins lourdes à l'encontre de l'employeur. Cependant, cet enjeu n'a de sens que si le non respect des exigences légales est effectivement sanctionné. Les conséquences juridiques du non respect de la législation SST sont détaillées dans un développement ultérieur (1.2.2). La suite de cette partie se focalise donc essentiellement sur la notion de conformité à la législation comme facteur de maîtrise des risques professionnels et d'amélioration des processus de gestion mis en œuvre dans un Système de Management de la SST (SMS).

1.2.1.2 Amélioration de la prise en compte et de la maîtrise des risques professionnels

Une étude poussée du contenu de la législation SST permet de déduire aisément que le respect des exigences applicables en la matière influence de façon positive la maîtrise des risques professionnels. Cette affirmation s'explique notamment par le fait que le développement législatif propre à la SST s'est clairement construit autour du retour d'expérience. Ainsi, d'une certaine manière, les exigences en matière de SST semblent constituer un guide de bonnes pratiques en matière de maîtrise des risques. Afin d'expliciter cette idée, on étudie un exemple concret de réglementation applicable.

[54] Cette maîtrise participe de manière générale à la maîtrise des risques juridiques auxquels une entreprise est soumise, les problématiques liées au droit du travail constituant des sources de contentieux importantes (Cf : *La gestion des risques juridiques*. Verdun, F. 2005. Editions d'Organisation).

On s'intéresse à cet effet aux obligations qui s'imposent à un employeur en cas de recours à des travailleurs réalisant de la manutention manuelle de charges. Cet exemple peut facilement être transposé à d'autres types de risques spécifiques tels que l'exposition au bruit ou encore à des produits chimiques dangereux.

L'article 1 de l'arrêté du 15 juin 1993[55] dispose que l'employeur doit évaluer ce risque. Cependant, la réglementation issue du code du travail va plus loin en venant préciser quels éléments doivent être pris en compte lors de l'évaluation (R.4541-6 du code du travail). Il est ainsi précisé que l'évaluation doit notamment tenir compte des caractéristiques de la charge portée, de l'effort physique requis, du milieu de travail ou encore des exigences de l'activité. Concernant ces points, plusieurs normes (textes sans valeur contraignante en principe) viennent détailler comment ils sont pris en compte[56]. L'article R. 4541-11 du code du travail traite quant à lui de la participation du médecin du travail (rôle de conseil) à l'évaluation des risques. On le voit ici, le respect de la législation SST participe à une meilleure appréhension des risques professionnels particuliers.

Au-delà, il convient de noter que les textes législatifs et réglementaires favorisent la maîtrise effective du risque. En effet, ces derniers imposent le déploiement de mesures de prévention et de protection. L'article R.4541-8 du code du travail oblige ainsi les employeurs à s'assurer que les travailleurs réalisant de façon habituelle de la manutention manuelle de charges bénéficient d'une formation adaptée ("Gestes et postures"). Afin de compléter cet exemple, on note que parmi les mesures de protection prévues par le code du travail, on retrouve des limitations de port de charges générales (R.4541-9) et spécifiques à certaines catégories de travailleurs (D. 4553-39 pour les femmes et les jeunes travailleurs).

Le simple respect de la législation applicable en matière de SST permet donc à l'employeur :
- de s'assurer qu'une évaluation du risque effective est réalisée ;
- de mettre en œuvre un minimum de mesures de prévention et de protection.

A titre d'exemple, la figure 4 synthétise certains des apports de la réglementation à la maîtrise des risques liés à la manutention manuelle de charges.

[55] Référence complète (titre+ numéro NOR) : NOR-TEFT930074A.
[56] Exemple : Norme X35-109 intitulée "*Limites acceptables de port manuel de charges par une personne*"

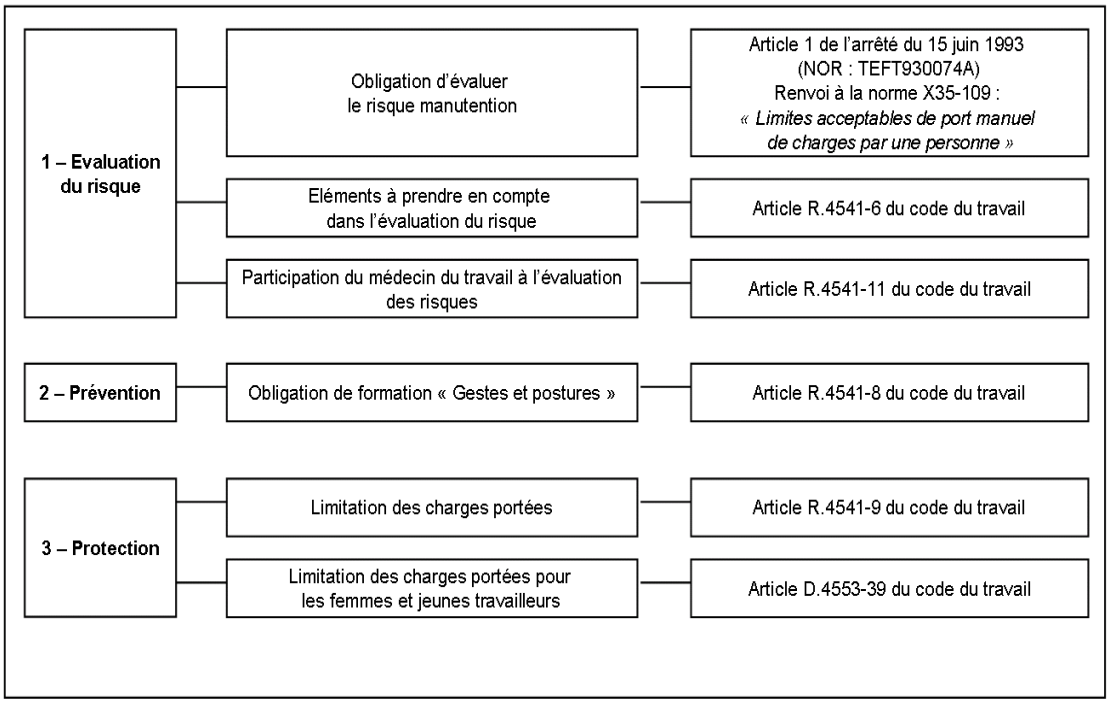


Figure 4. Apports de la législation SST à la prise en compte et la maîtrise des risques liés à la manutention manuelle de charges

Cette idée de l'interrelation existant entre le management des risques[57] et la conformité aux règles et exigences ("*rules*") est appuyée par les travaux de certains auteurs qui voient en eux des axes stratégiques, notamment dans le cadre de la maîtrise des risques industriels[58] ou encore de l'amélioration de la culture sécurité en entreprise[59].

1.2.1.3 Amélioration des processus de gestion mis en œuvre dans le cadre d'un système de management de la SST (SMS)

L'un des objectifs de ce travail de recherche consiste à montrer que la maîtrise de la conformité à la législation influe positivement sur la maîtrise des risques professionnels mais également sur la performance des processus de gestion déployés au sein d'un système de

[57] Cet aspect de "management" ou gestion des risques trouve des échos dans les dispositifs normatifs tels que la norme ISO 31000 (cf : *La norme ISO 31000 : 10 questions.* Motet, G. Mai 2009. Les Cahiers de la sécurité industrielle. FonCSI (Fondaction pour une Culture de Sécurité Industrielle)).

[58] *Risk-management and rule-compliance : Decision-making in hazardous industries*. Hopkins, A. 2011. Safety science, Vol 49. p110-120.

[59] *Does the management of regulatory compliance and occupational risk have an impact on safety culture ?* Lefranc, G. Guarnieri, F. Rallo, JM. Garbolino, E. Textoris, R. Article présenté à la conférence ESREL - Helsinki. Juin 2012.

management de la SST (SMS). Avant de s'intéresser plus en détail à cette idée, il convient de définir brièvement la notion de SMS[60].

Une étude de la bibliographie sur le sujet permet de retenir que le SMS constitue une "*approche structurée et organisée du management de la santé-sécurité au travail"* (Bluff[61]). Cette première définition ne met en fait en avant que la notion de système. L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS[62]) le définit pour sa part de façon plus détaillée comme un "*cadre de gestion globale et structurée des risques professionnels, permettant de coordonner et contrôler l'ensemble des politiques, moyens, ressources, outils […] instaurés et mis en œuvre par l'entreprise pour gérer la SST*".

Le système de management peut être propre à une entreprise ou un organisme (et plus ou moins formel) ou se conformer à des prescriptions d'ordre normatif. Les deux modèles les plus connus[63] en matière de SST sont les référentiels OHSAS 18001 et ILO-OSH 2001[64]. L'un des avantages du recours à un SMS "normatif" est qu'il peut être certifié (ou labellisé) par un organisme extérieur[65]. Le certificat obtenu peut ainsi être "affiché" auprès des consommateurs ou encore des partenaires de l'entreprise (amélioration supposée de l'image de marque). A ce stade de la réflexion sur le SMS, on est en droit de s'interroger sur le ou les liens susceptibles d'exister entre la maîtrise de la conformité et l'amélioration du SMS dans son ensemble.

Ces liens sont pourtant réels. Le plus explicite d'entre eux est le fait que les critères fixés par les référentiels normatifs comprennent l'obligation de s'engager à respecter au minimum les obligations législatives et réglementaires applicables en matière de SST. A ce titre, la maîtrise de la conformité constitue donc une condition d'accès à la certification. La nécessité de se conformer à la législation peut donc venir de la volonté de faire reconnaître l'existence d'un

[60] On parle bien souvent indistinctement de système de management de la sécurité. (*Systèmes de management de la sécurité : des référentiels et des pratiques multiples*. Bondéelle, A. 2005. Revue travail et sécurité. n°10. Editions INRS.)
[61] Définition tirée de l'ouvrage *Systematic Management of Occupational Health and Safety*; National Research Centre for OHS Regulation, The National Australian University; Bluff, L. 2003.
[62] Définition tirée du site de l'INRS (www.inrs.fr) partie "Dossier".
[63] D'autres référentiels existent cependant. (*BS8800 : Guide to occupational health and safety management systems*. British Standard Institue. 1996. BSI. London.)
[64] *Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail. ILO-OSH 2001*. Bureau International du Travail (BIT). 2002. Genève.
[65] *10 clés pour réussir sa certification QSE – ISO 9001 :2008, ISO 14001 :2004, OHSAS 18001 :2007*. Pinet, C. 2009. Afnor Editions

SMS en place[66]. Mais au-delà de ce seul aspect, la maîtrise de la conformité participe de façon effective au déploiement du SMS dans son ensemble. En effet, comme on l'a vu précédemment (1.1.3.), le respect de la législation applicable implique la mobilisation des différents services de l'entreprise. Dans ce cadre, il est à noter qu'un certain nombre d'exigences des référentiels normatifs imposent le déploiement de dispositifs de formation, de maîtrise des preuves documentaires mais également l'existence d'un dispositif d'évaluation des risques professionnels[67]. La mobilisation des services de l'entreprise pour respecter les exigences légales permet donc en pratique de respecter plusieurs exigences imposées par les normes OHSAS 18001 et ILO-OSH 2001[68].

Au delà de la performance dans la gestion des SMS, plusieurs auteurs soulignent que la maîtrise de la conformité peut participer, de façon générale, à la performance de l'entreprise[69]. Ces derniers encouragent le passage à une vision stratégique du droit dans l'entreprise afin d'en faire un vecteur de performance global. Ce travail de recherche partage ce point de vue en soulignant notamment le fait qu'une meilleure gestion de la conformité permet de limiter les coûts liés aux engagements de responsabilité juridique (sur le plan civil et sur le plan pénal).

Les développements précédents ont permis de mettre en exergue le fait que la maîtrise de la conformité en matière de SST recouvre plusieurs objectifs. Parmi ces derniers, on retient la notion de maîtrise de la responsabilité juridique de l'employeur comme facteur important du déploiement de dispositifs de maîtrise de la conformité. Afin de préciser les enjeux du non respect de la législation, les paragraphes à venir (1.2.2.) ont pour objet de préciser quelles sont les conséquences juridiques de ce non respect au travers d'exemples jurisprudentiels concrets.

[66] *Les Systèmes de Management de la santé et de la sécurité au travail : Etat des lieux*. Iglicki, A. 2004. Mission prévention. Revue du CGSS de la Réunion. Numéro 31.
[67] L'évaluation des risques participe, de façon générale, à l'amélioration du SMS. (*De l'évaluation des risques au management de la santé et de la sécurité au travail*. ED936. 2004. Editions INRS D936. 1ère édition.)
[68] On rappellera ici qu'il n'existe pas d'équivalent de la norme internationale ISO 14001 en matière de SST (*Oui aux systèmes de gestion de la santé au travail - Non à la normalisation!* 1999. NR 3/99. Thèmes systèmes de gestion. et *Gestion de la sécurité et de la santé au travail : encore non à une norme ISO!* 2000. NR2/00. Thèmes systèmes de gestion. Kanbrief.)
[69] Voir : *Conformité réglementaire et performance de l'entreprise : la vision des acteurs* (Collard, C. 2009. regards croisés de directeurs juridiques et de compliance officers. Cah. dr. ent,, n° 6) et *Risque juridique et conformité : Manager la compliance*. (Collard, C. Delhaye, C. Loosdregt, H-B. Roquilly, C. 2011. Lamy conformité. Lamy).

1.2.2 Conséquences juridiques de l'absence de maîtrise de la conformité à la législation SST

La nécessité pour un employeur de se conformer à la législation est liée à des facteurs et enjeux divers. Parmi ces derniers, le développement à venir propose de s'intéresser plus particulièrement à l'une des raisons essentielles. Cette dimension correspond à la volonté de limiter la gravité des sanctions juridiques liées à une non-conformité à la législation. Ces sanctions sont en effet graduelles. A titre d'exemple, les inspecteurs du travail chargés du contrôle des entreprises françaises sont en mesure de procéder à de simples rappels à l'ordre oraux. Ils ont néanmoins la capacité de prononcer des sanctions plus lourdes en dressant par exemple des procès verbaux ou encore des injonctions imposant à un employeur de se remettre en conformité avec la législation qui lui est applicable. Les développements suivants se penchent plus spécifiquement sur des affaires portées devant les hautes juridictions françaises en matière de droit du travail et pénal (chambres sociales et criminelles de la Cour de cassation). L'étude d'exemples concrets de décisions de justice permettra ainsi d'appréhender la relative sévérité des juges à l'égard des employeurs "délinquants" c'est-à-dire ne respectant pas les exigences légales applicables en matière de SST[70]. On s'intéresse en premier lieu à des affaires jugées sur le plan civil (1.2.2.1) pour traiter ensuite des cas d'engagement de la responsabilité pénale (1.2.2.2).

1.2.2.1 Conséquences du non respect de la législation SST sur le plan civil

Concernant la responsabilité civile de l'employeur dans le domaine de la SST, il est important de rappeler qu'elle découle essentiellement de l'obligation de sécurité de résultat qui incombe à ce dernier. Cette obligation de résultat[71] (par opposition à une obligation de moyen[72]) est issue du contrat de travail liant le salarié à son employeur[73]. En vertu des points susmentionnés, il est relativement aisé de voir reconnaître l'existence d'une faute

[70] La réalisation de l'étude jurisprudentielle s'appuie sur les apports de deux ouvrages (*Les fonctions de la sanction pénale : entre droit et philosophie*. Van de Kerchove, M. 2005. CNAF-Informations sociales. et *Les sanctions civiles, pénales et administratives en droit du travail - TomeI*. Michel, J. 2007. La documentation française).

[71] Ici le débiteur de l'obligation (l'employeur), peut voir sa responsabilité engagée dès lors qu'il ne satisfait pas à l'obligation de garantir la santé et la sécurité de ses salariés. En ces termes, la simple survenance d'un accident du travail permet donc d'engager la responsabilité de l'employeur.

[72] Concernant l'obligation de moyen, le débiteur doit assurer la mise en œuvre des moyens nécessaires au respect d'une obligation. La simple survenance d'un dommage ne suffit pas à engager sa responsabilité, il convient de démontrer qu'il n'a pas mis en œuvre l'ensemble des moyens nécessaires au respect de son obligation.

[73] *Politiques de santé dans l'entreprise : Le chef d'entreprise face à l'obligation de sécurité*. Bugada, A. 2006. Librairie de l'Université d'Aix en Provence.

inexcusable[74] commise par l'employeur. Les arrêts "Eternit" du 28 février 2002 rendus par la chambre sociale de la Cour de cassation définissent celle-ci. Il convient de retenir "*qu' en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les maladies professionnelles contractées par ce salarié du fait des produits fabriqués ou utilisés par l'entreprise. Le manquement à cette obligation a le caractère de faute inexcusable […] lorsque l'employeur aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver"*. Cette définition large de ce qui peut être considéré comme une faute inexcusable de l'employeur est reprise depuis dans de nombreuses affaires liées à la survenance d'un accident du travail (AT) ou à la découverte d'une maladie professionnelle (MP). Les paragraphes suivants présentent des cas de décisions de justice rendues par la Cour de cassation. Ces dernières mettent en avant les conditions d'engagement de la responsabilité de l'employeur, aussi bien sur le plan civil que pénal.

Concernant l'engagement de la faute inexcusable (FI) d'un employeur, un arrêt du 1er juillet 2010[75] montre la difficulté pour une entreprise de se protéger contre la mise en cause de sa responsabilité sur ce fondement juridique (responsabilité civile) suite à un AT. Dans cette affaire, un conducteur d'engin en contrat de travail à durée déterminée (CDD) avait été heurté par une pelleteuse hydraulique alors qu'il ne portait pas son casque de chantier. La cour d'appel de Paris relevait que la FI de l'employeur n'était pas constituée car ce dernier avait mis en place un plan particulier de sécurité et de protection de la santé[76] (PPSPS). Elle estimait en outre que la survenance de l'accident avait pour origine la faute du salarié (non port d'un équipement de protection individuelle). La Cour de cassation casse la décision rendue en soulignant que la cour d'appel aurait dû rechercher si l'application des mesures prévues par le PPSPS (règles de circulation, port des EPI,…) était effective. Elle rappelle en outre que la faute d'un salarié à l'origine d'un accident ne permet pas d'écarter d'office la possibilité de reconnaissance d'une FI de l'employeur.

Cette décision montre qu'il est délicat pour un employeur de se protéger contre l'engagement de sa responsabilité civile. En effet, la mise en œuvre d'un document obligatoire (ici le PPSP),

[74] Les conséquences de la reconnaissance d'une faute inexcusable de l'employeur sont précisées par l'article L.452-1 du code de la sécurité sociale.
[75] Arrêt de la deuxième chambre civile de la Cour de cassation n°09-15469 du 1er juillet 2010
[76] L'obligation de rédiger un PPSPS est applicable aux entreprises travaillant sur un chantier soumis à un plan général de coordination.

sans vérification de son application concrète, peut être sanctionnée par les juges. Il est également notable que les possibilités d'engagement de la responsabilité d'un salarié sont plus limitées. Ce point de vue est confirmé par un autre arrêt rendu le 1er juillet 2010 par la deuxième chambre civile de la Cour de cassation[77].

Dans cette autre affaire, un grutier était monté en haut d'une grue de trente mètres en portant des "*mocassins de ville à semelles lisses*". Il chutait lors de son ascension et décédait suite à cet accident. Afin de limiter le montant de la rente versée à la famille du salarié victime, l'employeur souhaitait faire reconnaître l'existence d'une faute inexcusable (FI) commise par le salarié lui-même. La cour d'appel rejette cette demande en estimant que le comportement du salarié ne constituait qu'une "*négligence*". Cette solution est confirmée par la deuxième chambre civile de la Cour de cassation. Ces exemples montrent que l'employeur, pour se protéger sur le plan civil, doit aller au-delà d'une application stricte de la législation en s'assurant de l'effectivité des mesures de prévention et de protection déployées au sein de son entreprise.

Néanmoins, des exemples très récents ont vu apparaître un renforcement des cas d'engagement de la responsabilité civile de l'employeur. Ces décisions remettent le respect de la législation SST au cœur du dispositif de réparation mis en place, allant même jusqu'à écarter l'obligation de prouver l'existence d'un dommage causé à la santé ou la sécurité d'un salarié. Dans un arrêt rendu le 6 octobre 2010[78], la Cour de cassation casse et annule une décision rendue par la cour d'appel de Paris. Dans cette affaire, un salarié reproche à son employeur (gérant d'un bar) de l'exposer aux fumées de cigarettes en ne faisant pas respecter l'interdiction de fumer imposée par le code de la santé publique (articles R.3511-1 et 2). La cour d'appel déboute le salarié de sa demande en retenant une insuffisance de nicotine dans ses poumons. La Cour de cassation s'oppose à cette décision. Elle rappelle qu'en vertu de l'obligation de sécurité de résultat, le simple non respect de la législation SST constitue un manquement à cette obligation. Cette interprétation est reprise dans une autre décision rendue le 30 novembre 2010[79]. Cette dernière concerne cette fois l'obligation de fournir des équipements de protection individuelle (EPI) aux travailleurs exposés à des métaux lourds. Ici

[77] Arrêt de la deuxième chambre civile de la Cour de cassation n°09-66300 du 1er juillet 2010
[78] Arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation n°09-65103 du 6 octobre 2010
[79] Arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation n°08-70390 du 30 novembre 2010 (Cf : *L'étendue de l'obligation de sécurité et les conditions de mise en cause de la responsabilité de l'entreprise de travail temporaire et de l'entreprise utilisatrice précisées en cassation*. Mars-avril 2011, n°9. Revue Risque Sécurité Environnement (RSE). Actualité juridique. p 2)

encore, la chambre sociale de la Cour de cassation estime que le non respect de la législation applicable constitue une faute pouvant être sanctionnée, même en l'absence d'atteinte à la santé ou la sécurité d'un salarié. Ces deux décisions participent à une mutation du droit applicable en matière de réparation des préjudices[80] subis par les salariés en cas d'AT ou de MP.

Ces exemples civils montrent que l'employeur peut voir sa responsabilité juridique engagée lorsqu'il respecte une obligation légale sans s'assurer de son application effective dans l'entreprise (exemple : rédaction de consignes de sécurité sans vérification de leur application sur le terrain). Il peut également être attaqué par ses salariés en cas de non respect d'une obligation légale, et cela même en l'absence d'atteinte à la santé ou à la sécurité d'un travailleur.

1.2.2.2 Conséquences pénales du non respect de la législation SST applicable

On l'a vu, sur le plan civil, un employeur peut être amené à réparer un dommage sur le fondement de la faute inexcusable (FI) alors même qu'il respecte la législation applicable. Il en va différemment sur le plan pénal[81]. En effet, dans ce domaine, les engagements de responsabilité sont clairement liés au non respect d'obligations législatives et réglementaires applicables en matière de SST. La première affaire présentée concerne l'importance de la mise en place d'un dispositif de formation des nouveaux arrivants dans l'entreprise.

Dans cette décision rendue le 3 avril 2007[82] par la chambre criminelle de la Cour de cassation, le non respect de cette obligation de formation était au cœur de l'engagement de la responsabilité pénale de l'employeur. Un salarié intérimaire avait percuté et blessé un autre salarié de l'entreprise d'accueil en reculant avec un chariot automoteur tout en rééquilibrant des palettes sans regarder dans ses rétroviseurs. Pour l'employeur, ce comportement entrait en violation de quatre consignes de sécurité à respecter dans une telle situation. Afin de justifier l'existence d'une formation de l'intérimaire, l'employeur rappelait que ce salarié était

[80] Pour plus d'informations sur le sujet, consulter l'ouvrage : *L'indemnisation du préjudice corporel : Les accidents du travail et les maladies professionnelles*. 2010. Troisième édition. Dang-Vu, V. L'Harmattant.
[81] Voir notamment sur le sujet : *Droit pénal du travail*. 2010. Serio, D. Ellipses Marketing. ou encore *Droit pénal du travail*. Planque, J-C. 2010. Bréal.
[82] Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation n°06-83453 du 3 avril 2007

détenteur d'un permis de cariste. Deux attestations écrites par d'autres salariés venaient en outre expliquer que l'intérimaire avait reçu une information relative aux consignes de sécurité. La cour d'appel explique que l'existence d'un permis ne dispense pas l'employeur de former un salarié à son poste de travail. Elle relève d'autre part que les attestations présentées (établies à la suite de l'AT) n'ont aucune valeur probante. La Cour de cassation confirme cette interprétation et condamne le responsable logistique (délégataire de l'employeur en matière de sécurité des travailleurs) pour faute personnelle caractérisée. Dans une affaire du 15 mai 2007[83], la chambre criminelle confirme la décision rendue par la cour d'appel de Chambéry. Dans ce cas précis, l'employeur était condamné pour "*violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de prudence ou de sécurité imposée par la loi ou les règlements"* en raison de l'absence de mise aux normes d'une machine ayant arraché le doigt d'un travailleur.

L'analyse d'exemples jurisprudentiels concrets permet de mettre en exergue la nécessité pour les employeurs de maîtriser leur conformité à la législation SST afin de limiter les possibilités d'engagement de leur responsabilité juridique. En effet, on constate que les juges sont en mesure de sanctionner le non respect d'exigences légales en matière pénale, mais également sur le plan civil, parfois même en l'absence d'atteinte à la santé ou la sécurité d'un travailleur. Le développement à venir (1.3) s'intéresse dès lors plus précisément aux processus mis en œuvre par les entreprises pour assurer la maîtrise de leur conformité. On étudiera également les ressources aussi bien documentaires qu'humaines mobilisées lors de ce travail de maîtrise des exigences applicables en matière de SST.

1.3 Principes et ressources associés à la maîtrise de la conformité à la législation SST

On vient de le mettre en lumière au travers des développements précédents (1 .2), les enjeux liés à la maîtrise de la conformité à la législation SST touchent autant à la responsabilité juridique des acteurs de l'entreprise qu'à la possible amélioration d'un système de management de la SST (SMS) en place. Loin d'être anodins, les exemples détaillés précédemment ont permis d'appréhender certains facteurs à l'origine du développement de processus de maîtrise de la conformité. Dès lors, il apparaît légitime pour tout chef

[83] Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation n°06-86589 du 15 mai 2007

d'entreprise de se demander dans quelles conditions mettre en œuvre de tels processus. Cette question est traitée dans la présente section (1.3).

On s'intéressera en premier lieu aux différentes étapes clés de la maîtrise de la conformité (1.3.1). On observe à cet effet les mécanismes classiquement mis en place pour identifier la législation SST applicable, évaluer le niveau de conformité de l'entreprise par rapport à cette législation et enfin permettre le déploiement ainsi que le suivi d'actions de mise en conformité.

Le développement suivant aura pour objet d'étude les services de ressources documentaires à même de faciliter la conduite d'un processus de maîtrise de la conformité (1.3.2). En effet, en pratique, plusieurs catégories d'intervenants proposent des services d'aide aux entreprises en matière de maîtrise des conformités. Une typologie de ces intervenants est présentée afin de décrire cinq grands groupes d'acteurs identifiés au travers d'une étude empirique[84].

Enfin, on observera les ressources humaines internes et extérieures aux entreprises et susceptibles de participer aux processus (1.3.3) décrits précédemment. Parmi ces derniers, on s'intéresse en particulier au rôle que peuvent jouer les préventeurs en entreprise, les bureaux de contrôle ou encore les inspecteurs du travail, représentant des pouvoirs publics en matière de respect de la législation SST applicable.

1.3.1 Présentation du processus de la maîtrise de conformité en entreprise

Même s'il semble de prime abord délicat de décrire de façon générale les dispositifs mis en œuvre par les entreprises pour s'assurer de leur conformité à la législation SST, un certain nombre d'éléments invariants se dégagent en pratique. La description des mécanismes détaillés dans les paragraphes suivants s'appuie sur les premiers résultats d'une étude quantitative (intitulée plus loin enquête "Conformité et certification") menée en partenariat avec l'AFNOR, le Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de Mines Paristech ainsi que la société PREVENTEO. Cette étude a en effet pour objet de s'intéresser notamment aux pratiques des entreprises en matière de maîtrise de la conformité. Le travail d'enquête ainsi que les commentaires des principaux résultats font l'objet d'un chapitre complet

[84] Article paru dans la revue RSE (Risque Sécurité Environnement). JM. Rallo. Novembre-Décembre 2010, n°7. Mines Paristech (CRC). pages 10 à 14

(Chapitre II). Il convient de noter que l'investigation menée permet de faire apparaître trois étapes essentielles de cette maîtrise de la conformité. La figure 5 présente ces différentes étapes. Celles-ci sont décrites plus en détail au sein des paragraphes suivants (1.3.1.1 à 1.3.1.3).

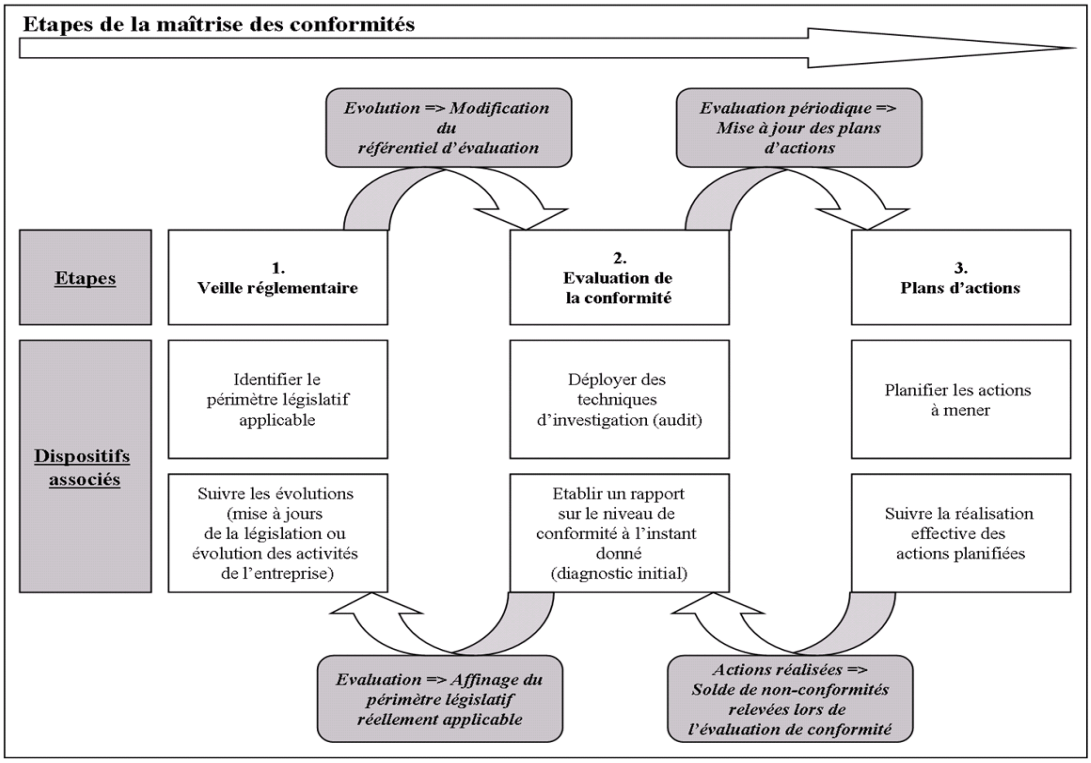


Figure 5. Etapes essentielles du dispositif de maîtrise de la conformité à la législation SST applicable

1.3.1.1 La veille réglementaire

L'appellation de "veille réglementaire[85]" est utilisée par un grand nombre d'entreprises, mais également par les intervenants fournisseurs de services en matière de maîtrise de la conformité. En pratique, le terme "réglementaire" regroupe l'ensemble des dispositions légales applicables, que celles-ci soient d'origine législative (pouvoir du législateur), réglementaire (pouvoir exécutif) ou encore communautaire (règlements, directives européennes,…). Le travail de veille comporte deux dispositifs majeurs.

Le premier d'entre eux implique d'identifier les textes légaux susceptibles d'être applicables à une entreprise et par la même les exigences légales associées. Ceci nécessite de recouper les informations relatives à un certain nombre de paramètres ou critères propres à chaque entreprise. Parmi ces derniers, on retiendra notamment l'effectif de l'entreprise, les catégories de personnel (travailleurs intérimaires, stagiaires, CDI, CDD,…), l'ancienneté des infrastructures mais aussi et surtout l'ensemble des activités spécifique à l'entreprise. La figure 6 représente des exemples concrets de thèmes législatifs applicables ou non au regard du critère "Effectif de l'entreprise".

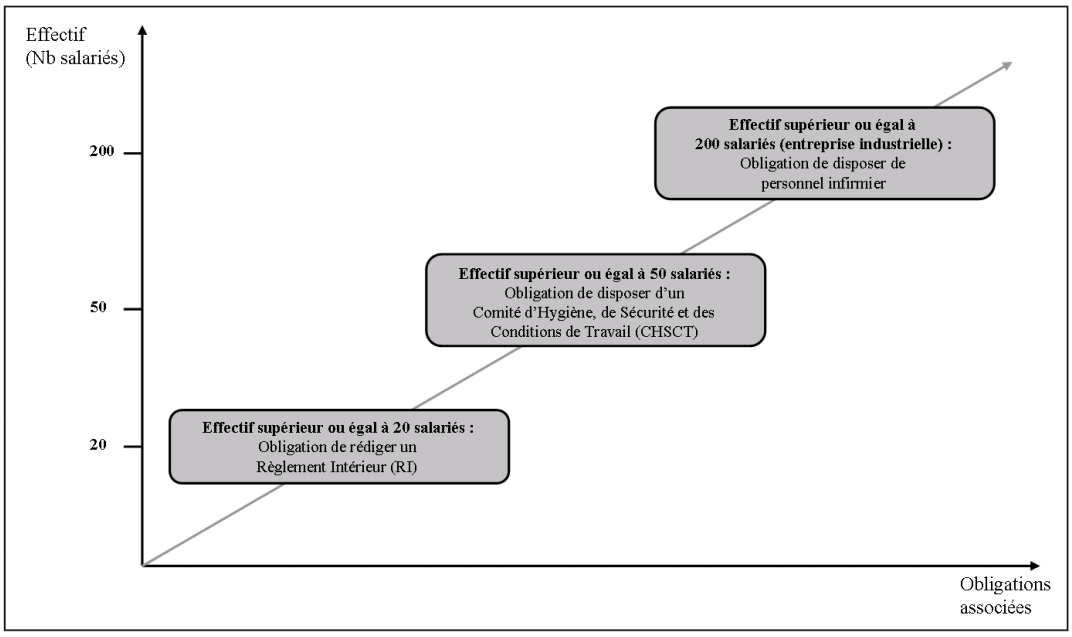


Figure 6. Evolution des exigences légales SST applicables en fonction de l'effectif d'une entreprise

[85] Dans certains cas, on parle plutôt de "*veille juridique*" mais il s'agit du même dispositif (Cf : *La veille juridique (Méthodologie pratique de la veille juridique)*. Balbo, N. 2007. Edition Juridicae Formations.)

Une fois le travail d'identification achevé, le deuxième dispositif consiste à réaliser un suivi de l'évolution du périmètre législatif SST applicable. Ce dernier varie essentiellement selon deux catégories de changements :

- Modification de la législation (nouveau texte venant en modifier un autre, abrogation de dispositions législatives ou réglementaires,…) ;
- Modification de la structure de l'entreprise (effectif en augmentation, présence de nouvelles activités ou équipements de travail,…).

Le travail de veille réglementaire nécessite donc une vigilance constante afin de s'assurer de la pertinence du périmètre légale SST retenu au regard des critères précités. Le suivi réalisé permet en outre de mettre à jour le référentiel déployé lors de l'étape suivante.

1.3.1.2 L'évaluation de la conformité

La veille réglementaire constitue une étape préalable au travail d'évaluation de la conformité à proprement parlé. Ce dernier consiste à regrouper les éléments identifiés lors de la veille afin de constituer un référentiel permettant d'évaluer le niveau de conformité de l'entreprise par rapport à la législation SST qui lui est applicable. Ce travail s'appuie sur les mécanismes d'audit qui seront décrits de façon plus détaillée dans certains développements ultérieurs (notamment ceux des chapitres III et IV). On peut cependant noter que la phase d'investigation s'articule autour de trois étapes distinctes[86] :

- ***La visite de terrain :*** Visite permettant de s'assurer de la conformité des infrastructures et équipements tout en vérifiant l'application effective des procédures écrites sur le terrain (maîtrise opérationnelle).
- ***L'interview des personnes (ou services) "clé" :*** Interview des responsables concernés (chef de service, directeur des ressources humaines, technicien de maintenance,…)
- ***La revue documentaire :*** Etude des documents obligatoires établis par l'entreprise (plans de prévention, modules de formation, registre de sécurité incendie[87],…), de leur tenue à jour, de leur disponibilité,…

[86] *Health and Safety auditing*. Innes, J. 2009. Safety line Institute, Worksafe.
[87] *Sécurité, hygiène et risques professionnels*. Brun, P. Corréard, I. Anaya, P. 2011. Dunod.

Le travail d'évaluation permet ensuite l'établissement d'un rapport plus ou moins formalisé qui décrit un état des lieux de la maîtrise de la conformité dans l'entreprise. L'investigation menée doit ensuite être renouvelée périodiquement afin de tenir compte de l'évolution du périmètre légal applicable mais également de vérifier la mise en œuvre effective des actions de mise en conformité planifiées au sein d'un plan d'actions.

Il est important de noter que ce travail peut être réalisé en interne par une équipe constituée de salariés de l'entreprise ou encore par des intervenants extérieurs tels que les auditeurs des bureaux de contrôle et de conseil.

1.3.1.3 Les plans d'actions

Une fois le travail d'évaluation de la conformité mené à son terme et le rapport de conformité remis, l'établissement d'un plan d'actions (PA) doit permettre de remédier aux situations de non-conformité constatées. Afin de mobiliser les services concernés, le responsable du déploiement du PA doit planifier les actions à mener et s'assurer de leur réalisation effective. La phase de planification implique au minimum de prioriser les actions, de les associer à un ou des services concernés et enfin de fixer des échéances au terme desquelles les actions de mise en conformité doivent avoir été menées.

Le suivi de la réalisation des actions passe par un double contrôle. Le responsable du PA s'assure de l'exécution du plan et relance au besoin les intervenants concernés. L'acteur chargé de l'évaluation de la conformité s'assure pour sa part, au cours d'évaluations périodiques, de la levée des situations de non-conformité identifiées lors des audits (investigations) antérieurs.

Les développements précédents (1.3.1.1 à 1.3.1.3) ont permis de présenter les principes à même d'assurer, a priori, la maîtrise de la conformité à la législation SST. Cependant, on comprend qu'au regard du travail à mener, il est possible (et même probable) qu'un grand nombre d'entreprises ne disposent pas des "compétences" et ressources internes nécessaires à la réalisation d'un tel travail. A ce titre, on peut toutefois relever que les entreprises souhaitant maîtriser leur niveau de conformité disposent désormais de ressources documentaires mais également humaines en mesure de les aider. Les deux sous-sections à venir (1.3.2 et 1.3.3)

s’intéressent à ces ressources. On insiste en premier lieu sur la question des outils documentaires à disposition des entreprises (1.3.2).

1.3.2 Typologie des services documentaires de veille réglementaire à disposition des entreprises en matière de SST

La sous-section précédente a permis de faire apparaître pour certaines entreprises la nécessité d’être assistées dans le cadre de leur travail de maîtrise de la conformité dans le domaine de la SST. Ce travail de recherche propose ici d’établir une typologie des acteurs proposant des services de cet ordre. Les catégories présentées s’appuient essentiellement sur une étude de marché réalisée par la société partenaire dans le cadre de ses activités. La typologie ainsi retenue permet de faire apparaître cinq grandes catégories de services dont deux doivent cependant être traitées de façon spécifique.

La première catégorie identifiée est particulière car elle est composée de services internes à l’entreprise. Elle comprend en effet les "*solutions maison*" c'est-à-dire des outils créés et déployés directement par une société. Ces derniers sont mis à la disposition en interne par les directions des services d’information. Cette catégorie de services concerne donc principalement de grands groupes. Ils sont le plus souvent constitués de bases de données logicielles (plus ou moins abouties) adaptées à la situation de l’entreprise mais coûteux, lourds à déployer et délicats à mettre à jour. Ils peuvent en outre être alimentés par des informations obtenues via des services du deuxième groupe ("institutionnels"). Lorsque ces outils trouvent leurs limites, les sociétés concernées sont amenées à se tourner vers des solutions logicielles externalisées de type SaaS (Software as a Service) du cinquième groupe.

La deuxième catégorie est formée quant à elle par les acteurs "institutionnels". Les services de l’Etat mettent en effet à la disposition des entreprises un certain nombre d’informations sur Internet (ou format papier) leur permettant d’accéder aux textes légaux applicables. Ces systèmes d’information sont bien souvent gratuits ou peu coûteux. Cependant, ils ne présentent pas ou peu d’éléments à valeur ajoutée, c'est-à-dire favorisant une meilleure compréhension de la législation et des exigences réellement applicables (commentaires, modules de recherches par thème,…).

Afin de pallier aux limites des outils dits "institutionnels", des acteurs privés ont développé des bases de données documentaires relativement riches (troisième catégorie). Ces dernières sont vendues aux entreprises par des éditeurs d'information juridique qui proposent des commentaires et analyses de textes. Il est à noter que celles-ci sont destinées bien souvent à des juristes ou experts du domaine et pas ou peu accessibles pour des préventeurs de terrain. L'information fournie doit bien souvent être traitée une deuxième fois en interne par un service juridique.

La difficulté d'appropriation liée à l'utilisation de ce type d'outils implique dans la plupart des cas l'intervention complémentaire d'un bureau de contrôle ou de conseil. Ces entreprises constituent la quatrième catégorie de services dédiés à la maîtrise des conformités légales SST. Au même titre que ceux de la première catégorie, ces services sont spécifiques dans le sens où ils viennent assister l'entreprise en complément de la mise à disposition d'un fond documentaire. Le rôle essentiel de ces bureaux est détaillé ultérieurement (1.3.3.). Cependant, il est notable que leur aide est technique et que les journées d'accompagnement par un expert sur site peuvent se révéler extrêmement coûteuses.

Enfin, une cinquième et dernière catégorie comprend des éditeurs spécialisés de bases de données élaborées et directement utilisables en interne par des opérateurs de terrain (responsables SST, chefs de service,…). Ces systèmes d'information mettent clairement en avant les exigences applicables à l'entreprise en analysant plus ou moins en profondeur les textes législatifs et réglementaires liés à la SST. Ils sont en outre complétés dans la majeure partie des cas par des dispositifs combinés permettant à titre d'exemple de faciliter le déploiement d'une analyse des risques professionnels.

L'étude menée par l'AFNOR, en partenariat avec Mines Paristech et la société PREVENTEO, publiée en novembre 2010, apporte des informations complémentaires relatives à cette typologie de services. En effet, le travail d'enquête permet de souligner, par exemple, que les services du deuxième groupe (acteurs "institutionnels") sont essentiellement utilisés dans le management de la SST pour traiter de la maîtrise des conformités et des risques professionnels[88]. Le recours à des experts (groupe 4) concerne quant à lui presque uniquement

[88] *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. Graphique 19 page 43. op cit

le travail lié à la maîtrise de la conformité légale SST[89]. L'étude permet enfin de noter que l'utilisation de bases de données et logiciels (groupe 5) est dédiée à un traitement plus global des problématiques SST ne se cantonnant pas uniquement au suivi et à la maîtrise de la législation applicable[90].

On vient de le voir, les entreprises désireuses de mettre en place un processus de maîtrise des conformités en matière de SST disposent de services variés et dédiés à cet effet. Plus ou moins contraignants, coûteux ou accessibles, ces services impliquent cependant l'action concomitante d'acteurs (ressources humaines) internes et/ou extérieurs à l'entreprise. La sous-section suivante (1.3.3.) permet de présenter leurs rôles, compétences ou encore de souligner leur participation relativement active à la bonne marche des processus de gestion cités au début de ce paragraphe.

1.3.3 Acteurs de la maîtrise des conformités en matière de SST

L'un des développements précédents (1.1.3.) a permis de mettre en exergue le fait que la maîtrise de la conformité légale en matière de SST implique la mobilisation de différents services de l'entreprise (maintenance, direction des ressources humaines, services achats,…).
Or, parmi les services dits "opérationnels", l'employeur est en mesure de solliciter des acteurs clés du Système de Management de la Sécurité au travail (SMS). Un raccourci de langage permet de qualifier ces derniers de "préventeurs". Ils constituent des ressources humaines essentielles dans le domaine de la prévention des risques professionnels. C'est d'ailleurs dans ce cadre qu'ils sont amenés à participer activement au déploiement des processus de maîtrise de la conformité. La sous-section suivante (1.3.3.1.) a pour objet de les présenter plus en détail. D'autres acteurs, cette fois extérieurs à l'entreprise, apportent, chacun à leur manière, une pierre à l'édifice de la maîtrise des conformités légales liées à la SST. Leur implication est explicitée ultérieurement (1.3.3.2.).

[89] *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. Graphique 22 page 45. op cit.
[90] *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. Graphiques 23 et 24 pages 45 et 46. op cit.

1.3.3.1 Des acteurs internes essentiels, les préventeurs

La "famille" des préventeurs semble délicate à appréhender de façon simple et succincte. En effet, en pratique, il n'existe pas de modèle type de préventeur. Que ce soit au niveau de l'intitulé de la fonction, des missions, de la formation reçue ou encore des ressources budgétaires gérées, il existe une variété de profils. Néanmoins, l'étude citée précédemment[91] permet de caractériser plus nettement cette population. Malgré la diversité des intitulés de fonction (exemples : "responsable sécurité", "animateur sécurité" ou bien encore "responsable QSE",…), le travail d'enquête mené entre 2009 et 2010 permet de faire apparaître trois types de préventeurs. Les paragraphes suivants s'appuient essentiellement sur les résultats présentés dans les pages 12 à 17 de l'étude précitée.

La première catégorie est composée des "*préventeurs managers*" qui constituent 60% de l'échantillon interrogé lors de l'enquête. Ces derniers se caractérisent par une expertise reconnue dans le domaine de la SST. L'enquête les qualifie à ce titre de "patrons" de la prévention des risques professionnels. Ils participent activement à la définition des politiques de prévention menées et s'impliquent souvent fortement dans des réseaux professionnels. Ils gèrent dans la majeure partie des cas un budget dédié au management de la SST.

Représentant seulement 18% du panel des personnes sondées, les "*préventeurs de terrain*" se distinguent par une moins importante politisation de leur fonction. Ils constituent la deuxième catégorie de préventeurs et gèrent les problèmes liés à la SST au quotidien (participation aux déclarations d'accidents du travail, aux enquêtes suite à incident,…). Il convient en outre de noter qu'ils disposent d'une solide connaissance des outils et techniques de production mis en œuvre dans l'entreprise ("expertise opérationnelle"). Cependant, ils ne bénéficient bien souvent pas d'une formation initiale en matière de SST et se forment donc sur le tard. Ils disposent pour leur part de budgets limités en comparaison des sommes allouées aux "*préventeurs managers*".

Enfin, et de façon quelque peu réductrice, l'étude qualifie la dernière catégorie "*d'animateurs de base"* (22% de l'échantillon interrogé). Ceux-ci représentent dans les faits des relais opérationnels de la politique de prévention des risques professionnels établie dans une entreprise. Ils forment le dernier "maillon" hiérarchique dans les grandes entreprises et

[91] *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit.

bénéficient d'un solide ancrage sur le terrain en raison de leur ancienneté. Ils suivent souvent des formations liées à la SST au fil du temps et disposent d'un pouvoir de décision extrêmement faible voire inexistant. Ils véhiculent cependant les choix politiques de l'entreprise et ne sont donc pas à négliger dans une approche de gestion globale des risques professionnels.

Le tableau 2 résume les caractéristiques des trois types de préventeurs au travers de cinq aspects (la formation en matière de SST, la participation à la politique de prévention des risques professionnels, les compétences, la gestion d'un budget et enfin la participation au processus de maîtrise des conformités[92]).

	Formation SST	**Participation à la politique SST**	**Compétences**	**Gestion d'un budget**	**Participation au processus de maîtrise des conformités**
"Préventeur manager"	Formation initiale et complémentaire	Forte implication dans l'établissement des politiques	Expertise en matière de gestion de la SST	Budget relativement important	Veille réglementaire Evaluation de la conformité
"Préventeur de terrain"	Formations "sur le tard" et ponctuelles	Relais de la politique sur le terrain	Connaissance des techniques de production	Budget limité	Evaluation de la conformité Plans d'actions
"Animateur de base"	Formations SST ponctuelles	Pouvoir de décision faible ou inexistant	Ancrage fort sur le terrain et ancienneté	Budget faible ou inexistant	Plans d'actions

Tableau 2. Caractérisation des préventeurs au travers de cinq aspects

[92] Il est à noter que ce dernier critère n'est pas tiré de l'étude précitée. Il s'appuie en effet sur des observations de terrain. Il a pour objet de montrer à quelles étapes du processus de maîtrise des conformités les différents préventeurs sont amenés à intervenir. Les étapes retenues sont celles présentées à la figure 5 du 1.3.1. (1. veille réglementaire, 2. évaluation de la conformité, 3. gestion des plans d'actions).

La dernière colonne du tableau ci-dessus permet de réaliser que, dans le travail de maîtrise de la conformité légale en matière de SST, les "préventeurs managers" participent fortement à la veille réglementaire ainsi qu'à l'évaluation de la conformité à proprement parler. Les "préventeurs de terrain" sont amenés à intervenir lors de cette phase alors que la mission des "animateurs de base" se limite bien souvent à la gestion ainsi qu'au suivi de la réalisation des plans d'actions de mise en conformité.

On vient de l'observer, l'employeur est en mesure de mobiliser des acteurs clés du SMS afin de l'aider à maîtriser sa conformité légale dans le domaine de la SST. Cependant, d'autres acteurs participent, avec un regard extérieur, concourent à la réalisation de cet objectif de maîtrise. La sous-section à venir (1.3.3.2.) s'intéresse particulièrement au cas des bureaux de contrôle et de l'inspection du travail.

1.3.3.2 Apports des bureaux de contrôle et de l'inspection du travail à la maîtrise des conformités

L'un des développements précédents (1.3.2.) a favorisé la mise en exergue de l'existence de services dédiés à la maîtrise de la conformité légale dans le domaine de la SST. Parmi eux, le rôle des bureaux de contrôle et de conseil n'est pas à négliger. En effet, l'objectif de ces sociétés est de fournir aux entreprises clientes des experts amenés à se déplacer directement sur site pour réaliser un certain nombre de vérifications (vérification des moyens d'extinction, de la conformité des équipements de travail,…). On retrouve également au sein de ses prestations la possibilité pour une entreprise de bénéficier d'un "audit" réalisé par un vérificateur extérieur accrédité par le Comité Français d'Accréditation (COFRAC).

L'audit consiste en une "*opération de vérification et d'appréciation, sous tous ses aspects, d'une structure, d'une organisation, d'un système*" (Dictionnaire de l'environnement). Plus globalement, il a pour objectif de "*mettre en évidence les écarts par rapport à un référentiel ou des exigences réglementaires*" mais aussi "*les points forts et faibles de la démarche de prévention des risques professionnels de l'entreprise*" auditée (Esen Education[93]). Les experts des bureaux de contrôle apparaissent comme de véritables spécialistes des techniques

[93] Source : Site Internet du Ministère de l'éducation nationale.

d'investigation employées lors d'un audit[94] (visite de terrain, interviews et revue documentaire[95]). Or, l'un des développements précédents (1.3.1.2.), relatif à l'étape d'évaluation de la conformité, a montré que celle-ci fait directement appel aux techniques d'investigation décrites à l'instant.

A ce titre, les auditeurs travaillant pour des bureaux de contrôle constituent des acteurs privilégiés lorsqu'il s'agit d'accompagner les entreprises dans cette phase d'évaluation de la conformité. L'un des avantages attendus par les employeurs repose également sur une forme "d'externalisation" du suivi de la conformité. L'employeur estime alors en effet qu'il n'a pas à mobiliser de ressources internes pour ce travail car il est réalisé par une entreprise extérieure. Cette approche trouve cependant très rapidement ses limites en cas de mise en cause de responsabilité juridique, celle du bureau de contrôle restant cantonnée au domaine contractuel (droit civil). L'employeur reste dans les faits seul "maître à bord" de la maîtrise de la conformité à la législation SST applicable, notamment en ce qui concerne sa responsabilité pénale. Il est également notable qu'une telle manière de procéder ne favorise en rien une appropriation de la législation applicable par les acteurs et services internes à l'entreprise elle-même (participation uniquement passive au processus d'audit). On peut rappeler en outre que les journées d'accompagnement et d'audit ont un coût non négligeable et parfois délicat à supporter pour les entreprises.

Enfin, on mentionnera le fait que différents auteurs soulignent les biais et limites intrinsèques à tout processus d'audit. On peut notamment citer :
- L'absence de corrélation entre le déploiement d'audits et la performance d'un système de management de la SST (SMS)[96] ;
- La subjectivité des auditeurs dans la comptabilisation des évènements observés et pris en compte[97] ;
- Le développement de "Paper systems[98]" laissant la priorité à l'étude des documents (consignes de sécurité, politiques écrites) plutôt qu'à celle des situations de travail réelles (différences entre le travail "prescrit" et réel).

---

[95] *Health and Safety auditing*. Innes, J. 2009. Safety line Institute, Worksafe. op cit
[96] *The Safety Scorecard: Using Multiple Measures to Judge Safety System Effectiveness*. Petersen, D. 2001. EHS Today.
[97] *Développement d'instruments de mesure de performance en santé et sécurité du travail à l'intention des entreprises manufacturières organisées en équipes semi-autonomes de travail*. Roy, M. Bergeron, S. Fortier, L. 2004. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).

Dans une mesure différente, d'autres acteurs, fonctionnaires de l'Etat, travaillent activement à la maîtrise de la conformité par les entreprises. Ces personnes sont les inspecteurs et contrôleurs du travail. Ils dépendent de plusieurs ministères dont celui du travail et ont pour mission essentielle de "*veiller à l'application des dispositions du code du travail et des autres dispositions légales relatives au régime du travail*" (article L.8112-1 du code du travail). Afin d'assurer cette tâche, ils sont en mesure de constater les infractions relatives à ces dispositions mais également aux discriminations, ou encore à l'interdiction de fumer dans les lieux affectés à un usage collectif (article L.8112-2 du code du travail). Les inspecteurs peuvent intervenir à tout moment (de jour[99]) pour pénétrer dans une entreprise. Leurs visites peuvent donc être inopinées car ils bénéficient d'un "droit d'entrée" fixé par l'article L.8113-1 du code du travail. Ce point constitue une distinction importante entre le processus d'inspection et celui d'audit car ce dernier n'est en aucun cas inopiné, l'entreprise étant prévenue plusieurs semaines à l'avance du passage d'un auditeur. Ce point pourrait par exemple faciliter la dissimulation des preuves d'une non-conformité en cas d'audit.

On peut également noter que les délégués du personnel sont en mesure, au titre de l'article L.2313-1 du code du travail, de "saisir l'inspection du travail" concernant les plaintes et observations relatives à sa mission. Les infractions constatées lors des visites peuvent donner lieu à l'établissement de mises en demeure de se mettre en conformité ou encore de procès verbaux qui sont ensuite transmis au procureur de la république ("Parquet"[100]). Ce pouvoir de sanction permet de rendre plus effective la mission de l'inspection du travail car il lui permet d'exercer un pouvoir coercitif réel à l'encontre d'un employeur. Cependant, afin d'être le plus complet possible, il convient de noter qu'il n'existe pas, en France, au moment de la rédaction de ce manuscrit, d'étude sérieuse relative à l'effectivité des sanctions prononcées par l'inspection du travail sur les comportements des entreprises en matière de SST.

Cette sous-section a mis en avant le fait que les employeurs peuvent solliciter l'accompagnement d'acteurs externes à l'entreprise, les vérificateurs des bureaux de contrôle

---

[98] *Occupational Health and Safety Management Systems: A Review of their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces*. Gallagher, C. Underhill, E. Rimmer, M. 2001. National Occupational Health and Safety Commission (NOHSC).

[99] Cette précision est apportée par l'article 12 de la Convention 81 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

[100] Article : *Laurent Pina : inspecteur du travail*. Interview. Mai-juin 2010, n°4. Revue Risque Sécurité Environnement (RSE). p 12.

et de conseil. Ces derniers, spécialistes de l'utilisation des outils d'audit, représentent donc des ressources en mesure de contribuer à la maîtrise de la conformité, même si l'évocation de certaines limites intrinsèques au processus d'audit est venue nuancer ce propos. Enfin, l'inspection du travail, en raison de son statut, de ses missions, mais également des pouvoirs à sa disposition, assure une participation active dans la gestion de la conformité légale des entreprises en matière de SST.

Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre a permis de mettre en avant le cadre législatif et réglementaire applicable aux entreprises dans le domaine de la SST. On a notamment souligné à ce titre un certain nombre de difficultés rencontrées par les employeurs dans l'appréhension de ce dernier.

On s'est ensuite intéressé aux réels enjeux liés à la maîtrise des conformités en évoquant par exemple la notion de responsabilité juridique de l'employeur (civile et pénale). On a également dévoilé des opportunités d'amélioration concomitantes à la gestion de la conformité légale, notamment en ce qui concerne la maîtrise des risques professionnels et les processus de gestion mis en œuvre dans le cadre d'un SMS.

La dernière partie du chapitre a finalement traité des mécanismes déployés afin d'assurer l'objectif de maîtrise de la conformité ainsi que des ressources humaines et tertiaires (services) associées à ces mécanismes.

Le chapitre suivant propose de mettre en exergue un état détaillé des pratiques d'entreprises en matière de maîtrise des conformités légales dans le domaine de la SST. Il s'appuie sur les résultats d'une enquête quantitative[101] menée entre 2010 et 2011 par l'AFNOR, la société PREVENTEO et le Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de Mines-Paristech.

[101] L'enquête utilisée s'intitule "Conformité réglementaire et certification". Cette seconde enquête a été menée après la réalisation d'une première enquête "Preventeurs" dont les résultats ont été publiés en novembre 2010 (références : *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit.)

Chapitre 2

Etat des pratiques en matière de maîtrise de la conformité légale en SST au travers d'une enquête quantitative

Le présent chapitre a pour objet de proposer une mise en lumière des pratiques d'entreprises en matière de maîtrise de la conformité légale dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail (SST). Cette présentation doit permettre de confronter le contexte introduit dans le chapitre précédent aux dispositifs réellement mis en œuvre par les entreprises françaises. Les résultats mis en avant sont issus d'une enquête quantitative menée en collaboration avec la société PREVENTEO, l'AFNOR et le Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de Mines Paristech entre 2010 et 2011.

Le travail d'enquête mené dans ce chapitre s'appuie sur des démarches de fond déployées depuis plusieurs années par le CRC sur la réalité du travail de préventeur SST dans le monde de l'entreprise. La première section de ce chapitre (2.1) vise à présenter en détail le contexte dans lequel l'étude quantitative a été menée. Il est également utile de noter que cette section propose de faire la lumière sur les objectifs de l'étude en s'interrogeant sur un certain nombre de problématiques liées aux notions de suivi et de maîtrise de la conformité légale dans le domaine de la SST.

La deuxième section du chapitre est pour sa part consacrée à la présentation de la méthodologie déployée dans le cadre de ce travail d'enquête (2.2). Les premiers développements s'attardent à mettre en exergue les problématiques à traiter alors que le suivant propose de décrire les différentes étapes suivies lors de la phase de rédaction. La dernière partie de cette section s'intéresse au contenu final du questionnaire d'enquête ainsi qu'à la description du mode d'administration de ce dernier.

La dernière section s'attache enfin à la mise en lumière des apports de l'étude quantitative dans le cadre de ce travail de recherche (2.3). Ces derniers permettront d'identifier d'éventuels

besoins émergents dans les entreprises en matière de maîtrise de la conformité légale dans le domaine de la SST[102]. Le commentaire des résultats obtenus aura pour intérêt essentiel de comprendre les objectifs visés par les employeurs et ainsi favoriser la proposition d'un modèle de système de maîtrise des conformités (SMC) adapté aux besoins exprimés.

2.1 Contexte et objectifs de l'enquête quantitative

La présente section a pour but de présenter de façon détaillée le contexte dans lequel a été lancée l'étude quantitative relative à l'état des pratiques d'entreprise en matière de maîtrise de la conformité légale dans le domaine de la SST ainsi que ses objectifs. Il convient avant tout de souligner que les résultats produits par l'enquête sont essentiels à ce travail de recherche. En effet, ils permettront de confronter le contexte présenté dans le premier chapitre aux pratiques réellement mises en œuvre au sein des entreprises françaises.

La première sous section (2.1.1) montre que l'étude menée s'inscrit dans le cadre d'un travail de fond démarré dès 2008 au sein du Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de Mines Paristech. Ce dernier a aboutit à l'élaboration d'une première enquête quantitative (ci-après dénommée enquête "préventeurs") dont les résultats ont été publiés en novembre 2010[103]. Celle-ci visait essentiellement à caractériser l'existence d'une population d'acteurs majeurs liés au déploiement des politiques de prévention en entreprise, les préventeurs, et de la présenter. Les objectifs détaillés, la méthodologie d'investigation ainsi que certains des apports de ce travail sont ensuite présentés. Ils permettent de mieux comprendre dans quelles conditions une seconde enquête (ci-après dénommée enquête "Conformité et certification") a été lancée dans la foulée de la première ainsi que son lien avec le présent travail de recherche.

La deuxième et dernière sous section (2.1.2) propose pour sa part d'expliciter les trois grands objectifs visés par l'enquête. En effet, on verra qu'au delà de l'objectif global d'étude des pratiques des entreprises en matière de maîtrise de la conformité légale dans le domaine de la SST, certains points sont étudiés de façon plus détaillée. Parmi eux, on insistera notamment sur les liens entre la conformité à la législation et la maîtrise des risques professionnels et des

[102] *A preliminary validation of a new measure of occupational health and safety*. Cadieux, J. Roy, M. Desmarais,L. 2006. Safety Science, Vol 37. p 413-419.
[103] *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit.

plans d'actions ou encore les apports et limites du processus d'audit de certification à cette maîtrise de la conformité en SST. Le dernier sous objectif consiste à identifier d'éventuels (et probables) besoins émergents dans le domaine afin d'être en capacité de proposer un modèle de maîtrise des conformités légales SST ainsi qu'une ingénierie adaptés dans les chapitres suivants.

2.1.1 Contexte du lancement de l'enquête quantitative sur l'état des pratiques d'entreprise en matière de maîtrise des conformités légales dans le domaine de la SST

Depuis plusieurs années, l'étude des pratiques d'entreprise en matière de prévention des risques professionnels constitue un axe de travail capital au sein du CRC de Mines Paristech. Cet intérêt se traduit dans les faits par le déploiement d'un certain nombre de travaux de recherche sur le sujet ainsi que par l'établissement d'un contrat de partenariat, dès 2003, avec la société PREVENTEO. Celle-ci propose des solutions progicielles innovantes ainsi que des prestations d'accompagnement visant à permettre aux entreprises clientes de maîtriser la conformité légale et les risques, tant dans le domaine de la SST que dans celui de l'environnement. Le partenariat mis en œuvre inclut le soutien financier de travaux de recherche doctorale par PREVENTEO. La concrétisation des relations privilégiées entre le CRC et l'AFNOR passe également par des travaux de recherche soutenus par cette dernière (exemple : travail de thèse mené par Sophie Cluzel sur le thème de la maîtrise globale des risques par les TPE[104]). C'est donc très logiquement qu'a été lancée, début 2008, une enquête quantitative (l'enquête "préventeurs"[105]) issue de la collaboration entre les trois partenaires susmentionnés.

Cette enquête, dont les résultats ont été publiés en novembre 2010, avait pour objectif essentiel de caractériser et de présenter de façon détaillée une population d'acteurs clés de la prévention des risques professionnels en entreprise, les préventeurs. Les auteurs de l'enquête estimaient en effet que le rôle de ces derniers était relativement peu connu, cela en raison d'une hétérogénéité des profils et des pratiques mises en place.

[104] TPE : Très Petites Entreprises. Cette appellation vise les entreprises françaises de moins de 20 salariés.
[105] *Enquête Préventeurs et politique de prévention : Les dessous de l'enquête*. Guarnieri, F. Rallo, JM. Janvier-février 2011, n°8. Revue Risque Sécurité Environnement (RSE). p 18.

C'est à ce titre que les auteurs ont cherché à atteindre trois objectifs clés[106]. Le premier d'entre eux consistait à caractériser clairement la profession de préventeur, en lien avec des travaux débutés en 2004 entre l'Institut National de la Recherche Scientifique (INRS) et l'Institut Universitaire de Technologie (IUT) de Bordeaux. Le deuxième objectif était de dresser un état des pratiques associées aux politiques de prévention mises en œuvre par les entreprises. L'enquête s'intéressait notamment à la notion de rapport au temps ou encore à l'adéquation entre les ressources (humaines et financières) fournies et les objectifs visés par les politiques établies. Enfin, l'enquête "préventeurs" se proposait d'étudier l'existence de besoins nouveaux des préventeurs, que ce soit en matière de formation, de recours à des tiers experts ou encore de création d'outils informatiques d'assistance (exemple : bases de données électroniques). On le verra par la suite, les objectifs visés par la seconde enquête et détaillés dans la sous section suivante (2.1.2) s'inscrivent dans la continuité de ceux de cette première étude quantitative.

Afin de répondre aux objectifs attendus, les auteurs de celle-ci ont rédigé un questionnaire. Ce dernier a ensuite été déployé auprès de plus de 800 préventeurs au moyen d'interviews téléphoniques d'environ trente minutes chacune[107]. Les résultats ainsi obtenus ont ensuite fait l'objet d'un traitement statistique poussé. Ce dernier s'appuie sur des approches tant "multidimensionnelles (ACM : Analyse des Correspondances Multiples) qu'explicatives (régressions linéaire et non linéaire)"[108]. Ici encore, on verra que l'approche retenue pour la seconde enquête se réfère en grande partie aux acquis méthodologiques déjà mis en œuvre par la première. Ceci s'explique en grande partie par le fait que la plupart des auteurs ont participé au déploiement des deux enquêtes. Les représentations graphiques retenues pour exprimer les résultats des ACM ou encore des ACP (Analyses en Composantes principales) se réfèrent pour l'essentiel aux travaux de Lebart, Morineau et Piron[109].

Les apports de cette première investigation sont importants, notamment en ce qui concerne la caractérisation d'une typologie de préventeurs et du rôle de ceux-ci dans la mise en œuvre effective des politiques de prévention des risques professionnels. La typologie établie a ainsi pu être exploitée au sein du chapitre I de ce travail de recherche. Le second apport est lui aussi

[106] Les objectifs de l'enquête sont présentés en page 6 des résultats de celle-ci (Référence : *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit.)
[107] Le déploiement téléphonique du questionnaire a été mené entre octobre et décembre 2008.
[108] *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit. Page 7.
[109] *Statistique Exploratoire Multidimensionnelle*, 4ème édition, Dunod, Paris. Lebart L., Morineau A. and Piron M. 2006.

crucial car il place très clairement les préventeurs comme des acteurs clés du système de management de la SST (SMS) et, par extension, du système de maîtrise des conformités (SMC) légales dans ce domaine. Conscient de l'importance de poursuivre les investigations sur le sujet de la maîtrise des risques professionnels en entreprise, le CRC a pris l'initiative, en concertation avec ses partenaires, de lancer un second travail d'enquête (l'enquête "conformité réglementaire et certification") dès la fin de l'année 2009. Le sujet principal de l'étude étant la caractérisation des liens entre la maîtrise des conformités légales SST et le processus d'audit de certification, l'auteur de ce manuscrit a été sollicité pour procéder à la conception du questionnaire d'investigation ainsi qu'au traitement des données récoltées. En effet, les résultats obtenus permettent de confronter le contexte présenté dans le chapitre précédent aux pratiques effectives des entreprises françaises. Le lien avec ce travail de recherche est donc évident dans la mesure où les problématiques essentiellement étudiées touchent à la veille réglementaire, au travail d'évaluation de la conformité et des risques professionnels mais également aux apports et limites des processus de certification à la maîtrise des conformités légales.

La sous section suivante (2.1.2) fait clairement apparaître les objectifs visés par l'enquête "conformité réglementaire et certification". On note d'ailleurs sur ce point que les buts détaillés dans les développements suivants sont ceux les plus directement liés au présent travail de recherche, en écartant volontairement les finalités marketing liées à une telle enquête quantitative, motivations principales de l'AFNOR et de la société PREVENTEO.

2.1.2 Objectifs de l'enquête quantitative "Conformité réglementaire et certification"

La première enquête quantitative a permis de caractériser et présenter une catégorie d'acteurs clés du système de management de la SST (SMS), les préventeurs. Or, ces derniers jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre des politiques de prévention des risques professionnels. Parmi les axes constituant celles-ci, on retrouve la nécessité pour les employeurs de se conformer à la législation qui leur est applicable en matière de SST. C'est en partant de ce constat et de l'importance d'améliorer la connaissance des pratiques d'entreprise qu'a été lancée une seconde étude quantitative. Les trois objectifs majeurs associés à celle-ci sont présentés et détaillés dans les paragraphes suivants.

L'objectif initial de l'enquête "conformité réglementaire et certification" est d'identifier les pratiques des préventeurs et autres acteurs de la prévention des risques professionnels en entreprise en matière de suivi et de maîtrise de la conformité légale. L'atteinte de cet objectif implique donc de mieux comprendre quels sont, notamment, les enjeux et difficultés rencontrées dans le cadre du travail de veille réglementaire ou encore d'évaluation de la conformité à proprement parler. A ce titre, l'enquête "conformité réglementaire et certification" s'intéresse également aux liens susceptibles d'exister, en pratique, entre le travail de maîtrise de la conformité et celui d'évaluation des risques professionnels ou encore la gestion et le suivi global des plans d'actions de prévention.

Le respect de la législation SST applicable constitue une exigence essentielle des référentiels normatifs susceptibles de faire l'objet d'une certification de l'entreprise par un organisme extérieur[110]. Il est donc judicieux de se demander quels sont les apports réels d'un audit de certification à la maîtrise de la conformité par une entreprise certifiée (ou dans une démarche de certification). L'identification de l'intérêt et des limites du dispositif de certification à la notion de maîtrise constitue le second objectif visé par l'enquête quantitative. Afin de satisfaire celui-ci, on s'intéresse notamment au temps consacré à l'étude de la conformité lors de l'audit ou encore à la manière dont sont utilisés ou non les résultats de l'entreprise en matière de conformité légale (exemples : résultats des évaluations de conformité, suivi effectif des plans d'actions de mise en conformité,…).

Enfin, et au même titre que la première enquête consacrée aux préventeurs, la seconde a pour troisième objectif de procéder à l'identification d'éventuels besoins émergents dans les entreprises. L'étude se focalise particulièrement à cet égard sur les demandes liées au travail de veille réglementaire, à celui d'évaluation de la conformité mais également sur les difficultés associées à la gestion ainsi qu'au suivi des plans d'actions de mise en conformité. Les résultats recueillis doivent permettre de proposer un modèle de système de maîtrise de la conformité (SMC) ainsi qu'une ingénierie pertinents et adaptés aux besoins exprimés.

Le tableau 3 synthétise les objectifs de l'enquête quantitative "conformité réglementaire et certification".

[110] *Table ronde : Faut-il des normes pour gérer la santé-sécurité ? Quels apports, quelles limites ?* Jandrot, P. Gary, Y. Reverdy, T. Baichoo, P. Genel, D. 2005. Communication IAP. Facteurs organisationnels en Santé et Sécurité au Travail.

Objectif n°1 : **Identifier les pratiques d'entreprise en matière de suivi et de maîtrise de la conformité légale SST**	Enjeux de la maîtrise des conformités et difficultés rencontrées
	Liens entre conformité, maîtrise des risques professionnels et gestion/suivi des plans d'actions
Objectif n°2 : **Appréhender les apports et limites du processus de certification à la maîtrise de la conformité légale en matière SST**	Temps consacré à l'étude de la conformité lors d'un audit de certification
	Effectivité de la prise en compte des résultats obtenus par l'entreprise en matière de conformité
Objectif n°3 : **Mettre en exergue l'existence de besoins émergents des entreprises**	Besoins liés à la veille réglementaire
	Besoins liés à l'évaluation de la conformité
	Besoins liés à la gestion et au suivi des plans d'actions
	Types de besoins exprimés (formation, outils progiciels,…)

Tableau 3. Rappel des objectifs de l'enquête quantitative relative à la maîtrise de la conformité légale en matière de SST

La section suivante (2.2) a pour but, au regard des objectifs présentés ci-dessus, de présenter en détail le travail de rédaction de l'étude, la méthodologie suivie dans ce cadre ainsi que le mode d'administration du questionnaire.

2.2 Méthodologie suivie lors de la rédaction et du déploiement de l'enquête

La présente section a pour objet de présenter en détail la méthodologie suivie pour rédiger l'enquête et l'administrer auprès des acteurs d'entreprise concernés. Il convient tout d'abord de noter que la méthode se déploie essentiellement au travers de quatre phases distinctes, la planification, la rédaction, l'administration du questionnaire d'enquête et enfin le traitement des données conduisant à la publication des résultats obtenus.

La première sous section est consacrée à l'étape de planification (2.2.1). Celle-ci se compose en pratique d'une réflexion sur les hypothèses à vérifier aboutissant à une sélection de thématiques à traiter. Ce travail est crucial dans la mesure où il conditionne en grande partie les lignes directrices qui seront suivies lors de la rédaction. On présentera donc ici les sujets traités au regard des objectifs de l'enquête présentés dans la section précédente.

La deuxième sous section de ce développement présente quant à elle la méthodologie utilisée lors de la phase de rédaction de l'enquête quantitative (2.2.2). Celle-ci se décompose en quatre processus inter reliés faisant intervenir un certain nombre d'intervenants. Ce travail implique en effet la rédaction d'un premier "prototype" qui est ensuite relu, corrigé et enrichi, d'abord en interne (CRC), puis par des tiers extérieurs (exemple : un inspecteur du travail). Enfin, un "calibrage" de l'enquête réalisé par l'AFNOR permet d'aboutir au questionnaire final.

La dernière sous section propose de mettre en lumière le mode d'administration retenu (2.2.3). L'enquête a été déployée par téléphone durant le premier semestre de l'année 2011. On s'intéressera ici en détail aux trois étapes ayant concouru à ce déploiement. Le questionnaire a en effet été testé au préalable auprès d'un panel d'interviewés avant d'être validé et finalement administré par téléphone auprès de l'échantillon retenu (plus de 800 préventeurs).

La figure 7 présente les différentes phases de la méthodologie suivie dans le cadre de ce travail d'enquête. La quatrième phase est volontairement laissée de côté dans cette section. Ceci s'explique par le fait que la section 2.3 du présent chapitre lui est entièrement dédiée.

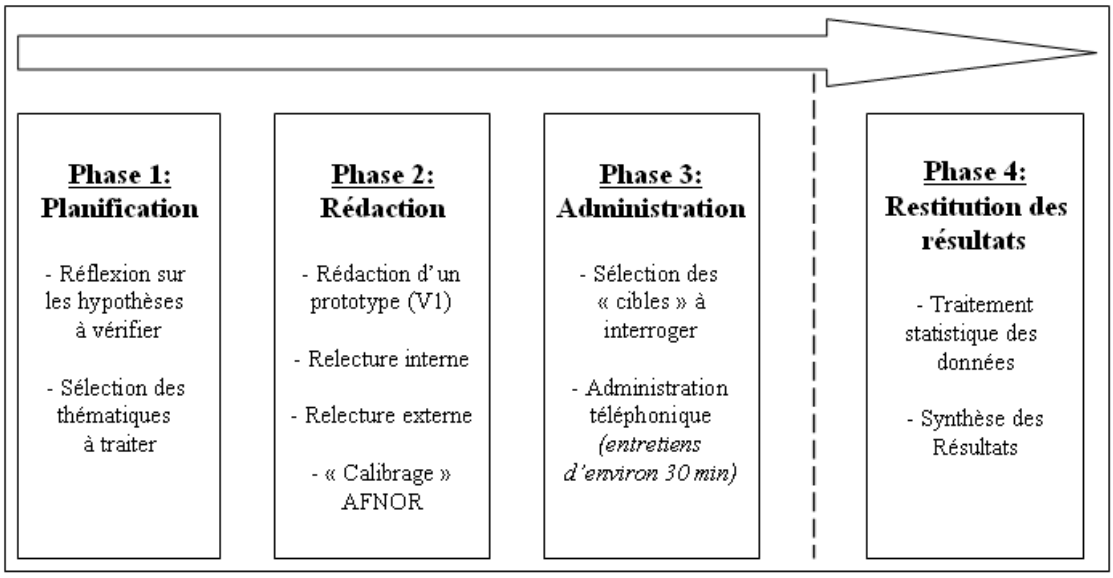


Figure 7. Méthodologie suivie pour réaliser l'enquête quantitative

2.2.1 Planification

On s'attache ici à décrire la planification de l'étude quantitative. Cette étape est fondamentale dans le sens où elle conditionne très fortement le processus de rédaction de l'enquête. Il est donc nécessaire de prendre le temps de bien réfléchir lors de l'identification des hypothèses à vérifier ainsi qu'au moment de déterminer la meilleure manière d'organiser les questions thématiques permettant cette vérification.

Concernant les hypothèses à vérifier, il est utile de souligner que ces dernières s'articulent autour de deux axes majeurs. Le premier axe a pour vocation de montrer que les entreprises font face à des difficultés lors du déploiement d'un système de maîtrise de conformité à la législation applicable en matière de SST. L'hypothèse formulée consiste ainsi à affirmer que les freins rencontrés tiennent autant à des lacunes d'ordre méthodologique qu'à l'insuffisance des ressources humaines, techniques et temporelles associées à la maîtrise des conformités. Le second axe concerne quant à lui l'étude des relations positives et négatives susceptibles d'exister entre le processus de certification (audit) et la maîtrise de la conformité légale. On tente ici de montrer que, même si le respect de la législation constitue une exigence incontournable des référentiels normatifs "certifiables"[111], cet aspect ne constitue pas une priorité lors de la phase d'audit de certification. Une fois ces deux hypothèses posées, il convient de s'interroger sur la meilleure façon de les vérifier. Ceci passe par la sélection d'un certain nombre de thématiques et questions pertinentes.

La formulation des hypothèses permet de scinder le questionnaire d'enquête en trois parties distinctes. La première est consacrée à l'étude du travail de veille réglementaire, la suivante à l'évaluation de la conformité et la dernière aux apports et limites du processus de certification aux deux autres tâches (veille et évaluation de conformité). Les deux premières parties traitent de façon détaillée de l'état des pratiques d'entreprise alors que la troisième s'attache à caractériser les liens existant entre le processus de certification et la maîtrise des conformités légales associées à la SST.

Pour ce qui touche à l'état des pratiques, les thématiques abordées sont diverses. Il est néanmoins possible de les synthétiser clairement. La première question à se poser consiste d'abord à savoir si l'entreprise réalise ou non une veille réglementaire ainsi qu'une évaluation

[111] Exemple : OHSAS 18001, MASE (*Manuel d'amélioration sécurité des entreprises.* MASE. 2004. Guide d'audit et de certification MASE).

de son niveau de conformité. Cette information préliminaire pourrait en effet permettre de démontrer que la simple mise en œuvre d'un système de maîtrise de la conformité (SMC) constitue une difficulté "insurmontable" actuellement pour certaines entreprises. Le questionnaire s'intéresse ensuite aux objectifs visés par les employeurs lorsqu'ils déploient de tels systèmes de maîtrise. Il parait en outre judicieux de se demander quels sont les acteurs de l'entreprise chargés de jouer le rôle de "veilleurs" ou encore celui "d'évaluateurs de la conformité". Les réponses apportées à ces interrogations permettront de déterminer si les entreprises disposent des compétences nécessaires à la réalisation de ces tâches en interne ou si elles sont contraintes de faire appel à des tiers experts pour mener à bien les missions de veille et d'évaluation de la conformité. L'enquête a également pour objet d'étude les ressources à dispositions. On s'intéresse ici pour l'essentiel aux ressources humaines et techniques (ingénieries). Les thématiques et questions suivantes doivent permettre de savoir selon quelle périodicité est réalisée la veille réglementaire ou encore quelle est l'étendue du périmètre pris en compte par celle-ci (exemples : droit national, communautaire, jurisprudence, référentiels normatifs,...). Concernant plus spécifiquement l'évaluation de conformité à proprement parler, l'enquête quantitative "Conformité réglementaire et certification" vise à déterminer quels types de référentiels sont utilisés, si un lien est établi avec les résultats de l'évaluation des risques professionnels (synthétisés dans le Document Unique) ou encore si les résultats de l'évaluation aboutissent systématiquement à l'établissement d'un plan d'actions. Ici encore, lorsqu'un plan d'actions de mise en conformité existe, l'étude doit permettre de savoir qui est chargé de son suivi ou encore selon quelle périodicité.

Les thèmes déployés pour répondre à la seconde hypothèse sont moins nombreux mais tout aussi déterminants. En effet, l'enquête a pour vocation de mettre en exergue les relations (positives et négatives) existants entre la maîtrise de la conformité légale et le processus de certification. Une première question doit donc permettre de cibler les entreprises certifiées ou ayant initié une démarche de certification dans le domaine de la SST. Cette information peut montrer s'il existe ou non une relation entre la mise en œuvre d'un SMC et le déploiement d'une démarche de certification. De façon plus directe et précise, l'étude s'interroge sur le temps consacré à l'évaluation de la conformité légale lors de la réalisation d'un audit de certification. L'objectif ici est de définir si la notion de conformité légale, pierre angulaire des référentiels normatifs, constitue bien, en pratique, un axe majeur du dispositif aboutissant à la certification d'une entreprise. Afin de peaufiner la réponse à cette interrogation, le questionnaire s'enrichit de plusieurs questions d'opinion (du type "Tout à fait d'accord", "Pas

du tout d'accord",...) visant à savoir si un excellent niveau de conformité est essentiel à l'obtention d'une certification. Pour déterminer plus en profondeur la place consacrée à la maîtrise des conformités lors de l'audit de certification, l'enquête s'interroge enfin sur l'utilisation effective du "reporting" (rapports de conformité) et des plans d'actions de mise en conformité par les vérificateurs extérieurs.

Le tableau 4 synthétise les hypothèses à vérifier ainsi que les thèmes qui leurs sont associés dans le questionnaire d'enquête.

<table>
<tr><th colspan="2">Hypothèse n°1 :
Difficultés pratiques rencontrées par les entreprises pour déployer un système de maîtrise des conformités (SMC)</th><th>Hypothèse n°2 :
Détermination de la nature des relations entre conformité et certification</th></tr>
<tr><td>Veille réglementaire</td><td>Evaluation de la conformité et plans d'actions</td><td>La conformité légale constitue-t-elle un axe essentiel à l'obtention d'une certification ?</td></tr>
<tr><td colspan="2">- Réalisation effective
- Objectifs
- Acteurs en charge
- Périodicité de renouvellement</td><td rowspan="2">- Lien entre l'initiation d'une démarche de certification et la mise en œuvre d'un Système de Maîtrise de la Conformité (SMC)

- Temps consacré à la notion de conformité légale lors d'un audit de certification

- Effectivité de l'utilisation des résultats de l'entreprise en matière de conformité légale SST ("reporting" et plan d'actions)</td></tr>
<tr><td>- Périmètre étudié
- Outils utilisés</td><td>- Référentiels d'évaluation utilisés

- Lien avec l'évaluation des risques professionnels (EVRP)

- Etablissement / suivi d'un plan d'actions de mise en conformité</td></tr>
</table>

Tableau 4. Synthèse des hypothèses à vérifier et des thématiques associées

On vient de présenter les deux hypothèses essentielles à vérifier dans le cadre du travail d'enquête quantitative. On a également vu quelles thématiques pouvaient être abordées afin de répondre aux interrogations soulevées. Cette planification va dès lors servir de base à la mise en œuvre de la phase de rédaction du questionnaire d'enquête. La sous section suivante s'attache à décrire les quatre étapes suivies lors du travail rédactionnel.

2.2.2 Rédaction

On s'intéresse à présent à la phase de rédaction de l'enquête quantitative. Cette dernière se décline au travers de quatre étapes distinctes. Ce travail commence en effet par la rédaction d'un premier prototype de questionnaire (la version 1). Celui-ci fait ensuite l'objet de validations et corrections en interne (au sein du CRC) avant d'être relu et corrigé par des tiers externes. Pour terminer, l'AFNOR est chargée de procéder à un "calibrage" de l'enquête pour faciliter à la fois la phase d'administration (téléphonique) du questionnaire et le traitement statistique des données collectées.

La première étape, consacrée à la rédaction d'un premier prototype de questionnaire, est initiée par Franck Guarnieri, directeur du Centre de recherche sur les Risques et les Crises. Ce dernier charge l'auteur de ce manuscrit de la rédaction dudit prototype[112]. Ce travail initial est ensuite relu et enrichi par deux intervenants de la société PREVENTEO, Jean-Marc Rallo, son gérant, et Olivier Philippe, chef de projet SSE (Santé, Sécurité et Environnement) dans l'entreprise. L'écriture du prototype s'appuie en grande partie sur le travail de planification présenté dans la sous section 2.2.1. Cette version du questionnaire est donc scindée en quatre parties distinctes. La première est consacrée à la pratique de la veille réglementaire, la deuxième à l'évaluation de la conformité et des risques professionnels, la troisième aux liens entre processus de certification et maîtrise des conformités et la dernière regroupe des informations relatives à l'entreprise employant les personnes interrogées. On s'intéresse notamment ici à l'effectif de celle-ci, à son secteur d'activité, à son degré d'indépendance par rapport à un groupe ou encore à la part de son activité faisant l'objet d'une sous-traitance. Le corps initial de l'enquête (comprenant les trois premières parties) est constitué de vingt neuf questions alors que les informations relatives à l'entreprise regroupent seulement six questions. La rédaction du prototype a lieu à la fin du premier semestre de l'année 2010.

La deuxième étape commence alors. Elle est consacrée pour sa part à une relecture et une correction de ce premier prototype par des chercheurs du Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de Mines Paristech. On parle donc ici d'une validation interne. Dans ce cadre, Valérie Godfrin et Denis Besnard, tous deux enseignants chercheurs, sont sollicités.

[112] La mission de l'auteur du manuscrit consiste notamment à rédiger le prototype initial ainsi qu'à valider et intégrer les améliorations proposées par les différents correcteurs (internes au CRC et externes).

Cette participation active permet d'enrichir le questionnaire d'origine sur de nombreux points. Des questions sont ajoutées et validées pour parvenir à un total de quarante et une questions pour le corps initial de l'enquête et treize pour ce qui touche aux informations relatives à l'entreprise. Il convient de noter qu'à ce moment précis, le questionnaire en est à sa quatrième version. Il a d'ailleurs à ce stade déjà bénéficié d'une première forme de "calibrage" portant à la fois sur la formulation de certaines questions (exemples : effectifs dédiés aux missions, dates de réalisation,...) et sur "l'arborescence" du questionnement (développement de questions pivot[113]). Cette validation interne se termine à la fin de l'été 2010.

Avant de décrire la troisième étape consacrée à la validation du questionnaire par des tiers externes, il convient de s'attarder sur le fait que plusieurs problématiques ont été évoquées lors de la validation interne et qu'elles ont, finalement, été abandonnées. Certaines questions auraient en effet pu porter sur le nombre d'accidents du travail (AT) survenus dans les entreprises interrogées. L'étude de ce critère aurait peut être pu permettre de déterminer si les sociétés certifiées en matière de SST ont ou non moins d'AT que les autres. Cette piste n'a pas été retenue dans la mesure où il eut été délicat d'obtenir des informations fiables sur ce sujet par le biais d'un questionnaire d'enquête téléphonique. Les données liées aux taux de fréquence et de gravité (TF et TG) des accidents sont disponibles par d'autres moyens et l'on sait que même les chiffres donnés officiellement sont susceptibles d'être mis en doute, notamment en raison du phénomène de la sous-déclaration des AT. Il a en outre, pendant un temps, semblé judicieux de joindre au questionnaire d'enquête un test de connaissances à destination des opérateurs interviewés. Ce dernier portait par exemple sur les points essentiels de la législation SST ou encore sur la maîtrise de la politique de prévention de l'entreprise. Cette idée a rapidement été abandonnée afin de ne pas alourdir la phase d'administration du questionnaire. D'autres questions ont également été laissées de côté pour un motif similaire. Elles concernaient par exemple la justification des dépenses liées au management de la SST, la modernité des installations ou encore la prise en compte par les préventeurs interrogés des risques juridiques liés à un engagement de leur responsabilité civile et pénale. Il est désormais temps de refermer cette parenthèse, qui méritait d'être mentionnée, pour se consacrer à l'étape suivante de la rédaction.

[113] Une question dite pivot conditionne le fait de poser ou non les questions suivantes au répondant.

Le questionnaire d'enquête ayant notamment pour objet d'établir un état des pratiques d'entreprise, il semble nécessaire de le faire valider par des acteurs non directement liés au milieu de la recherche. Cette troisième étape rédactionnelle vise donc à obtenir les corrections et remarques d'acteurs externes au CRC. Le premier intervenant à être sollicité est le manager EHS (Environnement, Hygiène et Sécurité) de la direction des services groupe de l'Oréal, Raoul Textoris. Sa contribution porte essentiellement sur l'ajout de questions relatives à la notion de prise en compte et de validation des plans d'actions de mise en conformité par les directions d'entreprise à leur plus haut niveau. Cet élément d'étude doit permettre de déterminer le niveau d'implication de la direction dans la gestion du système de maîtrise des conformités (SMC) légales dans le domaine de la SST. Afin de compléter le panel des intervenants, le CRC fait ensuite appel à Laurent Pina, inspecteur du travail dans le département des Alpes Maritimes. Ce dernier propose alors d'enrichir les questionnements liés au périmètre de la veille réglementaire (exemples : prise en compte des recommandations des CARSAT[114], de revues scientifiques, de guides professionnels,...) ou encore aux objectifs du travail de veille. Il suggère également de déterminer si l'évaluation des risques professionnels des entreprises est réalisée seulement périodiquement ou de façon continue. La législation impose en effet sur ce point des mises à jour périodiques mais également liées à l'évolution des activités ou encore à la survenance d'AT ou d'incidents. Cette validation par des tiers externes prend fin en octobre 2010. On est alors à la sixième version du questionnaire qui est désormais constitué de quarante quatre questions pour ce qui concerne l'enquête initiale (hors questions relatives à l'entreprise interrogée).

La dernière étape de la rédaction est initiée dès novembre 2010. Elle porte sur un "calibrage" du questionnaire par des intervenants de l'AFNOR, Hakima Miotti et Didier Lagarde, afin de faciliter l'administration téléphonique du questionnaire ainsi que le traitement statistique des données collectées. A ce stade de la rédaction, le fond de l'enquête n'est plus remis en cause, on s'attache désormais uniquement à l'amélioration de la forme de celle-ci. Ce travail porte sur trois axes essentiels à savoir : la forme de certaines questions (périodicité, évaluation des ressources humaines utilisées, ancienneté des démarches initiées), le découpage du questionnaire et enfin l'ajout de commentaires destinés aux enquêteurs téléphoniques (on parle de commentaires enquêteurs). Cette étape cruciale implique des échanges réguliers entre Franck Guarnieri, directeur du CRC, Hakima Miotti de l'AFNOR et l'auteur de ce manuscrit

[114] CARSAT : On vise ici les Caisses d'Assurance Retraite et de la SAnté au Travail, anciennement appelées CRAM (Caisses Régionales d'Assurance Maladie).

afin d'éviter toute perte d'information dans le cœur de l'enquête. Le "calibrage" s'achève fin 2010 avec une version finale du questionnaire d'enquête (la dixième version) composée au total de soixante quatre questions. On relève sur ce point que l'étude finale est scindée en trois parties distinctes. La première, baptisée "Screening", est composée de neuf questions visant à identifier le profil des personnes (préventeurs) à interroger au cours de l'enquête. La deuxième est formée pour sa part du noyau dur du questionnaire (les trois parties permettant de vérifier les hypothèses présentées au 2.2.1). Elle regroupe au final quarante sept questions de fond sur l'état des pratiques en matière de maîtrise des conformités légales SST et sur les relations positives et négatives existant avec le processus d'audit de certification. La dernière partie synthétise les huit questions réellement consacrées aux informations relatives aux entreprises interrogées. La plupart des questions sont enrichies de commentaires à destination des enquêteurs.

La figure 8 résume les quatre étapes suivies lors de la phase de rédaction du questionnaire d'enquête.

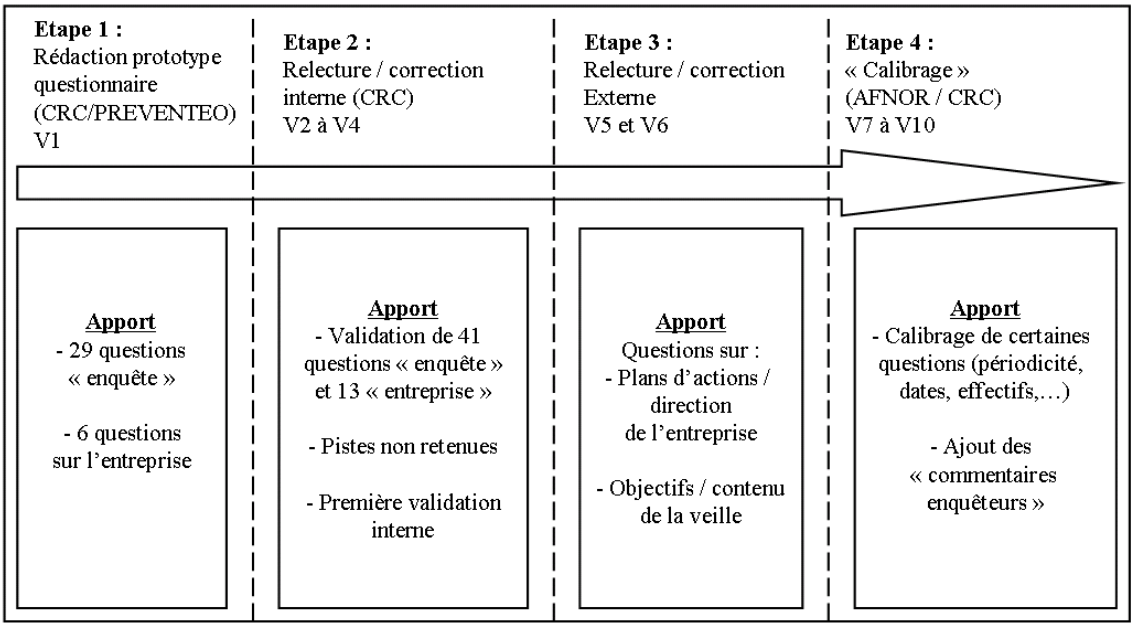


Figure 8. Etapes suivies lors de la rédaction de l'enquête

On vient de voir quelles étaient les étapes essentielles associées au travail rédactionnel. On note sur ce point qu'entre l'écriture du premier prototype et la validation de la version finale, un peu plus de 6 mois se sont écoulés (entre la fin du premier semestre 2010 et la fin du mois de décembre 2010). Ceci s'explique en grande partie par la difficulté de faire intervenir de

façon rapide et coordonnée l'ensemble des auteurs ayant participé à cette phase de l'étude quantitative. Le questionnaire étant finalisé, il convient désormais de l'administrer auprès des personnes concernées. La sous section à venir est entièrement consacrée à cette phase dite d'administration du questionnaire.

2.2.3 Administration du questionnaire d'enquête

Les développements de cette sous section ont pour objet de présenter la phase consacrée à l'administration du questionnaire. Celle-ci s'appuie sur la dixième version de l'enquête rédigée lors de la phase précédente et sert de base au traitement des données ainsi qu'à leur restitution. Les deux derniers points (traitement et restitution) sont pour leur part décrits dans la section 2.3.

La phase d'administration se scinde à travers trois étapes inter reliées. La première d'entre elles vise à tester le questionnaire auprès d'un panel de personnes interviewées, la deuxième consiste à valider les derniers ajustements du questionnaire avant la mise en œuvre de la troisième étape consacrée au déploiement effectif de l'enquête par téléphone.

L'étape de test passe par une expérimentation du questionnaire par téléphone auprès d'un panel de préventeurs. Ce travail, réalisé par l'AFNOR, se base sur les commentaires des premiers enquêteurs après que ces derniers aient administré le questionnaire à cinq personnes. Les difficultés auxquelles l'échantillon est confronté au moment de répondre sont identifiées. Cette identification des questions délicates à appréhender pour les personnes interrogées permet par la suite de les clarifier. Ces pistes d'amélioration ont un double objectif. Le premier est de permettre une bonne compréhension des questions pour s'assurer de l'utilité et de la fiabilité des réponses données. Le second objectif est quant à lui de diminuer le temps d'administration du questionnaire en évitant que les questions posées ne suscitent de débats quant à leur compréhension.

Les remarques remontées par les enquêteurs suite au test permettent alors de procéder à la validation finale du questionnaire d'enquête. Cette validation constitue la deuxième étape de la phase d'administration de l'étude. Elle consiste essentiellement à ajouter ou à modifier certains des commentaires fournis aux enquêteurs. Le plus souvent, dans le cas de check-lists

(listes de réponses), il est désormais demandé aux enquêteurs de citer l'ensemble des réponses proposées plutôt que de laisser répondre les préventeurs interviewés. Les modifications intégrées concernent finalement moins d'une dizaine de questions, le reste de l'enquête étant aisément compris par l'échantillon sondé. Forte de ces validations finalisées en février 2011, le CRC, l'AFNOR et PREVENTEO sont à présent en mesure de lancer le déploiement téléphonique du questionnaire à grande échelle.

La troisième étape, consistant à administrer le questionnaire auprès d'un panel de 1000 préventeurs (820 questionnaires exploitables pour les résultats), se déroule en deux mois, de début mars à fin avril 2011. Cette administration est réalisée auprès de préventeurs appartenant à des entreprises d'au moins cinquante salariés des secteurs de l'industrie (79%) et de la construction (21%). Le fait de ne pas avoir retenu tous les sujets initialement prévus, combiné aux améliorations successivement apportées au questionnaire, permet de réaliser des interviews de trente minutes en moyenne. Cette durée demeure relativement longue dans le cadre d'une enquête menée par téléphone.

La figure 9 résume les étapes suivies lors de la phase d'administration du questionnaire.

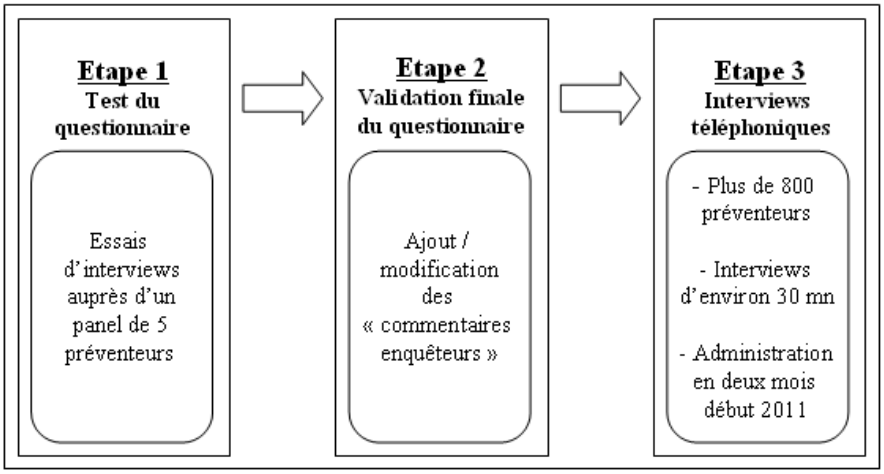


Figure 9. Etapes suivies lors de l'administration du questionnaire

On a pu constater que la phase d'administration du questionnaire implique un essai de celui-ci afin de valider les dernières corrections à apporter. Ces deux tâches sont essentielles à la bonne mise en œuvre du déploiement effectif de l'enquête quantitative par téléphone. Les

résultats collectés fin avril 2011 font ensuite l'objet d'un traitement statistique poussé[115]. Les premiers résultats fournis par ce recoupement des données sont présentés dans la section suivante.

2.3 Commentaires des premiers résultats de l'enquête quantitative

Cette section vise à décrire une partie des résultats obtenus après le traitement des réponses données lors du déploiement de l'enquête quantitative par téléphone. Dans ce cadre, on présentera certaines informations très générales avant de s'attarder sur plusieurs points remarquables et singuliers. Les résultats présentés dans cette section ne constituent qu'une synthèse du rapport complet établi conjointement par le CRC, l'AFNOR et la société PREVENTEO[116]. Ne sont d'ailleurs présentées que les données utiles à l'identification des besoins d'entreprises en matière de maîtrise des conformités ainsi que celles facilitant la réalisation du travail de modélisation conduit au sein du chapitre 3.

La première sous section est consacrée à une mise en lumière de résultats très globaux (2.3.1). Le processus de traitement des données y est brièvement décrit. La suite de ce développement s'attache à décrire les pratiques d'entreprises sur la base d'une typologie de six grandes familles.

La deuxième sous section a pour objectif de présenter les résultats relatifs à l'état des pratiques d'entreprise en matière de veille réglementaire (2.3.2). Les sujets traités concernent essentiellement la proportion d'entreprises réalisant une veille, leurs objectifs, la qualité de cette veille, les outils utilisés ou encore les conditions dans lesquelles la jurisprudence est susceptible d'être prise en compte.

La troisième sous section a quant à elle pour objet d'étude les pratiques d'entreprise concernant l'évaluation effective de la conformité à la législation SST (2.3.3). Après s'être attardé sur la proportion des entreprises réalisant un tel travail d'évaluation, on s'interrogera sur d'autres aspects tels que la fréquence d'exécution ou encore le type de référentiel utilisé.

[115] Ce traitement est relativement proche de celui mis en œuvre dans le cadre de l'enquête "Préventeurs" (Cf : *Enquête Préventeurs et politique de prévention : Eléments de méthode*. Miotti, H. Janvier-février 2011, n°8. Revue Risque Sécurité Environnement (RSE). p 20).

[116] *Conformité réglementaire et certification*. Audiffren, T. Guarnieri, F. Rallo, JM. Lagarde, D. Enquête quantitative Mines-Paristech_AFNOR_PREVENTEO. Juin 2012.

Ce développement se conclut sur une étude des résultats relatifs à la gestion et au suivi des plans d'actions ainsi qu'aux modes de reporting associés aux évaluations de conformité.

La quatrième et dernière sous section revient sur certaines des relations existant entre les processus d'audit de certification et le travail de maîtrise des conformités (2.3.4). Elle s'ouvre notamment sur la présentation des aspects positifs de la certification sur le développement des Système de Maîtrise des Conformités (SMC). Elle s'attache enfin à souligner certaines des limites des processus de certification dans l'accompagnement ou l'amélioration de la maîtrise des conformités légales en matière de SST.

2.3.1 Traitement des données et résultats généraux

On rappelle en premier lieu que l'échantillon des 820 préventeurs retenu permet une représentativité des entreprises de 50 à plus de 500 salariés des secteurs de l'industrie (79% de l'échantillon) et de la construction (21% de l'échantillon). Le détail de l'échantillon est présenté dans le tableau 5.

Taille	**Effectifs**	**%**
T >= 500 salariés	76	9%
T 200-499 salariés	88	33%
T 100-199 salariés	267	11%
T 50-99 salariés	389	47%
Secteur d'activité	**Effectifs**	**%**
Construction	**174**	**21%**
Travaux de construction spécialisés	*127*	*15%*
Génie civil	*47*	*6%*
Industrie	**646**	**79%**
Industries alimentaires	*98*	*12%*
Fabrication de produits métalliques, sauf machines et des équipements	*88*	*11%*
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	*57*	*7%*
Fabrication de machines et équipements	*52*	*6%*
Industrie chimique	*38*	*5%*
Industrie papier, carton / Imprimerie	*37*	*5%*
Industrie textile, habillement, cuir	*32*	*4%*
Travail du bois / Fabrication de meubles	*32*	*4%*
Réparation et installation de machines et d'équipements	*31*	*4%*
Construction de bâtiments	*29*	*4%*
Fabrication d'équipements électriques	*28*	*3%*
Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	*27*	*3%*
Fabrication de produits minéraux non métalliques	*26*	*3%*
Métallurgie	*23*	*3%*
Industrie automobile	*22*	*3%*
Fabrication d'autres matériels de transport	*12*	*1%*
Autres industries manufacturières	*14*	*2%*
Total	**820**	**100%**

Tableau 5. Effectifs et secteurs d'activités des entreprises interrogées (base 100 : 820 entreprises)[117]

Le traitement réalisé sur la base des données recueillies par téléphone s'appuie sur les principes suivants. Il met d'abord en œuvre différentes techniques statistiques descriptives, simples (tris à plat et tris croisés), multidimensionnelles (Analyses en Composante Multiples[118]) ainsi que plusieurs techniques de classification (Classification K-means[119]). Concernant les tris à plat, il est utile de noter qu'ils permettent de réaliser une analyse de fréquences, c'est à dire du nombre de réponses données à une modalité spécifique composante

[117] Tableau tiré du rapport *Conformité réglementaire et certification*. Audiffren, T. Guarnieri, F. Rallo, JM. Lagarde, D. Enquête quantitative Mines-Paristech_AFNOR_PREVENTEO. Juin 2012.

[118] Ce type d'approche est notamment mis en avant dans l'ouvrage *Correspondence Analysis in Practice*. Greenacre, M. J. 2007, 2ème édition.. Academic Press, London.

[119] Les classifications typologiques sont présentées dans des ouvrages tels que "*Cluster Analysis"* (Everitt B.S., Landau S. and Leese M. 2001. 4th edition. Arnold, London) ou encore "*Clustering and Classification"* (Arabie P., Hubert L.J. and De Soete G. 1999. World Scientific, Singapore).

d'une variable (exemple : prise en compte de la jurisprudence dans le cadre de la veille réglementaire). De façon distincte, le tri croisé constitue quant à lui une manière efficace de résumer la relation entre deux variables qualitatives et d'étudier l'éventuel lien existant entre elles[120]. La combinaison de ces différentes modalités de traitement a permis l'établissement d'un rapport d'enquête fondé sur une approche typologique des pratiques d'entreprises. Cette partition a été réalisée à l'aide d'une Analyse des Correspondances Multiples (ACM) mixant les variables associées aux pratiques relatives à la veille réglementaire ainsi qu'au travail d'évaluation de la conformité à la législation SST applicable.

Le premier résultat de l'enquête repose donc sur la mise en lumière d'une typologie d'entreprises établie en fonction des caractéristiques associées à leur Système de Maîtrise des Conformités (SMC) ou encore à son absence. Il est ainsi possible d'établir qu'il existe six familles d'entreprises distinctes au regard de leurs pratiques en matière de veille réglementaire et d'évaluation de la conformité. Le tableau 6 synthétise les caractéristiques des différents types d'entreprises identifiés.

[120] L'existence de ce lien est validée ou invalidée par un test de Khi2.

Typologie des entreprises	Type 1 Grande entreprise experte en matière de suivi de conformité	Type 2 Grande entreprise utilisatrice de progiciels spécialisés	Type 3 Entreprise de taille moyenne suivant la conformité à l'aide d'outils bureautiques	Type 4 Entreprise de taille moyenne réalisant simplement une veille réglementaire	Type 5 Petite entreprise réalisant un suivi de conformité non tenu à jour	Type 6 Petite entreprise ne portant aucun intérêt au suivi de sa conformité
Niveau de maîtrise de la conformité	Elevé avec une action proactive*	Elevé avec une dépendance aux outils progiciels	Moyen et non proactif	Faible (absence d'évaluation de conformité)	Faible (absence de veille réglementaire)	Inexistant
Effectif moyen	De 200 à plus de 500 salariés	De 200 à plus de 500 salariés	De 50 à 200 salariés	De 50 à 200 salariés	De 50 à 99 salariés	De 50 à 99 salariés
Réalisation d'une veille réglementaire	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Outil(s) utilisé(s)	Progiciels spécialisés, expertise interne développée et utilisation de sources officielles (JO, codes,...)	Progiciels spécialisés	Sources officielles - Outils bureautiques (Word, Excel,...)	Sources officielles - Outils bureautiques (Word, Excel,...)	-	-
Périodicité de suivi	Mensuelle	Mensuelle	Mensuelle	Mensuelle	-	-
Pro-activité*	Oui	Non	Non	Oui	-	-
Réalisation d'une évaluation de conformité	Oui	Oui	Oui	Non (83% de l'échantillon)	Oui	Non
Outil(s) utilisé(s)	Progiciels spécialisés et référentiel externe	Progiciels spécialisés et référentiel externe	Outils bureautiques et référentiel interne	-	Outils bureautiques et référentiel interne	-
Lien conformité/risques professionnels	Occasionnel (moins d'une fois sur deux)	Occasionnel (moins d'une fois sur deux)	Occasionnel (moins d'une fois sur deux)	-	Très souvent	-
Suivi des plans d'actions de mise en conformité	Trimestriel	Mensuel	Occasionnel	-	Rare	-
Taux de certification SST	40%	40%	20%	15%	0%	0%

Tableau 6. Tableau de synthèse : Typologie des entreprises en matière de maîtrise des conformités légales SST

*suivi des textes légaux ne générant pas encore d'exigences (exemple : directives européennes) et de guides de bonnes pratiques, référentiels normatifs,...

Pour résumer, voici les types d'entreprises identifiés lors du traitement des données. L'entreprise de type 1 est de taille relativement importante (de 200 à 500 salariés), certifiée,

implantée sur le marché européen voire mondial et met en œuvre un SMC extrêmement sophistiqué en matière de SST. Elle s'appuie à la fois sur des outils logiciels spécialisés et sur une expertise interne tournée vers une approche proactive de la législation (anticipation des évolutions du cadre légal). L'entreprise de type 2 présente de grandes similitudes avec celle de type 1. Elle s'en distingue néanmoins par une dépendance bien plus grande à l'égard des outils logiciels mis en place, son expertise interne (maîtrise des techniques de veille et d'évaluation de conformité) étant moins développée. De taille plus modeste (50 à 200 salariés en moyenne), les entreprises des types 3 et 4 réalisent un travail de veille réglementaire fondé sur l'utilisation d'outils gratuits ou peu onéreux (abonnements à des services de veille juridique fournis par des éditeurs spécialisés). Elles s'appuient en outre fortement sur des guides de bonnes pratiques ou encore sur les recommandations établies par les CARSAT (Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail). L'entreprise de type 3 réalise un travail d'évaluation de la conformité peu structuré et mené à l'aide d'outils bureautiques classiques (logiciels Word, Excel,...) ou de référentiels au format papier. Celle de type 4 se distingue par l'absence quasiment systématique d'évaluation de sa conformité. Les entreprises appartenant enfin aux types 5 et 6 sont de taille réduite (50 à 99 salariés). Les premières ne réalisent aucune veille juridique mais conduisent néanmoins des évaluations de conformité épisodiques sur la base de référentiels légaux établis en interne pas ou peu tenus à jour (absence de veille). Les entreprises de type 6 ne portent pour leur part aucun intérêt à la problématique de la maîtrise des conformités légales SST. Elles ne réalisent en effet ni veille réglementaire ni évaluation de conformité.

On vient d'observer le fait que le traitement statistique des données permet d'aboutir à la mise en exergue d'une typologie d'entreprises relative à leurs pratiques. Ces dernières vont d'une prise en compte systématique et proactive de la question de la maîtrise des conformités à une absence totale d'intérêt pour cette problématique. Les deux sous sections à venir (2.3.2 et 2.3.3) s'intéressent un peu plus en détail aux pratiques d'entreprise en matière de veille réglementaire et d'évaluation de conformité à la législation SST applicable.

2.3.2 Etat des pratiques d'entreprise en matière de veille réglementaire dans le domaine de la SST

Les développements de la présente sous section ont pour objet de synthétiser la partie des résultats consacrée aux pratiques d'entreprises en matière de veille réglementaire. Il convient avant toute chose de rappeler que ce travail consiste à identifier la législation applicable à l'entreprise et à en suivre les évolutions successives. L'enquête quantitative menée permet ainsi d'en apprendre davantage sur les conditions dans lesquelles les préventeurs (ou d'autres acteurs de l'entreprise) procèdent à une veille réglementaire.

De manière générale, on relèvera tout d'abord que celle-ci est réalisée par 75% des entreprises interrogées. Lorsque l'on observe les résultats de façon plus détaillée, on constate que ce taux est de 100% pour les entreprises des types 1, 2, 3 et 4 alors que celles des types 5 et 6 ne réalisent jamais ce travail de veille. Parmi les objectifs visés par la réalisation d'une veille réglementaire, la recherche de l'obtention d'une certification semble bien moins importante (45%) que le besoin de maîtriser les risques professionnels (97%) ou encore la volonté d'éviter les sanctions de l'inspection du travail et de maîtriser la responsabilité juridique des acteurs de la prévention (94%). Les préventeurs interrogés déclarent à 81% que les résultats de la veille font l'objet d'une communication en interne. Néanmoins, les pratiques varient considérablement en ce qui concerne le mode retenu (affichage, formation, information orale,…) et surtout le "public" visé. L'enquête permet simplement de souligner que celle-ci est pour l'essentiel montante (tournée vers la direction) et beaucoup plus rarement descendante (vers les salariés opérationnels eux-mêmes).

La qualité de la veille est elle aussi très hétérogène. Dans le cadre du traitement des résultats, celle-ci se définit au regard de plusieurs variables telles que les sources juridiques prises en compte, les outils utilisés, son caractère proactif ou encore sa fréquence de réalisation. Sur ce dernier point, on note que, dans le meilleur des cas, la veille est quotidienne voire mensuelle (essentiellement chez les entreprises des types 1 et 2) et que bien souvent elle est plutôt trimestrielle voire annuelle pour 15% des entreprises de type 3. Parmi les sources utilisées, le Journal Officiel[121] au format Internet est énormément cité par les préventeurs (65%) alors que sa version papier ne l'est presque jamais (moins de 2% du temps), à la différence des codes et textes souvent consultés en format papier (64%). Un peu plus de la moitié (56%) des

[121] Cette appellation regroupe à la fois le Journal Officiel de la République Française (JORF) et le Journal Officiel de l'Union Européenne (JOUE).

entreprises ont recours à un outil de veille fourni par un prestataire externe. Ce chiffre dépasse même les 60% pour les entreprises des types 1 et 2 alors que celles du type 3 les utilisent très peu (39%).

En faisant un parallèle avec la typologie des services documentaires établie dans le chapitre 1[122], il est possible de noter que 44% des entreprises n'utilisent que des données juridiques gratuites (exemple : information trouvée sur le site Internet Légifrance), 40% des entreprises sollicitant les services d'un outil externe (56% du total) ont en outre recours à des éditeurs spécialisés (exemple : Les Editions Législatives) alors que seules 23% d'entre elles utilisent à l'heure actuelle des progiciels de management de la SST (exemple : PREVENTEO).

L'enquête permet également de réaliser que seules 37% des entreprises prennent en compte la jurisprudence au sein de leur veille réglementaire. Ce résultat est relativement faible, surtout lorsqu'on le compare au fait que la maîtrise de la responsabilité juridique des acteurs de la prévention est citée comme objectif de la veille réglementaire dans 94% des cas. Il semble donc utile de s'intéresser à cet aspect dans le cadre d'une amélioration des pratiques en matière de veille réglementaire SST. Dans 90% des cas d'utilisation de la jurisprudence, celle-ci sert avant tout à évaluer la conformité des pratiques de l'entreprise ou encore à connaître les sanctions encourues en cas de non respect de la législation.

Le travail d'enquête mené nous en apprend donc un peu plus sur les entreprises mettant en place une veille et sur la manière dont elles procèdent à cette dernière. On voit bien que de grandes disparités subsistent quant à la qualité de la veille. Il en va de même pour le processus d'évaluation de la conformité à la législation SST. Les résultats de l'enquête quantitative concernant sa pratique sont présentés dans la sous section suivante (2.3.3).

2.3.3 Etat des pratiques d'entreprise concernant l'évaluation de la conformité légale dans le domaine de la SST

On s'attache ici à décrire les principaux résultats de l'enquête en ce qui concerne la pratique des entreprises en matière d'évaluation de la conformité légale dans le domaine de la SST. Il

[122] Revoir à cet effet pour plus de précisions la sous section 1.3.2. du chapitre 1 intitulée "*Typologie des services documentaires de veille réglementaire à disposition des entreprises en matière de SST*".

est utile de rappeler à cette occasion que l'échantillon des préventeurs interrogés est représentatif des secteurs de la construction et de l'industrie, les entreprises de service ou d'autres secteurs d'activité n'étant pas représentées.

La réalisation d'un travail d'évaluation de la conformité est beaucoup moins systématique que celle d'une veille réglementaire. Elle ne touche en effet que 58% des entreprises interrogées et, de façon plus détaillée, aucune des entreprises des types 3, 4 et 6. L'entreprise de type 5 constitue d'ailleurs un cas totalement atypique dans la mesure où elle est la seule à déclarer réaliser des évaluations de conformité[123] alors même qu'elle ne conduit pas de travail de veille réglementaire (identification de la législation applicable). En ce qui concerne les objectifs visés par les évaluations, les réponses apportées sont très similaires à celles fournies en matière de veille réglementaire. Pour ce qui touche à la fréquence de réalisation de ces évaluations de conformité, il semble qu'elles soient pour l'essentiel annuelles (37%) et, dans certains cas, trimestrielles (20%) voire mensuelles (15%). Les entreprises de type 5 se distinguent par une réalisation moins systématique des évaluations, ces dernières étant menées "*sans calendrier précis*" dans près de 15% des cas (ce taux est de seulement 10% pour les entreprises des types 1 et 2).

Concernant maintenant le type de référentiel utilisé pour mener à bien les évaluations de conformité, il apparaît nettement que celui-ci est le plus souvent interne (69%). L'utilisation de référentiels conçus par des tiers experts ou syndicats d'entreprise (ou de branche d'activité) ne représente quant à elle que 38%. Ce résultat est cependant variable d'un type d'entreprise à l'autre. La figure 10 présente les disparités relevées entre celles-ci.

[123] Ce type d'entreprises (5) déclare en outre que le travail d'évaluation de la conformité est réalisé sur la base d'un référentiel établi en interne dans plus de 80% des cas.

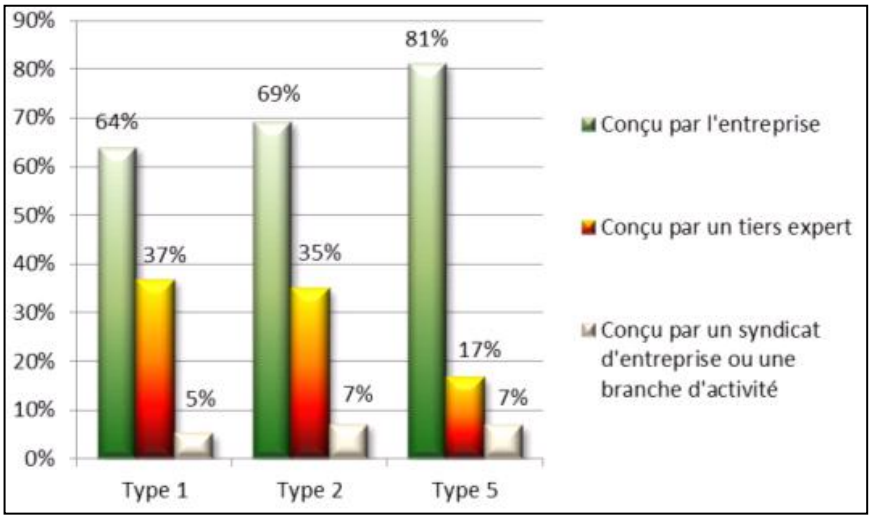


Figure 10. Typologie et conception des référentiels utilisés pour l'évaluation du niveau de conformité à la législation SST[124]

Au delà de cet aspect, l'utilisation d'outils informatiques au format bureautique classique (exemples : Word, Excel,...) est quasiment systématique (80% des cas). Or, en pratique, ces derniers sont extrêmement peu adaptés pour obtenir et reporter des résultats d'évaluation homogènes ou susceptibles de faire l'objet d'une consolidation aisée (exemple : dans le cas d'une gestion multi-sites). Le recours au format papier est très rare (12%) tout comme l'utilisation d'un questionnaire d'évaluation sous forme de logiciel (18%)[125].

Afin de déterminer la qualité des évaluations, les préventeurs sont également interrogés sur le fait de savoir si les résultats des évaluations de conformité font l'objet d'une comparaison avec ceux de l'évaluation des risques professionnels (EVRP). Certaines des idées développées dans le chapitre 1[126] suggèrent en effet que l'application de la législation permet de mettre en place un socle fondamental de mesures de prévention et de protection. Il semble, au regard des réponses données, que cette comparaison soit "*systématique*" dans 42% des cas et rare ou inexistante dans seulement 10% des cas. Ce résultat est cependant à nuancer dans la mesure où aucune autre question de l'enquête quantitative n'interroge les préventeurs sur le détail effectif de cette comparaison.

[124] Graphique tiré du rapport *Conformité réglementaire et certification*. Audiffren, T. Guarnieri, F. Rallo, JM. Lagarde, D. Enquête quantitative Mines-Paristech_AFNOR_PREVENTEO. Juin 2012.
[125] La formulation des questions (QCM - Questions à Choix Multiples) permet aux entreprises de répondre qu'elles utilisent plusieurs des formats proposés. Il est donc normal que le cumul de ces résultats donne un taux supérieur à 100%.
[126] Revoir pour plus de précision le développement 1.2.1.2. du chapitre 1 intitulé "*Amélioration de la prise en compte et de la maîtrise des risques professionnels*"

En matière d'évaluation de la conformité, l'enquête s'intéresse enfin à la question de l'édition et du suivi des plans d'actions de mise en conformité mais également aux différents modes de reporting des résultats. Concernant le premier aspect, les réponses apportées suggèrent que l'édition d'un plan d'actions est "*systématique*" dans à peine plus d'un cas sur deux (52%). Ce résultat est néanmoins très variable entre les entreprises du type 1 (58%) et celles du type 5 (41%). La gestion de ces plans d'actions de mise en conformité est bien souvent confiée conjointement à plusieurs acteurs internes à l'entreprise tels que le responsable SST (57%) ou encore le chef d'établissement (52%). La gestion par un responsable juridique est beaucoup plus rare (16%)[127]. Le suivi des plans d'actions est trimestriel dans 42% des cas et continu dans seulement 3% des cas. Pour ce qui touche aux modes de reporting, les pratiques sont là encore très hétérogènes. Cependant, on peut noter que les rapports sont présentés sous forme de tableaux (type Excel) 75% du temps. L'utilisation de graphiques est bien moins importante (30%) tout comme la présentation sous forme de texte (33%)[128]. Il est essentiel de souligner que l'utilisation combinée de graphiques, tableaux et résultats sous forme de texte ne représente que 10% des cas.

La présentation synthétique des résultats de l'enquête permet de relever un certain nombre de lacunes importantes dans les pratiques d'entreprise mises en œuvre en matière d'évaluation de la conformité. Pour résumer, on peut souligner que celles-ci concernent notamment les outils d'évaluation utilisés, la fréquence de réalisation des évaluations, le suivi des plans d'actions ou encore les modes de reporting employés. L'ensemble de ces points doit donc être pris en considération, au sein de ce travail de recherche, dans les développements consacrés à la modélisation d'un Système de Maîtrise des Conformités (chapitre 3) et ceux portant sur l'opérationnalisation du modèle (chapitre 4). Avant de se plonger dans ces chapitres, il est opportun de s'intéresser brièvement à d'autres apports du travail d'enquête. Ces derniers concernent les relations susceptibles d'exister entre les processus de certification et la maîtrise des conformités légales SST en général. Ils sont synthétisés au sein de la sous section suivante (2.3.4).

[127] Ici encore, la formulation des questions (QCM - Questions à Choix Multiples) permet aux entreprises de répondre qu'elles utilisent plusieurs des formats proposés. Il est donc normal que le cumul de ces résultats donne un taux supérieur à 100%.
[128](Même remarque que pour la note précédente)

2.3.4 Relations entre conformité légale SST et processus de certification

Cette sous section s'intéresse plus particulièrement aux relations positives et négatives existantes entre le développement des processus d'audit de certification, d'une part, et la maîtrise des conformités légales SST, d'autre part.

Le fait d'être certifié semble d'abord constituer un facteur structurant associé à l'amélioration de la qualité des pratiques par les entreprises dans le domaine de la maîtrise des conformités. L'enquête quantitative révèle en effet que le taux de certification SST est plus important (supérieur à 50%) chez les entreprises de type 1 et 2. Il n'est que de 23 à 25% pour celles des types 3, 4 et 5 et est de seulement 10% pour les entreprises de type 6. Cependant, l'impact positif de la certification sur la maîtrise des conformités doit être nuancé pour deux raisons principales. La première repose sur la formulation des questions qui ne permet pas de déterminer si le fait d'être certifié induit de meilleures pratiques en matière de conformité ou si, au contraire, le développement de celles-ci pousse les entreprises à chercher à obtenir une certification (exemple : OHSAS 18001[129]). La seconde raison tient au fait que l'enquête révèle que la certification est loin d'être le seul facteur structurant pour expliquer le développement de meilleures pratiques. En effet, celui-ci repose également sur des aspects importants tels que la taille de l'entreprise, le marché sur lequel elle évolue (national, européen ou mondial) ou encore le niveau de réglementation applicable à son secteur d'activité (contraintes fortes, faibles,...). De façon générale, il est également intéressant de noter que le développement de la certification en entreprise a un effet bénéfique sur l'amélioration des relations avec les partenaires de l'entreprise (fournisseurs, sous traitants,...). Ceci est néanmoins beaucoup moins vrai pour les contacts entretenus avec les pouvoirs publics (exemple : l'inspection du travail). Pour conclure sur les relations positives, il apparaît que 86% des préventeurs interrogés estiment que l'obtention de bons résultats en matière de conformité légale est essentielle à l'obtention d'une certification SST.

Cependant, cette question soulève l'ambivalence existant dans les relations entre le processus de certification et la maîtrise de conformité. En effet, quelques questions plus loin dans l'enquête, les préventeurs reconnaissent à 78% qu'il est tout à fait possible d'être en non-conformité avec la législation et d'être certifié en matière de SST. Même si cette réponse est à

[129] *OHSAS 18001 : Systèmes de management de la santé et de sécurité au travail - Spécifications*. OHSAS. 2007. 2ème édition. AFNOR et *ISO 18002 : Systèmes de management de la santé et de sécurité au travail - Lignes directrices pour la mise en œuvre de l'OHSAS 18001*. OHSAS. 2008. 2ème édition. AFNOR.

nuancer car on y parle pas de "grave non-conformité", elle a le mérite de faire apparaître nettement la distinction entre l'idéal de la certification et son application réelle. Cet aspect est nettement mis en lumière par une autre donnée de l'enquête. Alors que le respect des exigences légales constitue la première exigence d'un système de management de la SST (SMS) certifié, le temps consacré à cet élément semble dérisoire dans le cadre d'un audit de certification. Il apparaît sur ce point que dans près de deux cas sur trois (65%), le temps consacré à la maîtrise des conformités est inférieur à 10% de l'audit de certification. En outre, le temps passé ne dépasse 20% que dans 12% des cas. Ce résultat est détaillé dans la figure 11.

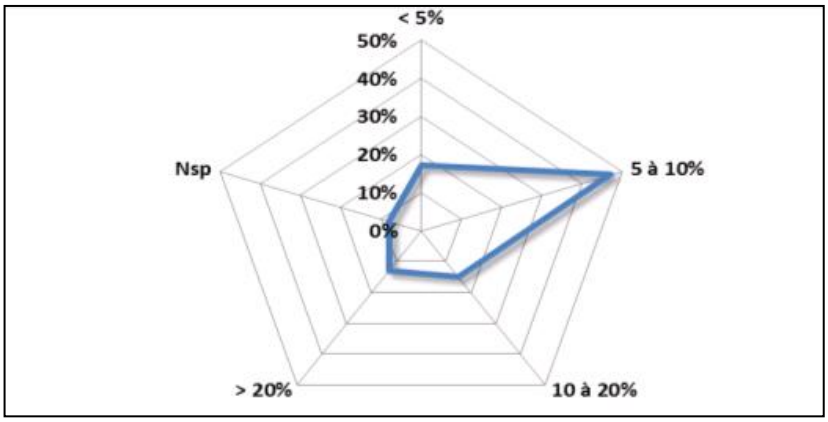


Figure 11. Part du temps consacrée à l'évaluation de la conformité dans la durée totale de l'audit de certification[130]

Au regard de ces chiffres, il semble évident que le suivi de la conformité légale SST est loin de représenter l'objet principal d'un audit de certification. A ce titre, il sera donc utile de se demander quel est le cadre le plus approprié pour conduire des évaluations de conformité. Nombre d'auteurs soulèvent souvent la question de l'indépendance des auditeurs[131]. Il est en effet avéré que ces derniers, même s'ils sont accrédités par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation), sont rémunérés de façon indirecte par les entreprises qu'ils certifient. Au delà de cet aspect, l'enquête quantitative permet de souligner que 70% des préventeurs interrogés savent que les organismes chargés de délivrer leur certification proposent également des prestations de conseil et de contrôle, jouant ainsi les rôles de juges et parties à la fois. Ce

[130] Graphique tiré du rapport *Conformité réglementaire et certification*. Audiffren, T. Guarnieri, F. Rallo, JM. Lagarde, D. Enquête quantitative Mines-Paristech_AFNOR_PREVENTEO. Juin 2012.
[131] Exemple : *Bien gérer l'environnement, une chance pour l'entreprise*. Le moniteur, Collection Actualité Juridique. Lepage, C. 1999.

résultat est sûrement plus important en pratique car 15% des répondants disent ne pas savoir si tel est le cas (réponse "*ne sait pas*").

Les différents résultats présentés ci-dessus permettent donc de relever que, passé l'influence positive générale sur le développement des Système de Maîtrise de la Conformité (SMC), le processus de certification apporte en pratique peu d'éléments à ces systèmes de gestion. Il est en effet possible d'être certifié alors même que l'on se trouve en situation de non-conformité avec la législation. Ceci s'explique en partie par le manque d'indépendance des organismes de certification ou encore par le temps dérisoire consacré au suivi de la conformité légale dans le cadre d'un audit de certification en matière de SST. Il apparaît donc nécessaire pour les entreprises de mettre en œuvre un système de maîtrise des conformités légales SST interne plutôt que de s'appuyer sur le processus de certification.

Conclusion du chapitre

Les différentes sections de ce chapitre ont contribué à la présentation d'une partie des résultats d'une enquête quantitative menée conjointement par le CRC de Mines Paristech, l'AFNOR et la société PREVENTEO. Les résultats présentés sont synthétisés et ne représentent pas l'intégralité des apports de l'enquête[132]. Il n'en demeure pas moins qu'ils apportent des informations cruciales en ce qui concerne l'état des pratiques d'entreprise dans le domaine de la maîtrise des conformités légales SST.

On a en effet pu constater qu'il existe une typologie d'entreprises pouvant être différenciées en fonction de la qualité de leur travail de veille réglementaire, d'évaluation de la conformité ou encore de suivi et de gestion des plans d'actions. Loin d'être uniformes, ces pratiques extrêmement hétérogènes reposent, semble-t-il, sur des méthodologies et outils imparfaits voire inadaptés. Que ce soit pour ce qui concerne le périmètre légal pris en compte, la périodicité de renouvellement ou encore les outils informatiques utilisés (essentiellement les outils bureautiques classiques), des lacunes subsistent dans ces pratiques.

[132] *Conformité réglementaire et certification*. Audiffren, T. Guarnieri, F. Rallo, JM. Lagarde, D. Enquête quantitative Mines-Paristech_AFNOR_PREVENTEO. Juin 2012.

A ce titre, il apparaît judicieux de s'interroger sur les conditions de modélisation d'un Système de Maîtrise des Conformités (SMC) pertinent et adapté aux entreprises (chapitre 3) avant de s'attacher à une opérationnalisation effective du modèle proposé (chapitre 4) pour répondre aux besoins émergents exprimés au travers de l'enquête quantitative.

Chapitre 3
Proposition d'un dispositif de maîtrise de la conformité légale dans le domaine de la SST

Ce chapitre a pour objet de proposer et de présenter un modèle de maîtrise de la conformité légale en matière de SST. Ce modèle décrit en détail les différentes composantes d'un système de gestion décliné sous la forme d'un ensemble de processus inter reliés. Le présent chapitre s'articule autour de trois parties distinctes.

La première (3.1) est consacrée à la présentation de la démarche de modélisation suivie. Elle propose notamment de définir ce qu'est un modèle et de mettre en lumière plusieurs catégories de modèles. Ces dernières sont brièvement décrites afin de mieux évaluer leurs apports respectifs à ce travail de recherche. Les objectifs visés par le modèle retenu sont ensuite présentés. Ils permettent enfin d'établir quelles sont les caractéristiques du modèle proposé.

La deuxième partie du chapitre (3.2) s'astreint pour sa part à la présentation d'un certain nombre d'indicateurs liés à la maîtrise de la conformité. Ces indicateurs sont essentiellement organisés autour des trois processus présentés dans le premier chapitre de ce travail de recherche[133], à savoir, la veille réglementaire, l'évaluation de la conformité ainsi que la gestion effective des plans d'actions de mise en conformité.

L'ultime partie (3.3) propose d'organiser les indicateurs présentés au sein d'un modèle de maîtrise de la conformité légale dans le domaine de la SST. Ce modèle définit les éléments d'un véritable système de gestion (ou management) des conformités décliné sous forme de processus distincts et inter reliés.

[133] Se reporter au 1.3.1 intitulé "Présentation du processus de la maîtrise de conformité".

3.1 Présentation de la démarche de modélisation proposée

Ce travail de recherche propose un modèle dont l'objectif concerne la maîtrise de la conformité légale dans le domaine de la SST. Cette section s'attache à la mise en lumière de la démarche de modélisation suivie.

Le premier développement présente la notion de modèle (3.1.1.), d'abord de façon générale, puis de manière plus détaillée, en s'attardant sur l'introduction d'une typologie de modèles.

On procède ensuite à une forme de recadrage visant à préciser quels sont les objectifs attendus lors de la mise en place d'une démarche de maîtrise des conformités (3.1.2.). Ce développement s'appuie sur les informations liées au contexte[134] ainsi qu'aux données fournies par l'étude de l'état des pratiques[135].

Enfin, le dernier développement insiste sur les caractéristiques et les fonctions du modèle retenu (3.1.3.). Il introduit notamment l'idée que le travail de modélisation vise à organiser des indicateurs au sein d'un modèle. La caractérisation de ce dernier s'appuie sur les résultats des deux développements précédents (3.1.2. et 3.1.3.).

3.1.1 Présentation de la notion de modèle et d'une typologie associée

S'il est clairement établi que l'objectif du présent chapitre consiste à proposer et présenter un modèle de maîtrise de la conformité légale liée à la SST, il convient néanmoins de s'attarder au préalable sur la notion de modèle.

Une approche très globale de ce qu'est un modèle permet de retenir deux définitions intéressantes[136]. Selon la première, un modèle est une "*structure formalisée utilisée pour rendre compte d'un ensemble de phénomènes qui possèdent entre eux certaines relations*". L'intérêt de cette définition tient à la notion de formalisation, mais également au fait qu'un modèle permet de donner des informations sur un ensemble d'éléments, dans notre cas liés à la maîtrise de la conformité. Un modèle servirait donc à formaliser des connaissances. La

[134] Les informations visées sont celles mises en avant au point 1.2.1 intitulé "Sens et objectif de la maîtrise de la conformité"
[135] Les données sont essentiellement celles commentées dans la section 2.3.
[136] Définitions tirées du dictionnaire *Petit Larousse : Grand Format*. Editions Larousse. 1995. page 664

seconde définition proposée présente quant à elle ce dernier comme une "*représentation schématique d'un processus* […]". Plus succincte, elle met cependant l'accent sur l'idée que le modèle doit prendre une forme schématique (représentation visuelle) et s'attache à la représentation d'un processus. On verra ultérieurement (3.1.2.) que cette notion de processus est importante dans la caractérisation du modèle retenu.

La définition générale donnée par Walliser[137] vient compléter cette présentation en qualifiant le modèle de "*représentation d'un système réel, qu'elle soit mentale ou physique, exprimée sous forme verbale, graphique ou mathématique*". Il semble donc qu'un modèle ne soit pas en pratique nécessairement schématique. Cette définition élargit le champ d'un modèle en parlant de "système" plutôt que de "processus". Cette idée est développée dans la sous-section 3.1.2.

Ce premier travail a permis de mettre en exergue les caractéristiques générales d'un modèle. Cependant, une approche scientifique plus poussée permet quant à elle de présenter une typologie de modèles, se définissant au regard de leur fonction. La typologie retenue dans ce travail de recherche est celle proposée par Le Moigne en 1987[138] et reprise dans plusieurs travaux de recherche depuis cette date[139]. Elle présente quatre types de modèles, chacun étant associé à une ou plusieurs fonctions.

Pour Le Moigne, les modèles sont cognitifs (explicatifs ou descriptifs), normatifs (prescriptifs ou constructifs), prévisionnels (simulations ou prévisions) ou bien encore décisionnels (décisions ou optimisations).

Un modèle cognitif a pour fonction de représenter un système existant, et ce de façon plus ou moins conforme. Il permet en principe la mise en lumière de propriétés de ce système en favorisant, parfois, l'identification d'autres propriétés (modèle explicatif). Dans le cas de la maîtrise des conformités, un modèle cognitif descriptif peut par exemple permettre la représentation de l'organisation d'un établissement industriel de façon plus ou moins

[137] *Systèmes et modèles, Introduction critique à l'analyse de systèmes.* Walliser B. 1977. Editions du Seuil, Paris
[138] *Qu'est-ce un modèle ?* Le Moigne, J.L. 1987. Publié dans "*Les modèles expérimentaux et la clinique*" (AMRP 1985) Confrontations Psychiatriques, numéro spécial consacré aux modèles
[139] Typologie citée dans : *Définition et opérationalisation d'une Organisation Apprenante (O.A.) à l'aide du Retour d'Expérience*. Van Wassenhove, W. 2004. Thèse Mines Paristech.

détaillée. La figure 12 propose un exemple d'utilisation de modèle cognitif pour représenter l'organisation d'un site industriel.

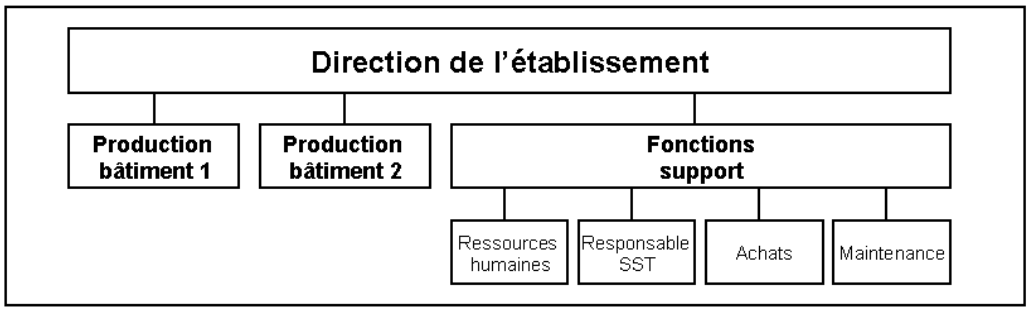


Figure 12. Modélisation cognitive simplifiée de l'organisation d'un établissement industriel

Le modèle normatif a quant à lui pour fonction de représenter de façon plus ou moins idéale un système à créer, mettant en évidence certaines de ses propriétés souhaitables (modèle prescriptif). Les modèles cognitifs et normatifs ont donc une fonction essentiellement descriptive.

Les deux derniers types de modèles sont plus spécifiques car ils ne visent pas à représenter des systèmes existants ou à créer mais plutôt à apporter des informations permettant une projection dans le temps. Les premiers d'entre eux sont dits prévisionnels. Ils s'appuient en effet sur les connaissances d'un système dans des situations données pour imaginer son comportement dans des situations non encore observées. Dans le domaine de la maîtrise des risques professionnels, un modèle de retour d'expérience suite à un accident du travail (AT) peut avoir pour fonction de limiter la réalisation de situations proches de celles observées ou distinctes. Il prend alors un caractère prévisionnel.

Le modèle décisionnel vise pour sa part à fournir à un ou des décideurs un certain nombre d'informations leur permettant d'éclairer une prise de décision liée à la modification d'un système. Concernant la maîtrise des conformités, on peut imaginer que certaines actions de mise en conformité peuvent avoir des conséquences plus ou moins importantes sur le système de management d'une entreprise. Dans un modèle décisionnel, l'information donnée doit permettre d'éclairer par exemple le décideur sur les sanctions encourues en cas de non respect d'une exigence ou encore le coût d'une action de mise en conformité.

On le verra plus en détail dans le développement 3.1.3, le modèle proposé dans ce travail de recherche possède clairement une fonction normative, même si par certains aspects il est construit à partir d'une fonction cognitive descriptive et tend, dans certains cas, vers une fonction décisionnelle.

On vient donc de constater qu'un modèle a pour objet de représenter un système ou un processus et ce de façon plus ou moins schématique. L'existence de quatre types de modèles possédant des fonctions distinctes a également été caractérisée. Il convient désormais de présenter les objectifs clés de ce travail de recherche afin de déterminer quelles seront les caractéristiques et fonctions associées au modèle proposé.

3.1.2 Présentation des objectifs associés au modèle de maîtrise des conformités proposé

Après avoir présenté la notion de modèle, il apparaît essentiel de s'interroger plus en profondeur sur les objectifs de ce travail de recherche en matière de modélisation. On peut en premier lieu rappeler l'objectif général de ce chapitre qui est de proposer un modèle de maîtrise des conformités légales dans le domaine de la SST. Au regard des définitions présentées au 3.1.1, il convient à ce titre de se demander si le dispositif mis en œuvre pour maîtriser la conformité est un système ou un processus.

Un processus peut se définir comme un "*enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé*" ou encore comme "*une suite d'opérations constituant la manière de fabriquer, de faire quelque chose*"[140] en matière de production. Il apparaît évident à cette lecture qu'un dispositif de maîtrise des conformités est bien constitué d'un enchaînement d'éléments visant un résultat déterminé.

Afin d'éviter tout raccourci de langage, il paraît cependant utile de se demander ce qu'est un système et ce qui le différencie d'un processus. De la façon la plus simple qui soit, on peut définir le système comme une "*combinaison d'éléments réunis de manière à former un ensemble*". Ici on gagne la notion de combinaison (plus riche que celle d'enchaînement) mais on perd celle de résultat à atteindre. Néanmoins, le système est également un "*ensemble de*

[140] Définitions tirées du dictionnaire *Petit Larousse : Grand Format*. Editions Larousse. 1995. page 824. op cit

méthodes, de procédés destinés à assurer une fonction définie ou à produire un résultat"[141]. En mettant en avant la notion de procédé, on peut dire en réalité que le dispositif de maîtrise de la conformité est un système composé lui-même de processus et sous-processus. L'objectif du travail de modélisation proposé est donc bel et bien de représenter un système de gestion (ou management) reposant sur une combinaison de processus.

Pour Walliser[142], l'attente générale liée à un modèle est de simuler le comportement d'un système selon certains objectifs et compte tenu de certains moyens. On retiendra ici la notion d'objectif pour détailler ceux relatifs à un système de maîtrise de la conformité (SMC) dans le domaine de la SST. En s'appuyant sur les données du premier chapitre et les résultats du deuxième, on retient que le premier objectif de ce modèle est de permettre la limitation de l'engagement de la responsabilité juridique (civile et pénale) d'un employeur et de ses délégataires dans le domaine de la SST (exemple : les préventeurs). La réponse à cet objectif passera notamment par une bonne identification du périmètre légal réellement applicable à l'entreprise. En plus de favoriser l'identification de ce périmètre, le modèle proposé doit faciliter une meilleure compréhension des exigences applicables ainsi que des sanctions encourues en cas de non respect de la législation. Ce dernier point passe notamment par une connaissance des décisions de justice (jurisprudence) civiles et pénales relatives à la SST. Ce travail doit permettre de remplir un sous-objectif clé, la responsabilisation des services de l'entreprise quant aux problématiques liées à la SST.

Le deuxième objectif du modèle est également de favoriser une amélioration dans la prise en compte et la maîtrise des risques professionnels. La satisfaction de ce but passe en pratique par une articulation entre les résultats des évaluations de conformité et ceux des évaluations des risques professionnels. Cette articulation existe dans les faits[143] mais est délicate à appréhender. Le modèle retenu devra donc faciliter la mise en lumière des liens entre le système de maîtrise de la conformité (SMC) et le processus d'évaluation des risques professionnels mis en œuvre.

Enfin, on l'a vu précédemment, la maîtrise de la conformité peut apporter des perspectives intéressantes en ce qui concerne la mobilisation des services et processus de l'entreprise pour

[141] Définitions tirées du dictionnaire *Petit Larousse : Grand Format*. Editions Larousse. 1995. page 982. op cit
[142] *Systèmes et modèles, Introduction critique à l'analyse de systèmes.* Walliser B. 1977. Editions du Seuil, Paris. op cit
[143] Revoir la figure 4 du chapitre I.

améliorer la performance globale de son Système de Management de la SST[144] (SMS) en place. Ceci constitue le troisième objectif associé au modèle proposé dans ce chapitre. A ce titre, on notera que la modélisation doit faciliter la gestion des plans d'actions en mettant clairement en avant les ressources à mobiliser pour respecter telle ou telle exigence légale. Cet éclairage doit favoriser la communication effective entre les différents services de l'entreprise et ainsi privilégier une intégration du SMC au sein du SMS déployé dans l'entreprise. Le tableau 7 synthétise les objectifs présentés dans cette sous-section.

Sous-objectif n°1 : **Limiter l'engagement de la responsabilité de l'employeur et des préventeurs**	Identification du périmètre applicable
	Identification des exigences applicables
	Compréhension de la jurisprudence civile et pénale dans le domaine de la SST
Sous-objectif n°2 : **Améliorer la maîtrise des risques professionnels**	Mettre en lien les exigences légales SST avec les résultats d'évaluation des risques
Sous-objectif n°3 : **Améliorer la performance globale du SMS en facilitant la mobilisation des services de l'entreprise**	Mettre clairement en avant les ressources à mobiliser dans les plans d'actions pour favoriser : - la communication entre services; - la responsabilisation des chefs de services.

Tableau 7. Rappel des objectifs associés au modèle de maîtrise des conformités proposé

Après s'être intéressé à la notion de modèle, on a recentré celle-ci autour des objectifs clés de ce travail de recherche. Le modèle retenu doit donc permettre la représentation d'un système de gestion, le SMC, composé lui-même de processus. Il doit également favoriser la limitation de l'engagement de responsabilité des employeurs et préventeurs, de mieux maîtriser les risques professionnels et de favoriser une intégration du SMC au sein d'un SMS plus global. Le développement suivant (3.1.3.) propose une caractérisation du modèle au travers de la notion de fonction et des objectifs visés.

[144] Revoir les figures 2 et 3 du chapitre I.

3.1.3 Caractérisation du modèle de système de maîtrise des conformités proposé

Au regard des types de modèles présentés précédemment (3.1.1.) ainsi que des objectifs visés par ce travail de recherche (3.1.2.), il est désormais plus aisé de présenter les caractéristiques du modèle retenu.

En premier lieu, il convient de noter que le modèle est normatif et qu'il possède une fonction prescriptive. En effet, le modèle de SMC proposé a pour vocation de représenter une forme de déploiement "idéal" d'un système. Néanmoins, il convient dès à présent de nuancer le caractère normatif du modèle proposé en précisant qu'il concerne des systèmes existants et non des systèmes "à créer"[145]. En cela, on peut noter que les indicateurs présentés au 3.2 sont tirés de l'observation d'un contexte et d'un état des pratiques réellement observées dans le domaine de la SST. On peut donc préciser que le modèle normatif prescriptif proposé s'appuie sur les modèles cognitifs descriptifs représentés par les deux premiers chapitres de ce travail de recherche. Le dernier processus du modèle traite de la gestion et du suivi des plans d'actions de mise en conformité. Concernant ce point, il est à noter que les informations fournies (exemple : services concernés, priorisation et coût des actions,…) à cet égard par le modèle normatif peuvent, dans une certaine mesure, avoir une fonction décisionnelle même s'il ne s'agit pas de leur vocation première.

Le modèle de SMS proposé s'appuie sur l'organisation d'un certain nombre d'indicateurs (présentés au 3.2.) organisés au travers des trois processus essentiels de la maîtrise de la conformité légale en matière de SST[146]. Ces processus sont :

- La veille réglementaire ;
- L'évaluation de la conformité ;
- La gestion et le suivi des plans d'actions.

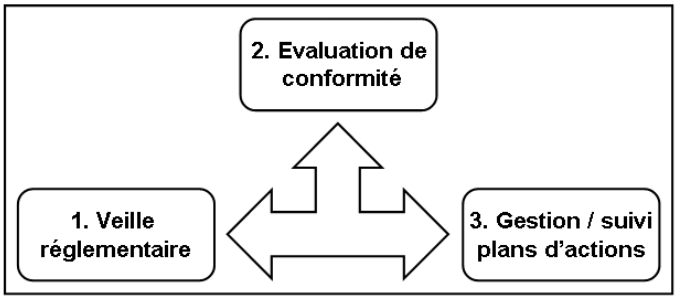


Figure 13. Processus de la maîtrise des conformités

[145] Revoir la définition du système normatif selon Le Moigne présentée au 3.1.1.
[146] Les étapes visées sont celles présentées dans la figure 5 du chapitre I.

Le travail de modélisation normative retenu porte donc à la fois sur l'identification d'indicateurs observés au travers d'une étude des pratiques d'entreprises et sur leur organisation au sein d'un système composé lui-même de processus de gestion plus ou moins complexes.

La section suivante (3.2.) s'intéresse à la mise en exergue des indicateurs liés aux trois étapes de la maîtrise des conformités que sont la veille réglementaire, l'évaluation de la conformité ainsi que la gestion des plans d'actions de mise en conformité. Ces indicateurs seront ensuite organisés et présentés en détail dans le modèle de SMC proposé (3.3.).

3.2 Présentation des indicateurs du modèle proposé

La section précédente était essentiellement consacrée à la caractérisation de la notion de modèle. Il convient dès lors de s'intéresser plus en détail au modèle développé dans ce chapitre. La présente section a pour objet de présenter les indicateurs liés à un modèle de maîtrise de la conformité légale en matière de SST. La présentation du modèle (dans la section 3.3) s'appuiera sur les développements à venir pour montrer comment s'organisent les différents indicateurs au sein d'un système de maîtrise des conformités.

Les indicateurs retenus ici s'articulent autour des trois processus détaillés au sein de la section 1.3 consacrée aux "principes et ressources associés à la maîtrise de la conformité à la législation SST" c'est à dire :
- La veille réglementaire;
- L'évaluation de la conformité;
- Les plans d'actions (gestion et suivi).

On s'intéresse donc ici en premier lieu aux indicateurs associés au travail de veille réglementaire qui consiste à identifier le périmètre légale applicable à l'entreprise en matière de SST et à suivre son évolution.

3.2.1 Indicateurs liés à la veille réglementaire

Le travail d'identification des indicateurs présents dans les développements suivants s'appuie, au même titre que la section 3.1, sur l'étude du contexte menée dans le chapitre 1 ainsi que sur les résultats de l'enquête présentés dans le chapitre 2.

On étudie ainsi quatre indicateurs essentiels liés au travail de veille réglementaire, eux-mêmes reliés à un ensemble de sous-indicateurs. On traite ici des aspects suivants :

- Acteurs de la veille réglementaire et outils dédiés;
- Modélisation de l'organisation de l'entreprise;
- Définition du périmètre légal applicable en matière de SST;
- Suivi des évolutions du périmètre applicable.

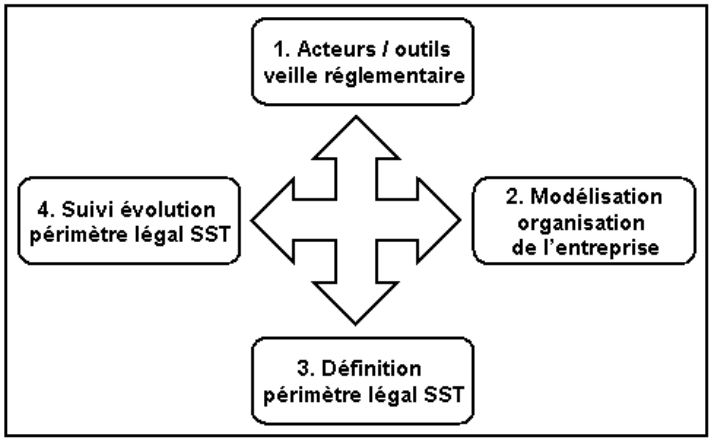


Figure 14. Indicateurs liés à la veille réglementaire

Les développements suivants présentent en détail l'ensemble de ces indicateurs. Afin de compléter les informations données, chacun d'eux se conclut par une figure schématique récapitulative[147].

3.2.1.1 Acteurs de la veille réglementaire et outils dédiés

Lorsqu'une entreprise décide de mettre en œuvre un dispositif de veille réglementaire, elle est alors amenée à s'interroger sur deux points précis. En effet, il convient de définir quels acteurs

[147] Les figures présentées dans cette section du travail de recherche ont, pour l'essentiel, été réalisées en utilisant le langage UML (Unified Modeling Language) et ont été réalisées à l'aide de l'outil "BOUML", disponible sur le site : *http://bouml.free.fr/download.html.*
L'UML est un langage d'analyse et de conception orienté objet défini par l'OMG (Object Management Group).

seront chargés de ce travail ainsi que les outils qu'ils auront à leur disposition. Le premier chapitre nous a permis de cerner plus clairement quels acteurs clés d'un Système de Management de la SST (SMS) sont susceptibles d'intervenir. On parle ici des préventeurs. Cependant, les caractéristiques liées à la formation reçue par ces derniers permettent de retenir essentiellement deux catégories de préventeurs, les "*préventeurs managers*"[148] ainsi que les "*préventeurs terrain*". Ce choix se fait a priori au détriment des "*préventeurs de base*", moins bien formés à ce type de travail. Cependant, en pratique, rien n'empêche que le travail de veille soit confié à d'autres acteurs de l'entreprise tels qu'un juriste ou encore un documentaliste.

Dès lors, il convient, au regard des différentes catégories de services fournies pour assister les préventeurs "veilleurs", de déterminer quels outils sont les plus adaptés. On rappelle ici que ces outils comprennent des "*solutions maison*"[149] c'est-à-dire créées par les sociétés elles-mêmes, l'utilisation de "*bases de données institutionnelles*" ou "*spécialisées*" dans le domaine de la SST, mais également des "*progiciels*" de management de la SST. La section 3.3. présentera la catégorie d'outils retenue par le modèle de système de maîtrise de la conformité proposé. La figure 15 résume les apports des deux paragraphes précédents.

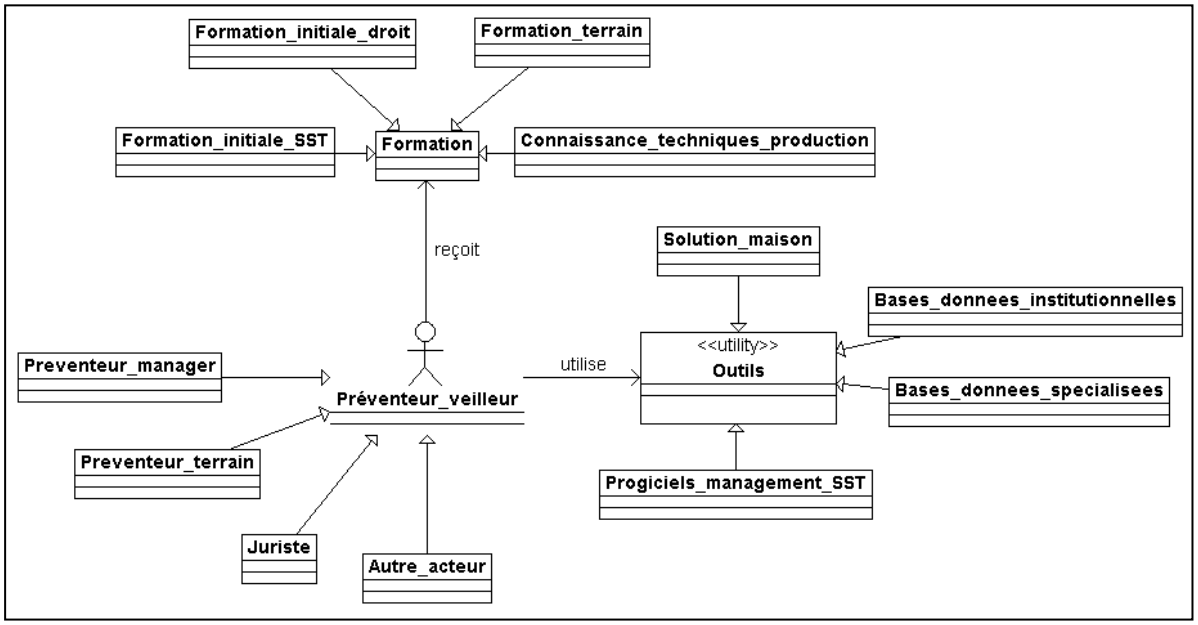


Figure 15. Acteurs de la veille réglementaire et outils dédiés

[148] *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail,* AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit.
[149] Référence : article paru dans la revue RSE (Risque Sécurité Environnement). JM. Rallo. Novembre-Décembre 2010, n°7. op cit.

Après avoir caractérisé quels acteurs et outils permettront de réaliser la veille, on s'interroge maintenant sur la meilleure manière de modéliser l'organisation d'une entreprise dans le cadre de la définition d'un périmètre légal applicable en matière de SST.

3.2.1.2 Modélisation de l'organisation de l'entreprise

Le choix d'un mode de représentation d'organisation de l'entreprise constitue un indicateur primordial dans le cadre du travail de veille réglementaire. En effet, cette schématisation doit permettre de déterminer le périmètre légal applicable tout en s'assurant que celui-ci est en cohérence avec les activités de l'entreprise concernée. Une étude empirique sur les pratiques en la matière permet de retenir une typologie composée de trois modes de découpage intéressants au regard des problématiques liées à la SST.

Le premier d'entre eux, le découpage géographique, passe par la définition d'une organisation structurée en fonction de la localisation de ses activités. Une telle organisation se crée par exemple à partir de pôles régionaux (ou départementaux) pour aboutir à des bâtiments ou parties de bâtiments (locaux), en passant par la localisation préalable d'établissements en fonction de leur lieu d'implantation (NB : un établissement peut être composé de plusieurs bâtiments). L'avantage principal de ce type de découpage est de permettre une forme de "géo localisation" du périmètre légal applicable.

Le deuxième mode de découpage retenu dans cette typologie est le découpage fonctionnel. Loin de se cantonner à une vision purement géographique, celui-ci nécessite de procéder à un recensement des activités de l'entreprise (exemples : production, vente, accueil, livraison,...). Ce découpage semble particulièrement intéressant, notamment dans le cadre d'activités multiples de services et industrielles. En pratique, l'organisation fonctionnelle peut se fondre au sein d'un découpage global géographique lorsque les activités identifiées sont clairement localisées géographiquement (rattachement à un établissement ou un bâtiment précis,...).

Enfin, le troisième et dernier mode de découpage identifié propose une vision par processus, très adaptée aux activités industrielles de production. Ce dernier s'attache à la mise en lumière des différentes phases menant à la fabrication d'un élément ou d'une pièce donnée (exemples : fabrication pièce A, usinage pièce A, contrôle pièce A, fabrication pièce B,...)

On le voit bien, ces modes de découpages ou de représentation d'une organisation présentent des avantages et inconvénients propres aux activités de l'entreprise (services, industrie ou encore agriculture). On le verra plus en détail dans la section 3.3, le modèle retenu dans ce travail de recherche se caractérise par une approche mixte, prenant en compte des aspects aussi bien géographiques que fonctionnels ou encore classés par processus.

La figure 16 résume les apports des cinq paragraphes précédents.

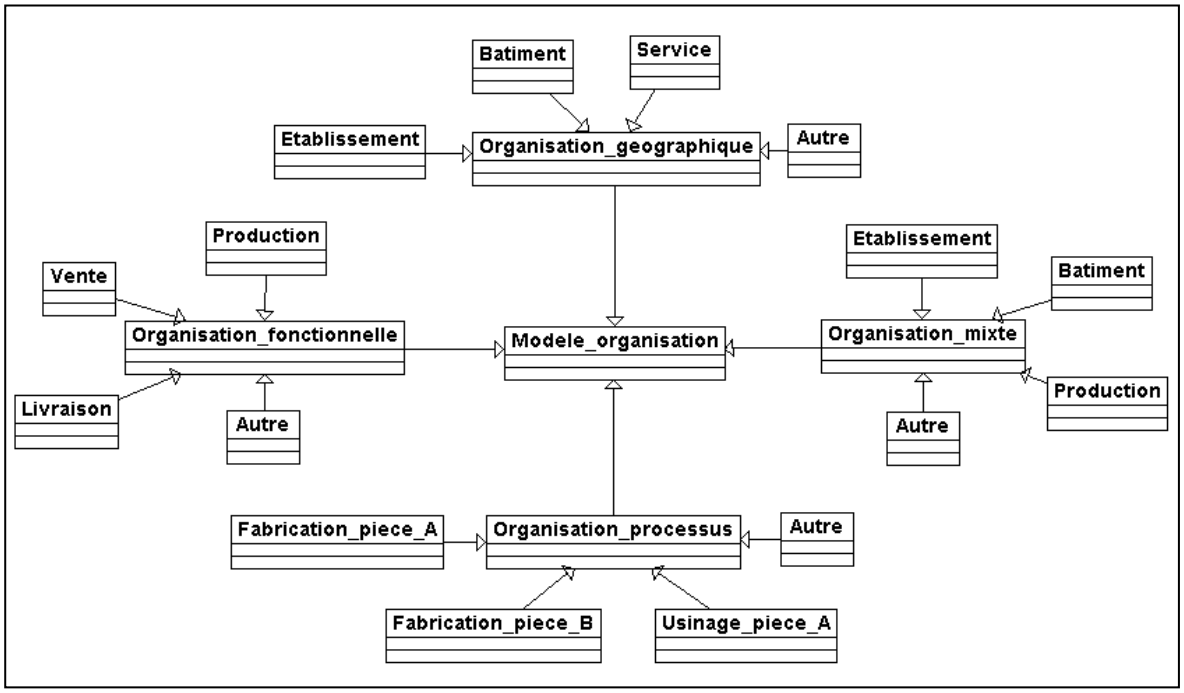


Figure 16. Modélisation de l'organisation de l'entreprise

Le découpage de l'organisation doit permettre de définir un périmètre légal applicable en matière de SST. Dès lors, on se penche plus en avant sur les indicateurs liés à la définition de ce périmètre.

3.2.1.3 Définition du périmètre légal applicable en matière de SST

Afin de faciliter le travail d'identification de la législation applicable, ce travail de recherche s'attache à une catégorisation des indicateurs liés au périmètre légal. Ce mode de traitement de l'information légale permet en outre de regrouper les textes législatifs et réglementaires traitant d'une problématique particulière. Les trois indicateurs retenus ici sont l'effectif et les

catégories de personnel présents dans l'entreprise, les caractéristiques des locaux de travail (infrastructures) mais également la prise en compte des activités de l'entreprise, en lien avec l'évaluation des risques professionnels (EVRP).

L'indicateur propre au personnel de l'entreprise s'articule autour de deux aspects. Le premier d'entre eux correspond à l'effectif de l'entreprise car, comme cela a déjà été présenté dans le chapitre 1[150], ce critère influe sur la législation applicable. Le second aspect concerne quant à lui l'identification des catégories de personnel de l'entreprise (exemples : travailleurs en contrat à durée indéterminée, intérimaires, travailleurs de nuit,...). On l'étudie car il est relativement aisé pour l'employeur d'identifier ces catégories et que, là encore, la législation applicable fluctue en fonction de ce critère.

Les caractéristiques des locaux de travail constituent un deuxième critère en raison de leur impact non négligeable sur le périmètre légal applicable en matière de SST. Les caractéristiques retenues traitent de quatre aspects distincts, la superficie des locaux, la hauteur des bâtiments, la catégorie de ces derniers (exemples : Immeuble de Grande Hauteur (IGH), Etablissement Recevant du Public (ERP),...) ainsi que l'ancienneté des locaux. Ces aspects suffisent à eux seuls à identifier la législation SST applicable au regard des infrastructures de l'entreprise.

Enfin, le dernier critère utilisé repose sur un classement des textes légaux en fonction des différents risques professionnels identifiés dans l'entreprise. Pour rendre ce travail plus simple et plus accessible aux employeurs, on s'appuie essentiellement sur les résultats de l'EVRP centralisés dans le Document Unique (DU) de l'entreprise. Ce mode de fonctionnement permet de classer la législation au regard de grandes familles de risques (exemples : exposition aux produits chimiques[151], circulation des personnes et véhicules, facteurs psychosociaux tels que le stress,...) et de balayer une seconde fois l'EVRP pour s'assurer de sa pertinence (dangers identifiés, découpage organisationnel cohérent avec les activités,...).

La figure 17 résume les apports des quatre paragraphes précédents.

[150] Voir la figure 5 intitulée "Evolution des exigences légales SST applicables en fonction de l'effectif d'une entreprise" (Dans la partie 1.3.1.1. "La veille réglementaire").
[151] *La fonction sécurité - Guide pour la gestion de la santé, de la sécurité, de la sûreté et de l'environnement*. CNPP. 2010. Dunod.

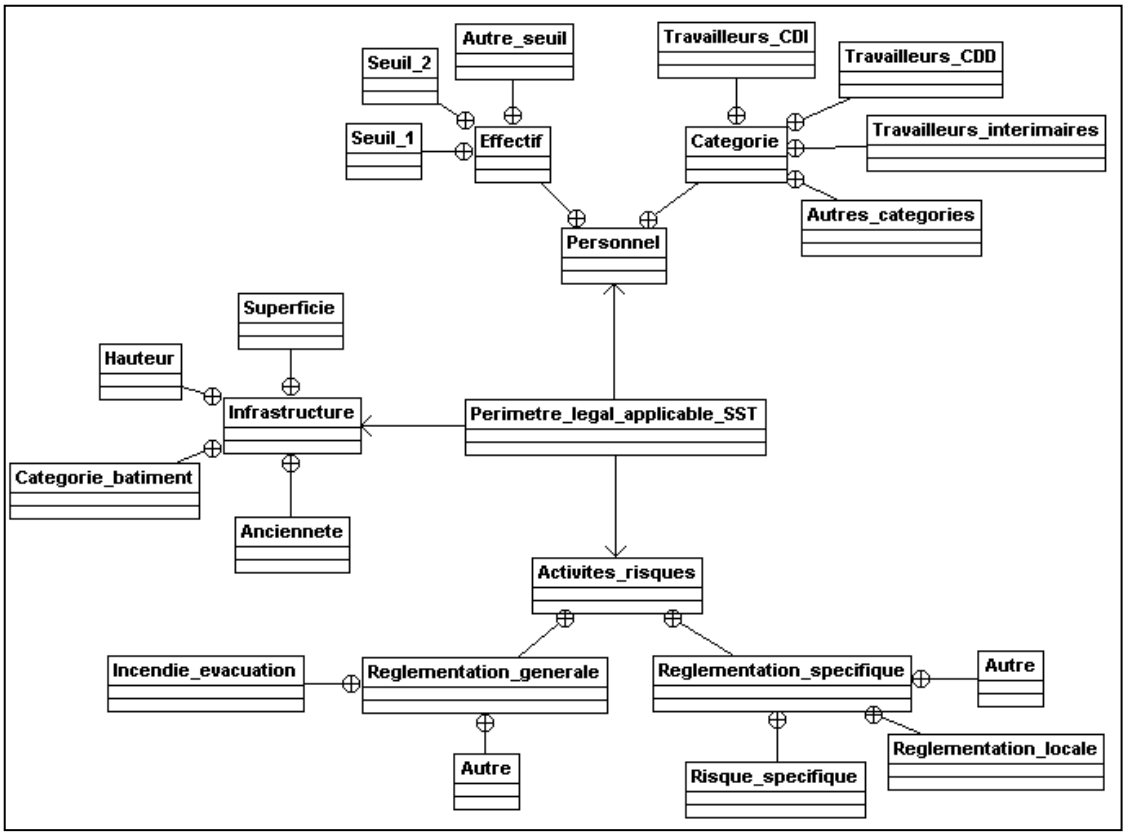


Figure 17. Définition du périmètre légal applicable en matière de SST

On vient d'observer comment il est possible de procéder afin d'identifier le périmètre légal applicable en matière de SST. Néanmoins, ce dernier n'est pas figé dans le temps. En effet, il est amené à changer selon l'évolution des indicateurs précités. On s'intéresse dans le développement suivant au suivi de l'évolution de la législation applicable.

3.2.1.4 Suivi des évolutions du périmètre applicable

Le suivi de l'évolution du périmètre applicable nécessite une attention particulière. Le premier point à évoquer concerne ici la périodicité du suivi des évolutions. On peut à ce titre se demander si ce suivi doit être quotidien, hebdomadaire, ou encore mensuel voire trimestriel. En réalité, la réponse à cette interrogation dépend en pratique principalement des ressources humaines, technologiques et temporelles disponibles pour réaliser la veille réglementaire.

Le second point a pour objet l'identification de l'origine des évolutions. A ce titre, le travail de recherche mené ici propose de retenir deux indicateurs pertinents pour faciliter le suivi des

évolutions. Il est nécessaire de distinguer celles liées à la vie de l'entreprise de celles liées à la législation elle-même.

Les acteurs chargés de la veille doivent d'abord suivre les évolutions subséquentes à l'apparition de nouveaux textes légaux, cela est indéniable. L'apparition de ces derniers va en effet impacter très largement le contenu de la législation applicable, par exemple avec l'ajout ou la modification de dispositions et exigences ou encore la suppression pure et simple de certaines d'entre elles. Mais ce premier travail de suivi ne suffit pas. Il est également important de s'intéresser à l'évolution des indicateurs directement liés à la vie de l'entreprise et présentés au point 3.2.1.3 (effectif et catégorie de personnel, caractéristiques des locaux de travail et activités/risques professionnels dans l'entreprises). L'évolution de celles-ci est susceptible d'influencer de façon conséquente l'étendue du périmètre légal applicable au niveau de la SST.

La figure 18 résume les apports des trois paragraphes précédents.

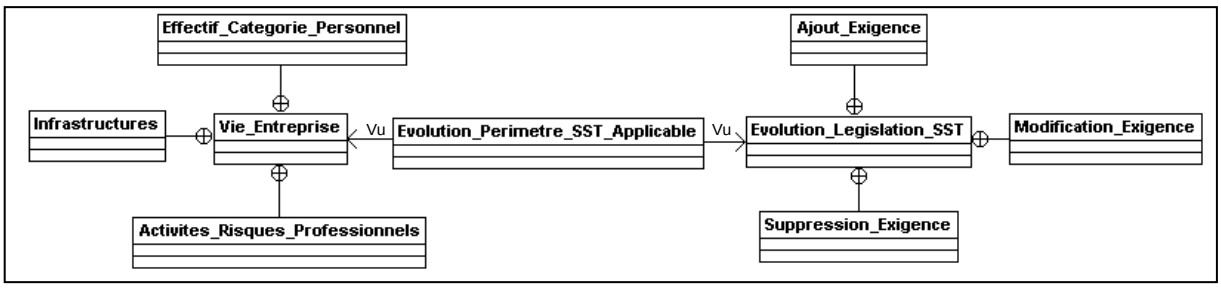


Figure 18. Suivi des évolutions du périmètre applicable

On a ici mis en exergue un certain nombre d'indicateurs associés au travail de veille réglementaire, nécessaire au sein d'un système de maîtrise de la conformité légale en matière de SST. Néanmoins, cette veille ne constitue qu'une étape préalable à la mise en œuvre d'une évaluation précise de la conformité de l'entreprise. La sous-section suivante a pour objet d'étude l'identification et la mise en lumière des indicateurs propres à ce travail d'évaluation.

3.2.2 Indicateurs liés à l'évaluation de la conformité

La sous-section précédente a favorisé la mise en lumière des indicateurs associés au travail de veille réglementaire, essentiellement orientés vers l'identification du périmètre légal applicable en matière de SST ainsi que vers le suivi de son évolution. Ce travail de recherche se focalise maintenant sur la présentation des indicateurs dont dépend la bonne réalisation d'une évaluation de conformité. Les cinq éléments étudiés en détail sont les suivants :

- Acteurs de l'évaluation ;
- Etendue du périmètre évalué ;
- Techniques d'évaluation ;
- Modes de "reporting" (présentation des résultats de l'évaluation) ;
- Renouvellement de l'évaluation.

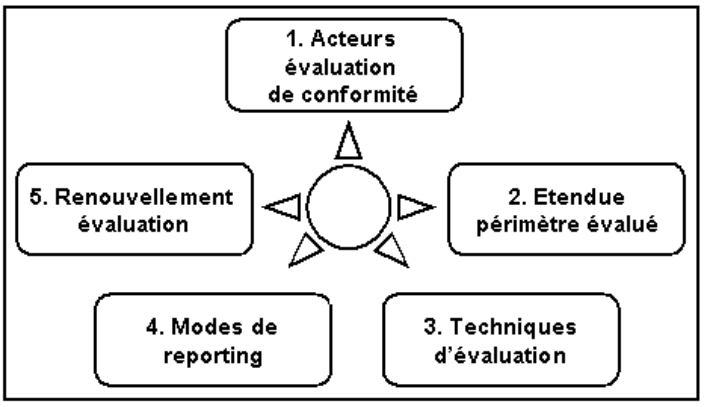


Figure 19. Indicateurs associés à l'évaluation de conformité

On commence dès à présent par l'étude des acteurs de l'évaluation, que l'on peut différencier selon deux rôles distincts.

3.2.2.1 Acteurs de l'évaluation

Afin d'introduire ce développement, il convient de relever que les acteurs ici visés comprennent les personnes chargées d'évaluer la conformité (le ou les évaluateurs) ainsi que celles interrogées (les personnes "évaluées"). En pratique, c'est le fruit de l'interaction entre ces deux catégories d'acteurs qui permet de mener l'évaluation à son terme dans les meilleures conditions. Le choix de ces derniers est donc crucial.

Concernant les évaluateurs, on note d'abord qu'ils peuvent être internes à l'entreprise ou bien externes. Dans le premier cas de figure, on parlera d'autoévaluation voire d'audit interne alors

que le second cas de figure inclut l'intervention d'un vérificateur dit extérieur. Le travail mené par John Innes sur les audits d'un Système de Management de la SST (SMS)[152] permet de relever que l'intervention du second type d'évaluateur permet en principe d'apporter un regard nouveau et d'identifier de ce fait certains points faibles qui n'en sont pas toujours aux yeux des évaluateurs internes. Cependant, Innes oubli de mentionner que l'intervention d'évaluateurs extérieurs est très coûteuse et que la compétence même de ces derniers peut être remise en cause. Dans ces conditions il paraît opportun de se demander si une intervention combinée d'évaluateurs internes et externes en équipe n'est pas à privilégier afin de contrebalancer une partie des faiblesses de chaque type d'évaluateur.

Pour ce qui touche aux personnes à évaluer (ces acteurs sont qualifiés de "key persons" par Innes), l'approche retenue dans ce travail de recherche propose de se tourner en priorité vers les chefs des différents services de l'entreprise mentionnés précédemment (exemples : achats, ressources humaines, maintenance,…). Néanmoins, cette sélection ne doit pas avoir pour finalité d'écarter la prise en compte du travail réellement effectué par les opérateurs de terrain, notamment lors des visites de terrain présentées ultérieurement (3.2.2.3).

La figure 20 résume les apports des trois paragraphes précédents.

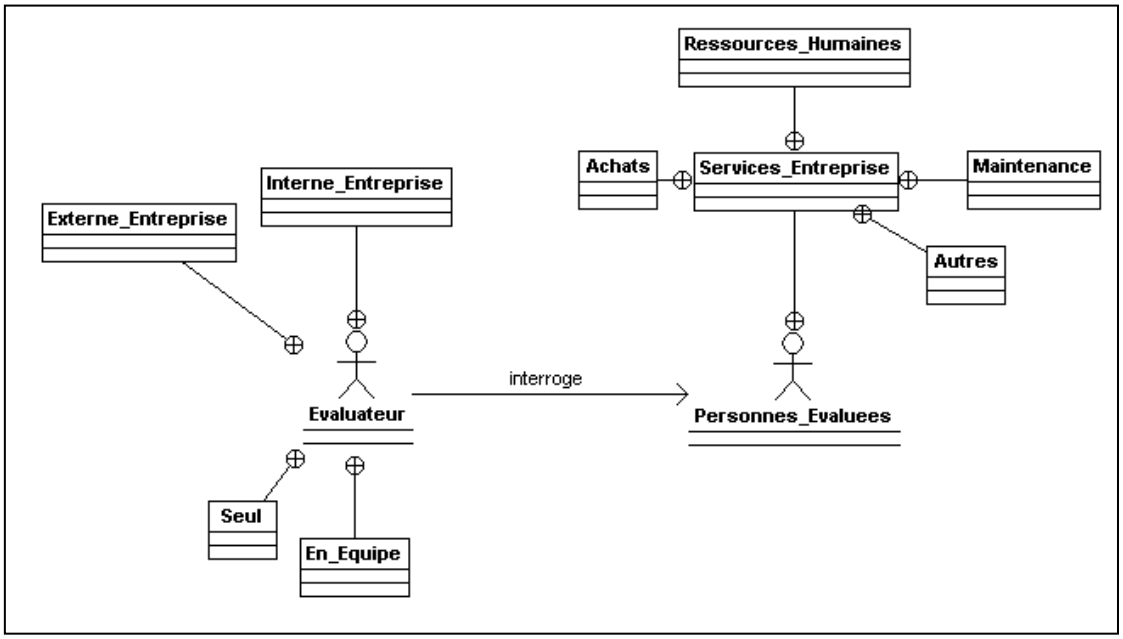


Figure 20. Acteurs d'une évaluation de conformité

[152] *Health and Safety auditing*. Innes, J. 2009. Safety line Institute, Worksafe. op cit

Le choix des évaluateurs et personnes évaluées constitue un point clé de l'évaluation de conformité. Cependant, il convient de noter que la sélection des chefs de services concernés et des compétences des évaluateurs est relative au périmètre retenu dans le cadre de l'évaluation.

3.2.2.2 Etendue du périmètre évalué

Ce travail de recherche s'intéresse presque exclusivement à la notion de conformité à la législation SST applicable. Néanmoins, on est en droit de se demander quelle est l'étendue de ce périmètre légal ou encore si la prise en compte de ce seul périmètre est suffisante.

En ce qui concerne la partie purement légale, les évaluateurs doivent disposer de compétences et d'outils leur permettant au minimum de prendre en compte à la fois le périmètre communautaire (droit issu des instances de l'Union Européenne) mais également le droit interne général, les législations spécifiques, locales ou encore propres à une branche d'activité. Comme cela a pu être présenté en début de chapitre I, une simple lecture du code du travail ne suffit pas à évaluer tout le périmètre légal applicable en matière de SST.

On peut également se demander si l'entreprise évaluée n'est pas soumise, de façon volontaire ou contrainte (exemple : pression exercée par une maison mère sur ses filiales) à des référentiels normatifs (exemples : OHSAS 18001, ILO-OSH 2001,…) ou encore internes à l'entreprise. Cette question présente un intérêt dans la mesure où elle met en avant le fait que les contraintes imposées aux entreprises sont loin d'émaner exclusivement du législateur.

La figure 21 résume les apports des trois paragraphes précédents.

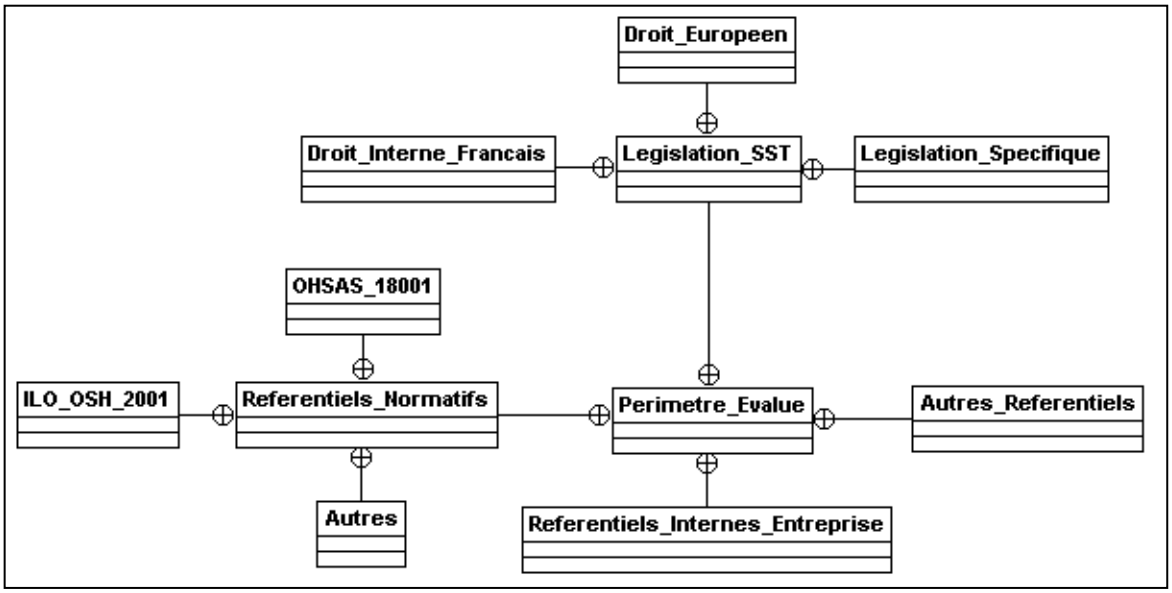


Figure 21. Etendue du périmètre pris en compte dans l'évaluation de conformité

Afin d'évaluer au mieux le périmètre retenu, les évaluateurs doivent mettre en œuvre des techniques de recueil d'informations combinées. Cette combinaison des trois catégories de techniques déployées est présentée dans le développement suivant.

3.2.2.3 Techniques d'évaluation de la conformité

La qualité d'une évaluation de conformité repose pour une large part sur la qualité de l'investigation menée par les évaluateurs ainsi que sur le choix des techniques de recueil d'informations utilisées. Celles-ci doivent permettre de passer en revue de façon "*systématique*" les activités de l'entreprise au regard d'un certain nombre de "*critères*" à vérifier[153] (les critères étudiés concernent pour l'essentiel la veille réglementaire et le niveau de conformité de l'entreprise). En effectuant un parallèle simple avec le concept d'audit, une étude bibliographique[154] sur le sujet fait apparaître l'existence de trois techniques classiques mises en œuvre dans le cadre d'un travail d'évaluation de la conformité.

[153] *Weighing the pig never make it heavier : Auditing OHS, social auditing as verification of process in Australia*. Blewett, V. O'Keeffe, V. 2011. Safety science, Vol 49. p 1014-1021.
[154] L'ouvrage *Health and Safety auditing* (Innes, J. 2009. Safety line Institute, Worksafe. op cit) synthétise des apports essentiels sur le sujet, au même titre que l'étude menée par Gallagher et citée dans la note de bas de page suivante. Autre source importante : *A descriptive study of the OHS management auditing methods used by public sector organizations conducting audits of workplaces : Implications for audit reliability and validity*. Robson, L. MacDonald, S. Gray, G. Van Eerd, D. Bigelow, P. 2012. Safety science, Vol 50, p-181-189.

La première d'entre elles peut être qualifiée de visite de terrain. Elle consiste, pour les évaluateurs, à visiter l'entreprise afin de déceler de potentielles non-conformités avec la législation SST applicable. De façon plus concrète, ce travail permet une identification de problématiques liées principalement aux infrastructures (conformité des escaliers, voies de circulation,…) ou encore aux équipements de travail (vétusté des équipements de protection, appareils de levage, véhicules,…). Au-delà de ces aspects, la visite de terrain permet d'observer les comportements et modes opératoires réellement déployés dans l'entreprise. Cette observation pourra plus tard être comparée au contenu des procédures écrites ou encore aux réponses apportées par les différents chefs de services.

La deuxième technique d'investigation consiste en effet à interroger (interviewer) les acteurs clés du SMS. Les personnes interrogées en priorité sont les chefs de services mais il peut également être nécessaire de comparer les réponses de ces derniers à celles données par les opérateurs sur le terrain. Pour être menée à bien, cette partie de l'investigation doit s'appuyer sur un référentiel (questionnaire) d'évaluation solide. Le biais essentiel associé à cette technique d'évaluation vient du fait que les acteurs interrogés par les évaluateurs sont souvent amenés à dissimuler une partie des informations qu'ils détiennent.

La dernière technique consiste à réaliser une revue documentaire. Ce travail correspond à l'étude détaillée des documents obligatoires dont l'employeur doit disposer afin de justifier de sa conformité aux exigences légales qui lui sont applicables en matière de SST. Les preuves documentaires ainsi étudiées portent autant sur la formation du personnel et la conformité des installations que sur les relations avec les sous-traitants ou encore la médecine du travail. Il est important de noter que ce travail de recherche place la revue documentaire comme dernière technique mise en œuvre. Ce choix s'explique par le fait que certains auteurs tels que Gallagher[155] soulignent que les audits (et par extension toute forme d'évaluation de la conformité) dérivent souvent vers des "*paper systems*" dans lesquels les évaluateurs laissent trop d'importance à l'étude des documents, en oubliant parfois de s'intéresser concrètement aux pratiques de l'entreprise (respect effectif des procédures écrites établies).

La figure 22 résume les apports des quatre paragraphes précédents.

[155] *Occupational Health and Safety Management Systems: A Review of their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces*; National Occupational Health and Safety Commission (NOHSC); Gallagher, C. Underhill, E. Rimmer, M. 2001. op cit

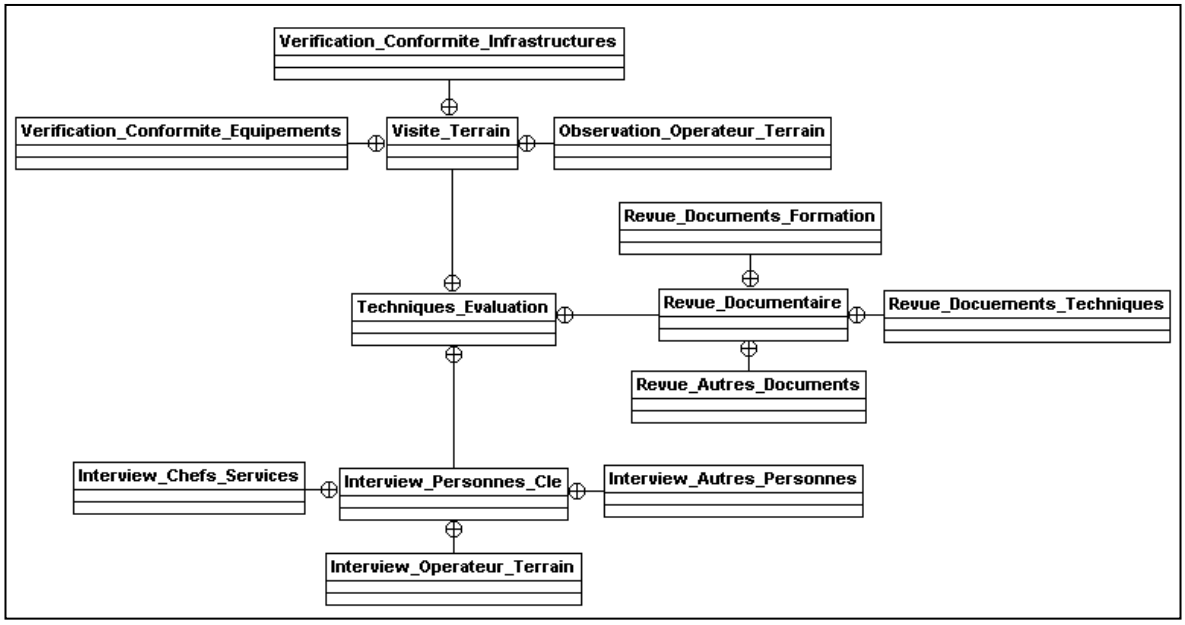


Figure 22. Techniques de recueil d'information mises en œuvre dans le cadre d'une évaluation de conformité

On vient d'observer que le travail d'évaluation repose sur la combinaison d'une visite de terrain, d'interviews et d'une revue documentaire. Cette investigation permet de recueillir des informations clé qui pourront ensuite être exploitées, notamment dans le cadre de leur restitution lors du rapport d'évaluation. On parle ici de procédures de "reporting". Le développement suivant traite des indicateurs associés à ces procédures.

3.2.2.4 Modes de "reporting"

L'arrivée à terme de l'évaluation de la conformité amène les évaluateurs à restituer une information relative au niveau de conformité de l'entreprise par rapport à la législation qui lui est applicable. Cette restitution passe d'abord par une réunion de clôture menée à la fin du travail d'investigation et réunissant l'ensemble des participants à l'évaluation. Cette réunion précède la remise ultérieure d'un rapport écrit plus détaillé reprenant à la fois les points forts et faiblesses relevés durant l'évaluation, mais également les actions de mise en conformité à mettre en œuvre le plus rapidement possible. Il est utile de noter à ce titre que même si la remise d'un simple rapport écrit est suffisante, il semble plus judicieux d'enrichir celui-ci avec des graphiques ou encore des tableaux détaillés. De tels ajouts facilitent en effet la lecture du rapport et donnent une vision plus lisible et chiffrée des résultats de l'entreprise. Le

rapport écrit sert de base à l'élaboration d'un plan d'actions de mise en conformité. Les indicateurs associés à ce dernier sont présentés dans la sous-section 3.2.3.

La figure 23 résume les apports du paragraphe précédent.

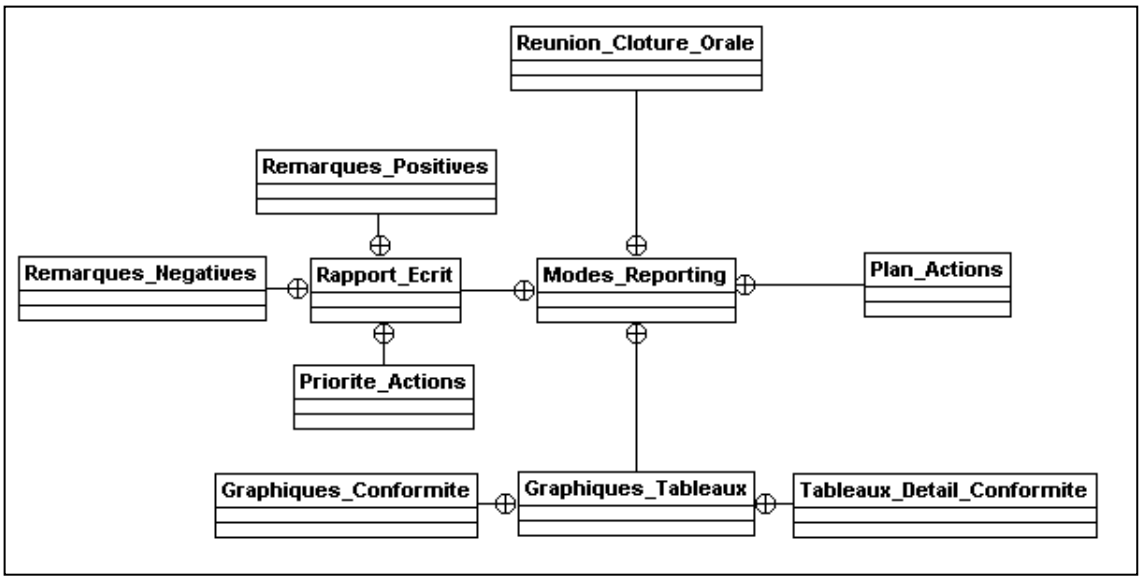


Figure 23. Modes de "reporting"

Les résultats de l'évaluation informent l'entreprise sur son niveau de conformité à un instant donné. Néanmoins, il convient de renouveler ce travail afin de tenir compte de l'évolution du périmètre légal applicable dans le domaine de la SST mais également des efforts de mise en conformité mis en œuvre entre deux évaluations.

3.2.2.5 Renouvellement de l'évaluation de conformité

La présentation des indicateurs liés à l'évaluation de conformité permet de mettre en exergue le fait que ce travail est chronophage et susceptible de mobiliser des ressources humaines (internes et externes) non négligeables. On peut ainsi imaginer un dispositif mettant en œuvre deux types d'évaluations distincts afin de minimiser les périodes ou des ressources sont "bloquées".

On peut ainsi différencier l'existence d'une évaluation de suivi des évolutions légales s'appuyant sur les résultats de la veille réglementaire et d'une réévaluation complète à

échéance plus éloignée[156]. Il est délicat de proposer des périodicités génériques valables pour l'ensemble des entreprises utilisant le modèle car les moyens déployés pour l'évaluation de conformité varient significativement d'une entreprise à l'autre. Cependant, concernant les évaluations dites complètes, il est possible de les rattacher à des échéanciers d'audits de certification, soit de façon annuelle (audit de suivi), soit selon une périodicité triannuelle (exemple : audit de renouvellement de la certification). Une telle approche permet ainsi une mise en cohérence des calendriers d'évaluation de conformité avec les audits plus globaux du SMS de l'entreprise.

La figure 24 résume les apports des deux paragraphes précédents.

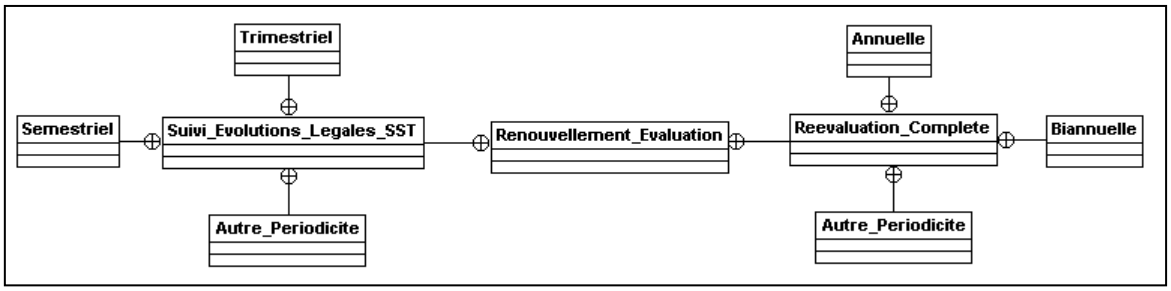


Figure 24. Périodicité de renouvellement de l'évaluation

Les développements précédents ont permis de mettre en exergue les indicateurs associés à l'évaluation de conformité légale à proprement parler. On a noté la nécessité de bien sélectionner les évaluateurs, les personnes interrogées ainsi que l'étendue du périmètre légal évalué. Il est en outre apparu que la qualité de la restitution des résultats d'évaluation était déterminée à la fois par la pertinence des techniques d'investigations déployées et par la lisibilité des rapports présentés. Concernant ces derniers, on a pu observer brièvement qu'ils visent à l'élaboration d'un plan d'actions de mise en conformité. Les indicateurs liés à la gestion et au suivi de celui-ci sont détaillés dans la sous-section à venir.

[156] Au sens du présent manuscrit, une évaluation de suivi porte uniquement sur les exigences légales SST nouvelles impactant l'entreprise depuis sa dernière évaluation (ou réévaluation) complète. L'évaluation complète porte pour sa part sur l'ensemble des exigences légales SST applicables à l'entreprise.

3.2.3 Indicateurs liés à la gestion et au suivi des plans d'actions de mise en conformité

La mise en œuvre d'une gestion et d'un suivi dédiés exclusivement aux plans d'actions de mise en conformité constitue une étape à part entière dans le cadre d'un système de maîtrise des conformités (SMC). Les indicateurs associés à ces plans d'actions s'articulent autour de trois axes essentiels :

- La planification des actions;
- Le suivi de la réalisation des actions;
- La revue des résultats et objectifs.

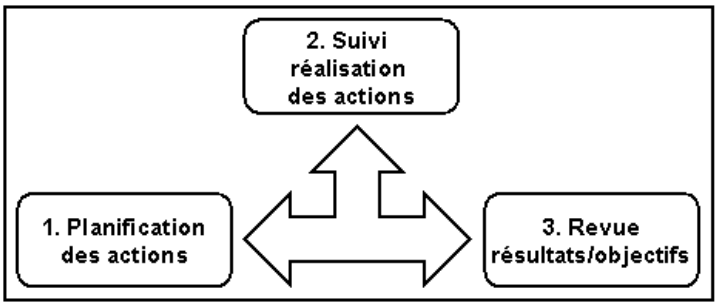


Figure 25. Indicateurs liés à la gestion et au suivi des plans d'actions

Le premier développement de cette sous-section est consacré à l'étude de la planification des actions de mise en conformité.

3.2.3.1 Planification des actions

On l'a vu dans la sous-section précédente, la restitution des résultats de l'évaluation de conformité aboutit à l'élaboration d'un plan d'actions visant à corriger les non-conformités relevées. Dans ce cadre, la phase de planification des actions constitue un passage obligé et nécessaire à la bonne gestion des plans d'actions. Cette planification vise à déterminer des priorités d'actions, à choisir des acteurs pour piloter celles-ci et à fixer des délais de réalisation.

Ce travail va donc nécessiter au préalable l'identification du ou des service(s) concerné(s) par une non-conformité. A ce titre, un classement préalable des actions par les évaluateurs peut s'avérer utile afin de faciliter l'étape de planification.

La définition des délais de réalisation dépend pour sa part de la priorisation des actions. La détermination des priorités dépend quant à elle de différents facteurs parmi lesquels :

- l'existence d'un risque important pour la santé et (ou) la sécurité des travailleurs de l'entreprise;
- l'existence d'un risque de mise en cause de la responsabilité pénale de l'employeur ou de ses délégataires;
- le coût de réalisation d'une action de mise en conformité;
- la facilité de mise en place d'une action.

Cette liste n'est en aucun cas limitative, elle présente simplement certains des aspects qui peuvent être pris en considération pour définir les priorités d'action au sein d'un SMC.

La figure 26 résume les apports des trois paragraphes précédents.

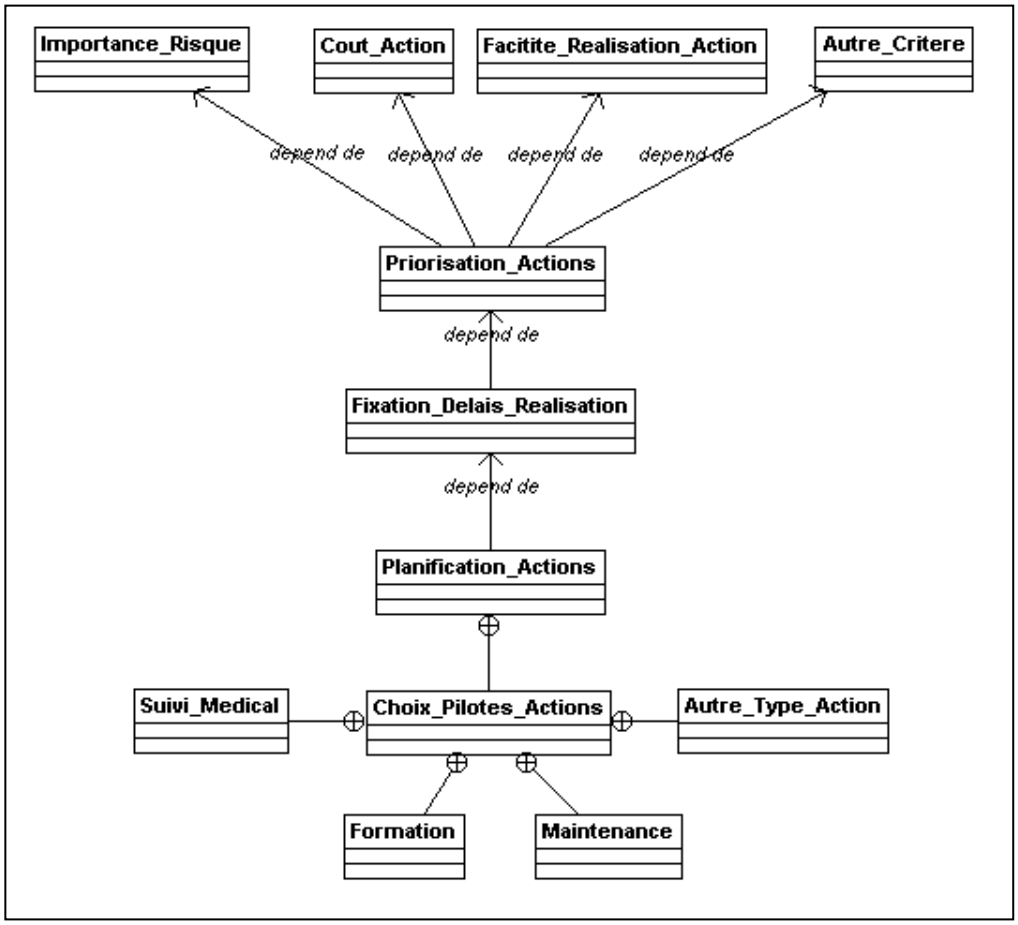


Figure 26. Planification des actions de mise en conformité

On le voit bien ici, la planification des actions dépend essentiellement de deux indicateurs clé, le choix des pilotes d'action mais également la détermination de priorités d'actions. Une fois le

plan d'actions finalisé, il convient pour un ou plusieurs responsables de suivre la réalisation effective des actions de mise en conformité.

3.2.3.2 Suivi de la réalisation des actions

Au même titre que les autres étapes du SMC, le suivi de la réalisation des actions doit être confié à un ou plusieurs acteurs responsables. Les personnes choisies doivent être d'un niveau hiérarchique suffisant pour leur permettre de contraindre les différents chefs de service à déployer les actions de mise en conformité à leur charge. On peut donc s'orienter en premier lieu vers un chef d'établissement ou encore un "*préventeur manager*"[157] (acteur présenté dans la sous-section 1.3.3 intitulée "Acteurs de la maîtrise des conformités en matière de SST").

Afin de mener à bien cette mission de suivi, le responsable du plan d'actions doit disposer d'outils informatiques dédiés à cette tâche. On peut imaginer qu'un calendrier de suivi des actions planifiées ainsi qu'un dispositif de relance des pilotes peuvent constituer des solutions allant dans ce sens. Le responsable doit également être en mesure de fixer des échéances périodiques plus ou moins rapprochées lui permettant d'établir des indicateurs de suivi de la réalisation des actions.

La figure 27 résume les apports des deux paragraphes précédents.

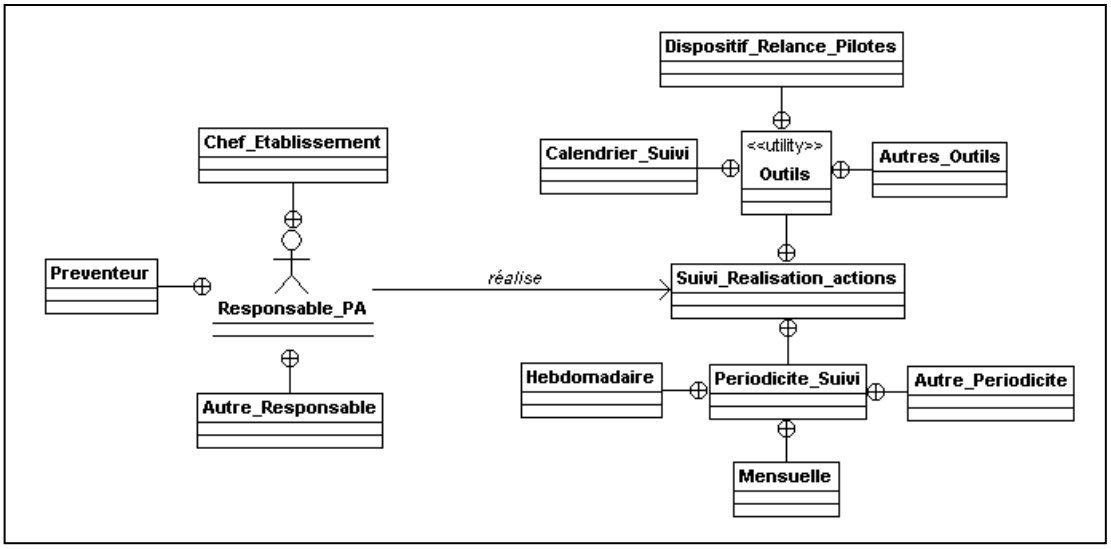


Figure 27. Suivi de la réalisation des actions de mise en conformité

[157] *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit.

Le suivi de la réalisation des actions dépend donc d'un ou plusieurs responsables chargés, à l'aide d'outils dédiés, de vérifier périodiquement la réalisation effective des actions de mise en conformité. Ce travail de suivi est essentiel pour faciliter l'étape de revue des résultats et objectifs dont les indicateurs sont présentés dans le développement suivant.

3.2.3.3 Revue des résultats et objectifs

La revue périodique des résultats constitue une étape importante de tout système de management inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Cette revue doit permettre de s'assurer de la bonne marche du système afin d'en corriger d'éventuelles déviances et de voir si les priorités d'actions n'ont pas évolué dans le temps. Le plus souvent annuelle, la revue des résultats et objectifs n'a de sens que si elle s'appuie sur des indicateurs fiables et objectifs.

La figure 28 propose ainsi une liste (non exhaustive) d'indicateurs susceptibles d'être exploités dans le cadre d'un SMC.

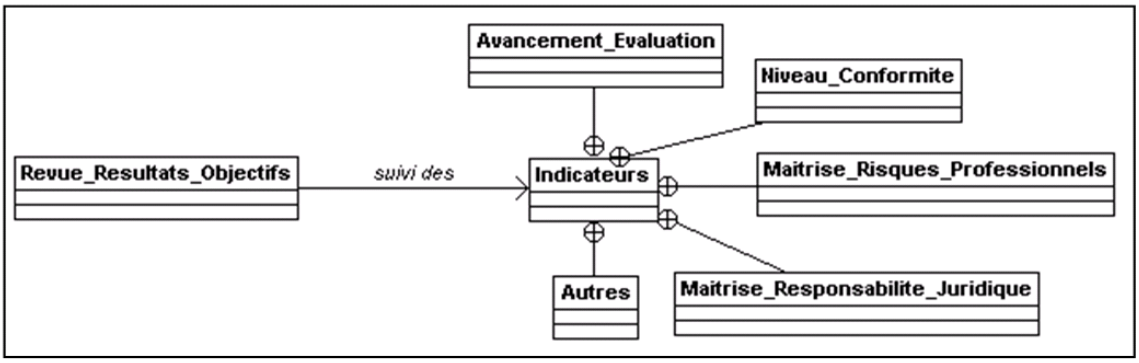


Figure 28. Revue des résultats et objectifs : Indicateurs

Parmi les indicateurs présentés dans la figure ci-dessus, on retient essentiellement l'avancement de l'évaluation et le niveau de conformité. Les deux suivants, et notamment le niveau de maîtrise de la responsabilité juridique, sont délicats à quantifier. Dans le modèle proposé, l'avancement correspond au calcul du pourcentage d'avancement de l'évaluation de conformité c'est à dire au périmètre légal étudié par rapport au périmètre légal applicable à l'entreprise dans son ensemble. Le niveau de conformité représente quant à lui la valeur en pourcentage du nombre de conformités par rapport au nombre de non-conformités relevées.

Ces indicateurs chiffrés peuvent, dans une certaine mesure, être mis en relation avec l'évaluation des risques professionnels ou encore la potentialité d'une mise en cause de responsabilité juridique. Dans ce deuxième cas, il convient par exemple d'être en mesure de croiser des résultats d'évaluation avec l'existence d'une ou plusieurs décisions de justice portant sur le même sujet. La problématique de la pertinence des indicateurs utilisés sera étudiée plus en détail au travers des conclusions et perspectives de ce travail de recherche.

La présente section a favorisé la mise en lumière de nombreux indicateurs pouvant être associés à la mise en place d'un SMC. La section suivante a quant à elle pour objet de présenter le modèle de SMC retenu dans le cadre de ce travail de recherche. On s'attache donc dans les développements suivants à organiser les indicateurs dans un modèle de SMC visant à remplir les objectifs présentés à la fin de la sous-section 3.1.2 intitulée "Présentation des objectifs associés au modèle de maîtrise des conformités proposé".

3.3 Organisation des indicateurs au sein d'un modèle de système de maîtrise des conformités (SMC) en matière de SST

La présentation des indicateurs réalisée au sein de la section précédente a permis de mettre en exergue un certain nombre d'éléments dont dépend la bonne marche d'un SMC. Il convient désormais d'organiser lesdits indicateurs au sein d'un modèle de système cohérent et permettant de répondre aux objectifs fixés dans la sous-section 3.1.2 intitulée "Présentation des objectifs associés au modèle de maîtrise des conformités". Ces objectifs mettent en effet au cœur du SMC les notions de responsabilité juridique, de maîtrise des risques professionnels mais également de mobilisation des services de gestion du système de management plus global de l'entreprise.

Le modèle retenu s'articule autour des trois processus du SMC que sont la veille réglementaire, l'évaluation de la conformité ainsi que la gestion et le suivi des plans d'actions de mise en conformité. Le dernier développement de la présente section propose quant à lui une vision plus globale du modèle présenté.

3.3.1 Présentation d'un modèle de veille réglementaire en matière de SST

Le modèle de maîtrise des conformités proposé dans ce travail de recherche s'appuie sur les préventeurs pour assurer son bon fonctionnement. Il semble donc légitime, dans le cadre du travail de veille réglementaire, de faire appel à des "*préventeurs terrain*"[158] pour suivre le périmètre légal applicable en matière de SST à un niveau local (exemples : établissement, site, installation classée soumise à autorisation,…). Une coordination du suivi de ce périmètre sur l'ensemble des sites d'une entreprise peut quant à elle s'appuyer sur le travail d'un "*préventeur manager*", plus à même de coordonner le travail de veille réglementaire dans le cadre d'une gestion multi-sites.

Afin de professionnaliser[159] le travail des préventeurs en matière de veille réglementaire, le modèle ici retenu propose de recourir à des progiciels de management dédiés à la maîtrise des conformités. Les outils utilisés doivent ainsi permettre de remplir les objectifs définis au préalable et notamment d'assurer un suivi efficace et personnalisé du périmètre légal SST réellement applicable à l'entreprise.

Au regard des indicateurs présentés dans la section 3.2, on note la nécessité pour l'outil retenu de faciliter la définition du périmètre légal applicable au regard de la modélisation d'une organisation. L'outil doit à ce titre être flexible et autoriser une modélisation de l'organisation selon des critères géographiques, fonctionnels, classés par processus ou encore mixtes (exemple : organisation de processus clairement géo-localisés). Il doit en outre être aisé de suivre l'évolution du périmètre légal en fonction de l'évolution de la législation mais également des modifications liées à la vie de l'entreprise. L'outil doit donc proposer un système d'alerte permettant le suivi régulier de ces deux paramètres essentiels.

Les deux derniers points clés liés au choix de l'outil concernent les critères retenus pour définir le périmètre légal applicable dans le domaine de la SST ainsi que l'existence de liens entre ce périmètre et l'évaluation des risques professionnels de l'entreprise ou encore l'existence de décisions de justice. Concernant le premier point, le modèle de progiciel placé au cœur du SMC doit reprendre les informations relatives aux indicateurs présentés

[158] *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit.

[159] La professionnalisation de la veille consiste à s'appuyer sur une méthodologie et des outils logiciels pointus plutôt que sur des outils bureautiques classiques (exemple : Word, Excel) en vue d'optimiser le travail de veille réglementaire.

précédemment (3.2.1.3. "Définition du périmètre légal applicable en matière de SST"). Les critères ainsi pris en compte sont l'effectif et les catégories de personnel présents dans l'entreprise, les caractéristiques des infrastructures (exemples : ancienneté, superficie, hauteur,...) ainsi que les activités et risques identifiés dans l'entreprise. Ce dernier critère doit permettre de faire un lien entre les résultats de l'évaluation des risques professionnels et les exigences légales applicables à ce titre. Concernant le second point, l'outil proposé doit au minimum présenter des décisions de justice essentielles associées directement aux risques professionnels ainsi qu'aux dispositions légales effectivement applicables à l'entreprise.

La figure 29 présente le modèle de veille réglementaire retenu dans le cadre de ce travail de recherche.

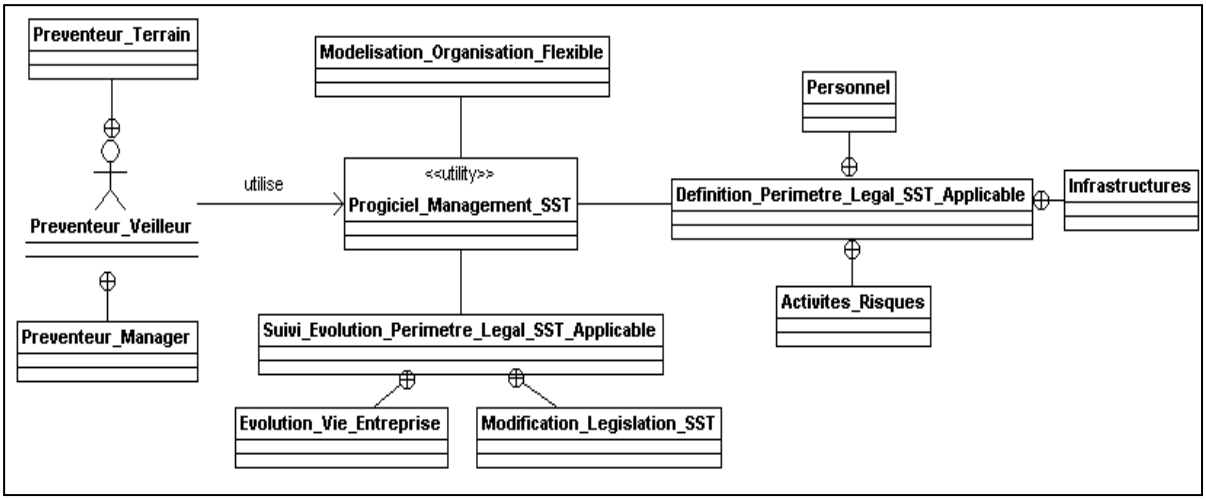


Figure 29. Modèle de veille réglementaire en matière de SST

3.3.2 Présentation d'un modèle d'évaluation de la conformité légale dans le domaine de la SST

Le présent travail de recherche propose une évaluation de la conformité réalisée par un préventeur "*manager*" ou "*terrain*"[160]. Cependant, afin de contrer une partie des limites de l'audit interne (compétences limitées des préventeurs en matière d'audit) et de faciliter l'utilisation du progiciel lors de la phase d'enquête, le diagnostic initial de conformité est réalisé en équipe. En effet, lors de celui-ci, le préventeur en charge d'évaluer la conformité bénéficie de l'assistance d'un expert du progiciel (juriste ou ingénieur spécialisé dans le

[160] *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit.

domaine de la SST). L'un des objectifs du modèle étant la responsabilisation directe des acteurs de l'entreprise, le recours à un audit (évaluation) externe ne semble pas nécessaire pour compléter le dispositif. Le support de l'expert doit simplement faciliter la prise en main du progiciel par le préventeur chargé des évaluations de conformité ultérieures (suivi et renouvellement complet).

L'interface de l'outil utilisé propose un questionnement interactif précis portant sur l'ensemble des exigences légales applicables en matière de SST. Dans ce cadre, elle doit aisément pouvoir être renseignée en ayant recours aux techniques d'investigation classiques du processus d'audit. Le diagnostic est ainsi réalisé à l'aide de visites de terrain combinées à des interviews d'acteurs clés du Système de Management de la SST (SMS), les chefs de services (exemples : ressources humaines, maintenance,...). La revue documentaire ne constitue qu'un support aux deux modes d'investigation précédents, ceci afin d'éviter les biais liés à la mise en place de "*paper systems*" et critiqués par Gallagher[161].

Le travail d'enquête doit ensuite mener à une réunion de clôture ainsi qu'à la remise d'un rapport et d'un plan d'actions précis. Le progiciel utilisé doit ainsi permettre de faciliter le travail de reporting et d'intégrer des graphiques et tableaux facilement lisibles. L'interface retenue pour gérer les plans d'actions de mise en conformité doit également être liée à celle utilisée pour les plans d'actions relatifs à l'évaluation des risques professionnels de l'entreprise.

Enfin, l'évaluation de la conformité doit être renouvelée à l'aide d'un nouveau diagnostic au minimum tous les deux à trois ans. Cependant, afin de s'assurer d'un suivi effectif des évolutions légales, le dispositif progiciel utilisé doit être relié directement aux résultats de la veille réglementaire. De ce fait, il doit être aisé de réaliser des évaluations de suivi selon une périodicité trimestrielle à semestrielle.

La figure 30 synthétise le modèle d'évaluation de la conformité retenu dans le cadre de ce travail de recherche.

[161] *Occupational Health and Safety Management Systems: A Review of their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces*; National Occupational Health and Safety Commission (NOHSC); Gallagher, C. Underhill, E. Rimmer, M. 2001. op cit

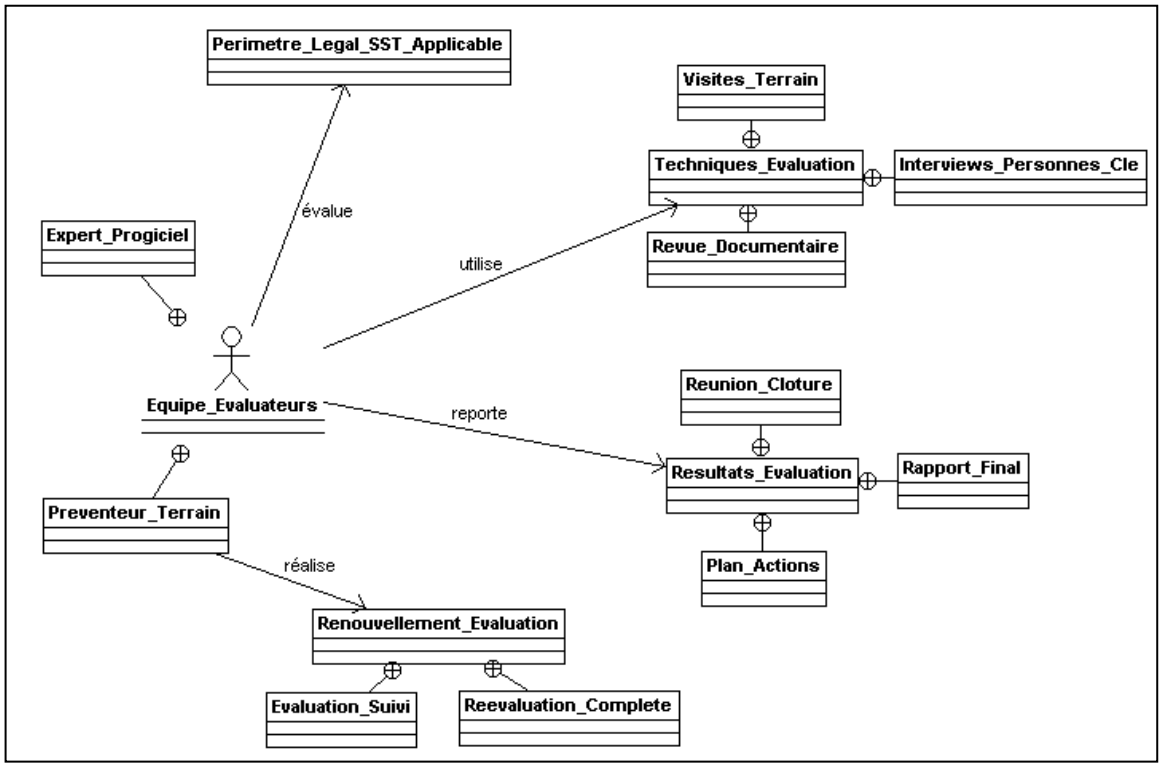


Figure 30. Modèle d'évaluation de la conformité légale dans le domaine de la SST

3.3.3 Présentation d'un modèle de gestion et de suivi des plans d'actions de mise en conformité

On l'a vu dans la section 3.2, le choix du responsable des plans d'actions constitue un point clé dont dépend en grande partie la bonne gestion des actions de mise en conformité à mener. Dans ce cadre, on note que la fonction hiérarchique du préventeur doit lui permettre de bénéficier d'un pouvoir de contrainte à l'égard des chefs de services chargés de réaliser des actions de mise en conformité. Le modèle retenu propose ainsi de choisir un "*préventeur manager*" car ce dernier est le plus souvent directement dépendant du chef d'établissement[162].

Au regard des indicateurs relatifs à la gestion et au suivi des plans d'actions, il convient que le progiciel utilisé favorise la planification aisée des actions en fonction d'une priorisation, d'un choix de pilote et d'une date de réalisation. Afin de faciliter la phase de priorisation des actions, il semble utile de doter l'outil utilisé d'un module permettant de créer des critères de

[162] *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit.

priorisation personnalisés pour chaque entreprise utilisant le système (exemples : coût des actions, parties prenantes, risques associés,...).

Pour améliorer la réalisation du suivi des actions et dans l'optique d'une responsabilisation des chargés d'actions, le préventeur doit bénéficier d'un calendrier interactif de suivi des actions. Il doit également disposer d'un système informatique de relance des pilotes afin de lui faire gagner du temps lors de ce travail de suivi habituellement très chronophage.

Enfin, l'outil de suivi des plans d'actions, combiné aux rapports d'évaluation de la conformité, doit permettre de fournir des indicateurs pertinents et facilement utilisables lors de la revue des résultats et objectifs (exemples : indicateurs de niveau de conformité, d'avancement des évaluations, de réalisation des actions,...). Le choix d'indicateurs utiles représente à lui seul un travail de recherche à part entière. Il est actuellement traité dans une autre thèse menée par Frédéric Juglaret[163] au sein du Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de Mines Paristech et ne fait donc pas l'objet d'un développement plus conséquent dans cette sous-section. Ce dernier a pour objet d'élargir le champ des critères pris en considération dans le cadre de l'évaluation de la performance d'un Système de Management de la SST (SMS), il s'appuie sur un certain nombre de travaux proposant l'intégration d'indicateurs spécifiques au sein de tableaux de bord prospectifs[164] en plus des indicateurs "classiques" (exemple : taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail).

La figure 31 présente la modélisation du système de gestion et de suivi des plans d'actions proposé dans le cadre de ce travail de recherche.

[163] Co-auteur de l'article *The Contribution of Balanced Scorecards to the Management of Occupational Health and Safety*. ESREL 2011 Annual Conference. Juglaret, F. Rallo, JM. Textoris, R. Guarnieri, F. Garbolino, E. Septembre 2011.

[164] Quatre axes sont ainsi pris en considération : "résultats financiers", "clients", "processus internes", "apprentissage organisationnel" (références : *Le tableau de bord prospectif* (2003) et *Comment utiliser le tableau de bord prospectif* (2001) Kaplan Robert S et Norton David P. Les Editions d'Organisation)

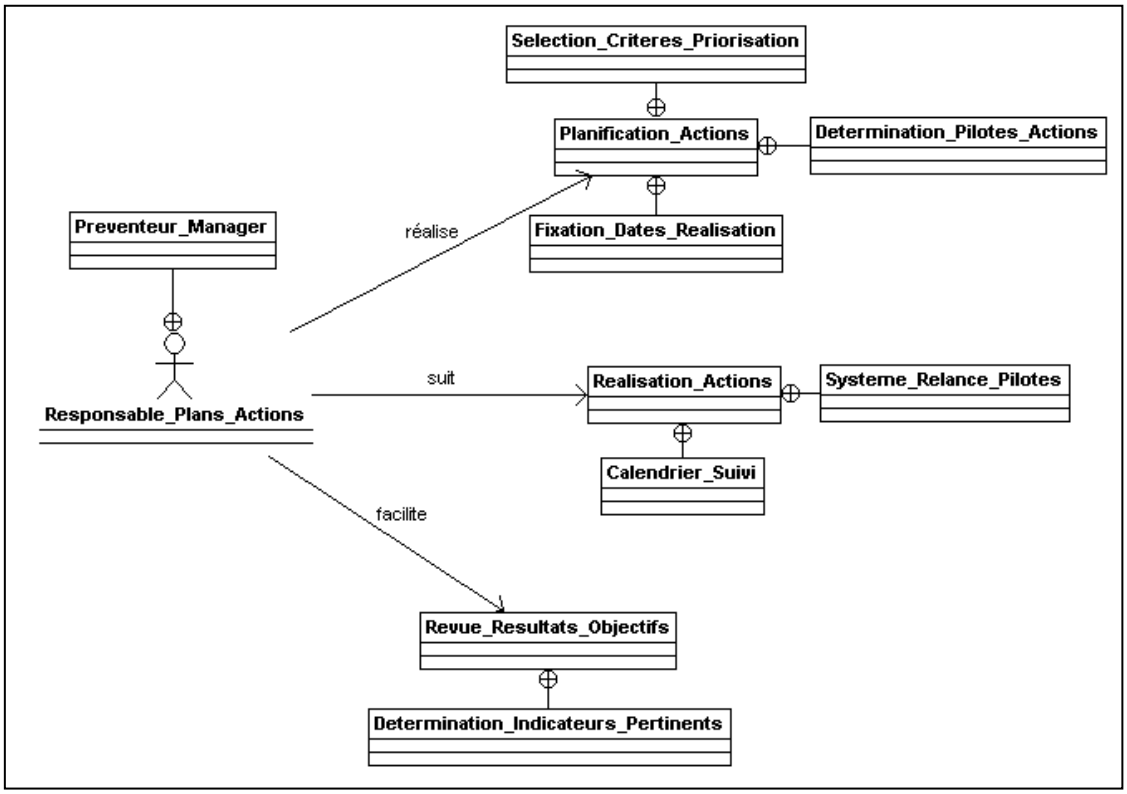


Figure 31. Modèle de gestion et de suivi des plans d'actions de mise en conformité

3.3.4 Présentation d'un modèle global de système de maîtrise des conformités (SMC) proposé en matière de SST

Il est possible de synthétiser les apports des trois sous-sections précédentes en retenant que le modèle de système de maîtrise des conformités (SMC) retenu ici propose de combiner trois processus distincts en les articulant les uns aux autres au sein d'un système de gestion global. Ces derniers sont directement gérés à l'intérieur de l'entreprise par des acteurs dédiés, essentiellement les préventeurs "*managers*" et "*terrain*". Le dispositif global déployé s'appuie sur l'utilisation d'un progiciel de management permettant la réalisation d'une veille réglementaire associée à un module d'autoévaluation de la conformité ainsi qu'à un outil de gestion et de suivi des plans d'actions de mise en conformité.

Le dispositif dédié à la veille réglementaire s'articule autour de la modélisation de l'organisation de l'entreprise et permet ainsi de définir le périmètre légal applicable en matière de SST. Ce dernier dépend des indicateurs liés au personnel en poste dans l'entreprise, aux infrastructures de celle-ci ainsi qu'aux résultats de l'évaluation des risques professionnels

(EVRP). La veille ainsi réalisée permet l'édition de questionnaires d'évaluation enrichis d'informations jurisprudentielles[165] (commentaires de décisions de justice). Les préventeurs sont également en mesure de suivre aisément et régulièrement l'évolution du périmètre légal applicable (suivi des modifications de la législation et des changements liés à la vie de l'entreprise).

Le dispositif de veille sert de base à un module d'évaluation de la conformité (questionnaires d'audit). Ce dernier est déployé en interne par un préventeur accompagné, lors du diagnostic initial, d'un expert du progiciel utilisé (juriste ou ingénieur). L'investigation est réalisée à l'aide des techniques classiques d'audit (visites de terrain, interviews et revue documentaire) et l'outil utilisé facilite le reporting sous forme de graphiques et tableaux récapitulatifs des résultats obtenus. Il permet également d'éditer un plan d'actions de mise en conformité.

La responsabilité du suivi des plans d'actions est confiée à un préventeur "*manager*" bénéficiant d'outils progiciels facilitant ce travail. Les fonctionnalités retenues doivent ainsi améliorer l'efficacité de la planification des actions mais également du suivi de leur réalisation. Il est important de noter enfin que le modèle de SMC développé ici doit permettre un suivi régulier des évolutions légales, tant au niveau du travail de veille réglementaire qu'au niveau de celui d'évaluation du niveau de conformité de l'entreprise.

La figure 32 a pour objet de synthétiser le modèle de SMC présenté dans les sous-sections 3.3.1 à 3.3.4

[165] The contribution of case law to compliance management in Occupational Health and Safety (OHS) in France. Audiffren. T, Rallo.JM, Guarnieri.F. Article pour la conférence internationale ESREL 2012.

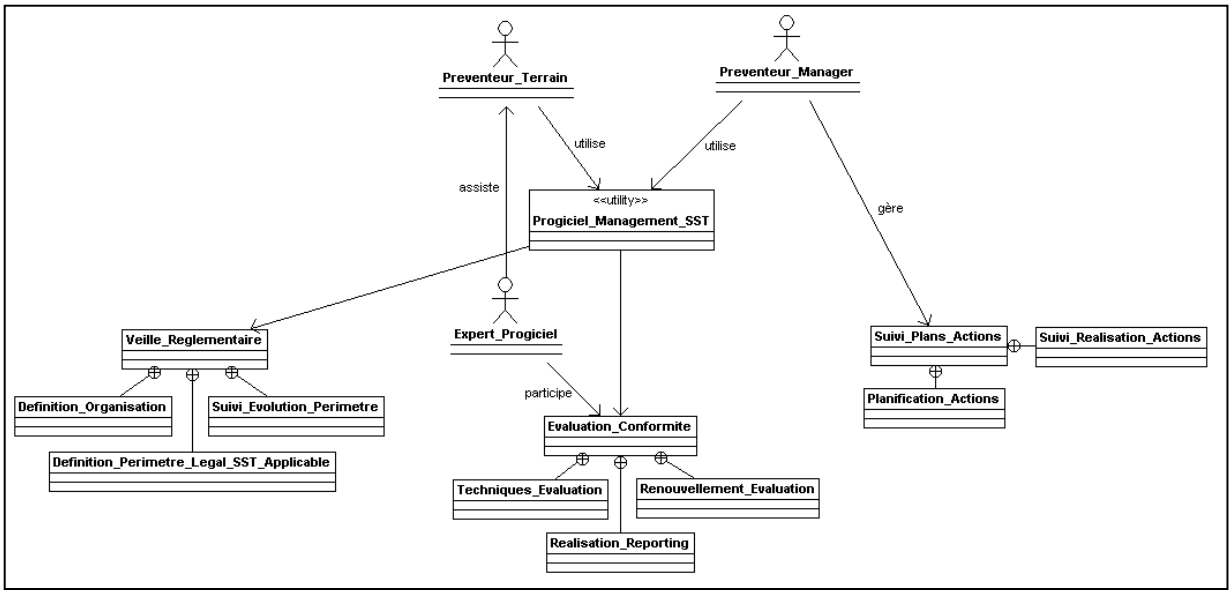


Figure 32. Modèle de système de maîtrise des conformités (SMC) en matière de SST

Conclusion du chapitre

Le présent chapitre a permis de proposer un modèle de système de maîtrise des conformités (SMC) légales en matière de SST s'appuyant sur les apports des deux chapitres précédents traitant du contexte de la recherche et d'un état des pratiques d'entreprise. Ces derniers ont en effet permis l'identification d'un certain nombre d'axes de travail traduits au travers d'objectifs visés par le modèle.

On retient que la modélisation normative présentée s'appuie sur l'organisation de trois processus inter reliés au sein d'un système global de gestion. Lesdits processus sont quant à eux nourris par le déploiement d'un ensemble de sous processus basés sur une logique d'amélioration continue. Le modèle ainsi proposé repose sur la participation active des préventeurs "managers" et "de terrain", eux-mêmes assistés d'outils informatiques dédiés spécifiquement à la réalisation de leur mission.

Afin d'éviter que le modèle retenu demeure simplement théorique, le chapitre suivant a pour vocation d'opérationnaliser celui-ci au sein d'une ingénierie adaptée aux besoins exprimés. Cette dernière fera en outre l'objet d'une expérimentation dans le cadre d'une évaluation de la conformité légale en matière de SST menée dans une entreprise.

Chapitre 4

Opérationnalisation et expérimentation de terrain du modèle au sein d'une ingénierie dédiée

Le chapitre précédent était consacré à la présentation d'un modèle de système de maîtrise de la conformité (SMC) fondé sur l'articulation de différents indicateurs au sein de trois processus composés eux-mêmes d'un ensemble de sous-processus. En partant de cette modélisation, le présent chapitre a pour objectif de proposer une opérationnalisation de ce dernier au travers d'une ingénierie spécialement dédiée. Celle-ci, mise à disposition par la société partenaire PREVENTEO, permettra également de mettre en avant les résultats d'une expérimentation menée directement avec une entreprise pilote.

La première section du chapitre propose de montrer la nature des progiciels développés par PREVENTEO afin d'établir quels outils sont susceptibles de permettre une application pratique du modèle présenté précédemment (4.1). On soulignera ainsi la nature des relations existantes entre l'entreprise partenaire et le présent travail de recherche. Ceci favorisera une mise en exergue de l'articulation des ingénieries proposées par PREVENTEO mais également de leurs apports respectifs à l'opérationnalisation du modèle de système de maîtrise des conformités (SMC) retenu.

La deuxième section s'attèle pour sa part à présenter en détail deux progiciels permettant à la fois de créer des référentiels d'évaluation de la conformité (questionnaires d'audit) et de réaliser lesdites évaluations de conformité (4.2). Après avoir décrit le fonctionnement du dispositif permettant l'édition des référentiels d'évaluation, ce travail de recherche présentera l'opérationnalisation d'un exemple précis de questionnaire d'évaluation. Ce travail constituera l'occasion de mettre en application les principes édictés par le modèle de SMC dans la création effective d'un questionnement d'évaluation de la conformité légale en matière de SST. La dernière partie de cette section s'intéressera à la description de l'ingénierie dédiée à la réalisation des évaluations de conformité à proprement parler.

La troisième section est consacrée à la présentation d'une expérimentation proposant la mise en œuvre d'une évaluation de conformité dans une entreprise pilote (4.3). Celle-ci sera présentée sous couvert d'anonymat dans la première partie de cette section. On s'attachera ensuite à détailler les conditions de réalisation de l'évaluation de conformité avant de mettre en lumière les principaux résultats de celle-ci (rapport détaillé et plan d'actions). Ces informations serviront de base à une prise de recul visant à souligner les apports et limites de l'expérimentation et à proposer ainsi des pistes d'amélioration. Ces dernières toucheront autant au contenu des progiciels utilisés qu'à leurs conditions d'utilisation optimales par les acteurs de la prévention des risques professionnels en entreprise.

4.1 Présentation de l'entreprise partenaire et des ingénieries permettant une opérationnalisation du modèle de SMC proposé

La présente section a pour objet de décrire le cadre dans lequel une opérationnalisation du modèle de système de maîtrise des conformités (SMC) a été possible. En effet, celle-ci a nécessité la collaboration et le soutien de la société PREENTEO et du Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC). On insistera essentiellement ici sur une présentation de la société partenaire afin de mettre en avant les ingénieries qu'elle développe ainsi que leur intérêt spécifique à l'opérationnalisation du modèle.

La première partie de cette section est entièrement consacrée à la présentation de la société PREVENTEO (4.1.1). A partir d'un bref historique, on replacera celle-ci au sein du marché dans lequel elle évolue. On étudiera également les services progiciels et d'assistance qu'elle propose ainsi que le profil des salariés composant ses équipes.

En s'appuyant sur la présentation des services de l'entreprise, la deuxième partie de la section a pour objectif de détailler le contenu des ingénieries progicielles développées par PREVENTEO (4.1.2). Ces paragraphes permettront de mettre en avant les outils susceptibles d'être utilisés dans le cadre de l'expérimentation présentée dans la section 4.3.

4.1.1 Présentation de la société partenaire PREVENTEO

La société PREVENTEO est créée en 2002 à l'initiative de son gérant actuel, Jean Marc Rallo. Un contrat de partenariat incluant des échanges de licences est signé dès 2003 avec le CRC de Mines Paristech. Les deux partenaires lancent à cette période le développement d'outils progiciels ayant pour objet d'aider les entreprises à réaliser des évaluations de conformité. En 2005, PREVENTEO signe ses premiers contrats avec des entreprises telles que SCHNEIDER ELECTRIC ou encore THALES ALENIA SPACE. Depuis cette date, le portefeuille de clients de la société s'est étoffé d'entreprises évoluant dans des secteurs d'activité et domaines variés tels que le transport aérien (AIR FRANCE et SERVAIR), le bâtiment et les travaux publics (VINCI ENERGIE, VINCI CONSTRUCTION , SPIE,...), la métallurgie (AUBERT ET DUVAL) ou encore d'autres types d'industries (ELECTROLUX, SAINT GOBAIN,...).

Au regard de la typologie établie dans le premier chapitre de ce travail de recherche[166], l'entreprise PREVENTEO compte parmi les acteurs de la cinquième catégorie, c'est à dire les éditeurs spécialisés de bases de données. Les outils fournis aux clients touchent à l'heure actuelle essentiellement aux domaines de la SST et de l'environnement. Ils permettent aux utilisateurs de procéder à des évaluations de conformité portant à la fois sur des référentiels légaux ou normatifs, mais également sur des règles internes aux entreprises. Ils apportent en outre une assistance dans la réalisation des évaluations des risques professionnels ou encore des analyses environnementales. Le détail de certaines des fonctionnalités associées à chaque outil progiciel est présenté dans la sous-section suivante (4.1.2).

Pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre et le déploiement opérationnel des outils, la société PREVENTEO fournit un certain nombre de services d'assistance. Des formations à l'utilisation des progiciels sont par exemple proposées. Celles-ci peuvent être réalisées soit de façon théorique (en salle), soit avec une approche plus pratique dans le cadre d'un accompagnement des utilisateurs lors de la mise en place de leur dispositif de veille et d'évaluation de la conformité (découpage de l'organisation, sélection du périmètre légal applicable, participation aux audits de conformité,...). On le voit bien ici, l'objectif de la société est de favoriser l'appropriation d'un véritable système de maîtrise des conformités (SMC) directement par les entreprises elles-mêmes. Cette philosophie fondée sur un transfert

[166] Voir la sous-section 1.3.2 consacrée à la "typologie de services documentaires de veille réglementaire à disposition des entreprises en matière de SST".

de connaissances vers les clients s'inscrit clairement comme un corollaire à plusieurs des idées développées dans les chapitres précédents de ce travail de recherche. On note que les experts mis à disposition par PREVENTEO sont des spécialistes des progiciels ayant des profils d'ingénieurs en hygiène, sécurité et environnement (HSE) ou encore de juristes spécialisés en gestion des risques. Les accompagnements et formations sont mis en œuvre essentiellement au moment du déploiement des outils progiciels par l'entreprise. Afin d'assister celle-ci dans l'utilisation quotidienne du système informatique, la société partenaire propose une "hotline" d'assistance juridico-technique. Cette dernière permet de centraliser les demandes des clients liées à des dysfonctionnements techniques ou encore à des demandes d'amélioration. Elle offre également la possibilité de poser des questions juridiques associées aux référentiels d'évaluation de la conformité proposés.

Pour répondre à l'ensemble des demandes des clients, dispenser les formations mais également développer les outils progiciels et bases de connaissances associées, la société PREVENTEO dispose d'équipes pluridisciplinaires. Les ingénieurs informaticiens développent les progiciels ainsi que leurs évolutions alors qu'une autre équipe participe à l'élaboration du contenu des bases de données ainsi qu'aux accompagnements des clients sur le terrain. Ces deux équipes sont également épaulées par le support d'un service commercial.

C'est dans le cadre de son contrat de partenariat avec le CRC que PREVENTEO participe au financement de plusieurs travaux de recherche et développe en collaboration avec plusieurs doctorants les ingénieries. La sous-section suivante s'attache à présenter lesdites ingénieries pour montrer comment certaines d'entre elles sont susceptibles de conduire à l'opérationnalisation du modèle de SMC proposé dans le chapitre III de ce travail de recherche.

4.1.2 Présentation des ingénieries développées par PREVENTEO et de leur apport à l'opérationnalisation du modèle de SMC proposé

Les ingénieries progicielles créées par PREVENTEO sont organisées au sein de plusieurs modules agencés au travers d’une plateforme de management commune. On note à ce sujet que six modules principaux composent la plateforme et que ces derniers sont inter reliés. Les développements suivants présentent chaque module et expliquent à chaque fois si ces derniers

sont susceptibles d'être utilisés pour opérationnaliser le modèle de SMC dans le cadre d'une expérimentation réalisée en entreprise. Les modules présents sont disponibles pour les domaines SST et environnement. Néanmoins, les présentations à venir insistent sur la partie consacrée à la santé et la sécurité au travail.

La figure 33 présente les modules de la plateforme PREVENTEO. On peut y observer aussi bien ceux utiles à l'expérimentation (en gras), que ceux existants mais non utilisés ou encore les modules en cours de création (entre parenthèses).

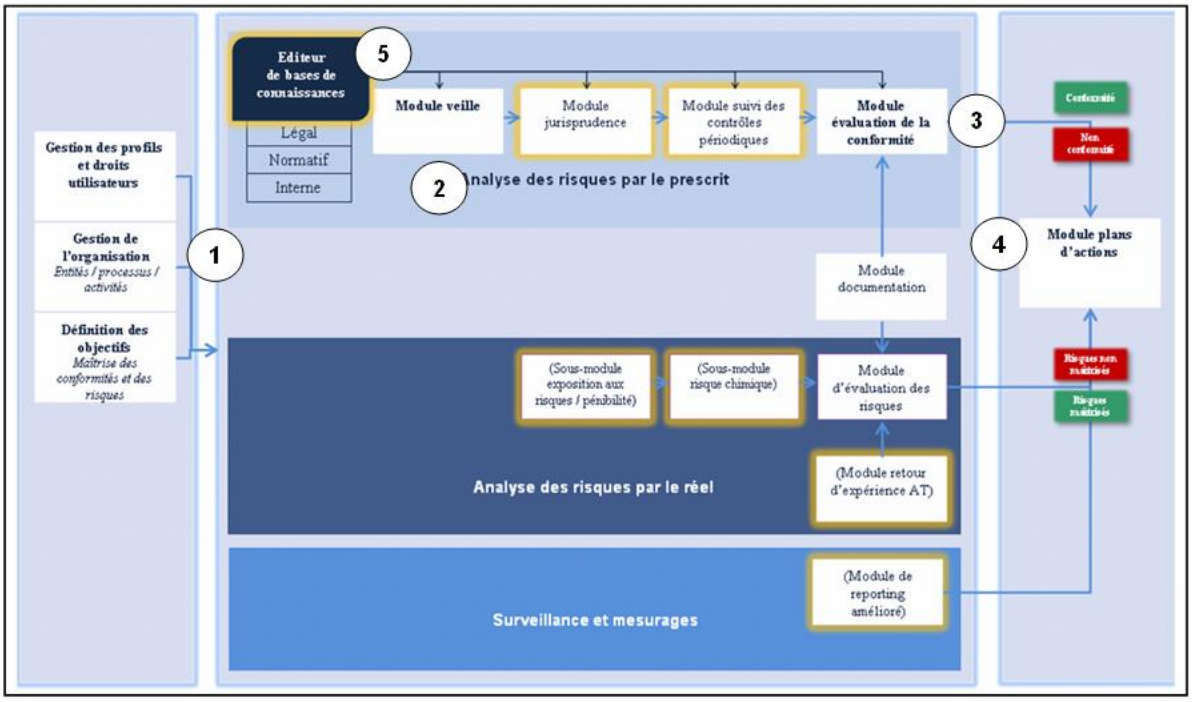


Figure 33. Présentation des modules de la plateforme PREVENTEO

Le premier module progiciel est consacré au découpage de l'organisation de l'entreprise. A ce titre, on le nommera par la suite "module organisation"(1). Ce dernier est très intéressant dans la mesure où la souplesse qu'il propose permet de procéder à un découpage aussi bien géographique que fonctionnel, par processus ou encore mixte. Il répond donc parfaitement aux contraintes imposées par l'organisation des indicateurs retenue dans le cadre du modèle de veille réglementaire. Il convient de souligner en outre que le module organisation permet à des préventeurs de type "managers" de suivre un système de maîtrise de la conformité déployé sur plusieurs sites distincts. Le module facilite en effet une centralisation de l'ensemble des informations générées au sein de la plateforme progicielle, que celles-ci

concernent la veille réglementaire, les évaluations de conformité ou encore la gestion des plans d'actions. Ce module est utilisé dans le cadre de l'expérimentation pour procéder au découpage des activités de l'établissement pilote. Néanmoins, la section 4.3 insiste peu sur le détail de son utilisation. Elle se consacre en effet essentiellement à la phase d'évaluation de la conformité en laissant volontairement en retrait la phase de veille réglementaire.

Le deuxième module de la plateforme progicielle PREVENTEO est consacré à la veille réglementaire. Il porte donc le nom de "module veille"(2). Ce dernier permet, sur la base du découpage réalisé avec le "module organisation", de déterminer le périmètre légal applicable à chaque entité d'entreprise en matière de SST. La sélection de ce périmètre est réalisée au travers d'un certain nombre de thématiques réparties au sein de grandes familles (exemples : thématiques générales, catégories de personnel, risques en entreprise, incendie, chimique, …). Le dispositif proposé fournit une alerte mensuelle aux utilisateurs sur les nouveautés liées à l'évolution de la législation. Il leur est également possible de gérer de façon très souple le périmètre légal applicable en sélectionnant ou en désélectionnant des thématiques en fonction de l'évolution des activités de l'entreprise. Le "module veille" met à disposition des bases de données centralisées à la fois dans un moteur de recherche dédié aux textes légaux applicables et dans un moteur consacré aux exigences présentes dans ces différents textes. Les fonctionnalités mises en œuvre par ce module sont en grande partie en accord avec les principes posés par le modèle de SMC proposé dans ce travail de recherche. L'expérimentation réalisée dans la section 4.3 portant principalement sur la phase d'évaluation de la conformité, ce module sera en grande partie laissé de côté, sauf pour ce qui concerne la détermination du périmètre légal applicable à l'entreprise pilote en matière de SST.

Le périmètre légal déterminé à l'aide du "module veille" peut ensuite être évalué en détail en utilisant un troisième module intitulé "module d'évaluation de la conformité"(3) dans le cadre de ce travail de recherche. Celui-ci a pour objet de permettre la réalisation d'une évaluation détaillée de la conformité en s'appuyant sur les techniques "classiques" d'audit[167] et en favorisant une amélioration de la qualité du reporting associé (rapports de conformité). Le "module d'évaluation de la conformité" propose des référentiels légaux, normatifs ou encore

[167] Ces dernières sont notamment présentes dans le travail de Innes (*Health and Safety auditing*. Innes, J. 2009. Safety line Institute, Worksafe. op cit). Elles comprennent les visites de terrain, les interviews des "key persons" mais également la revue documentaire.

internes (à une entreprise) organisés sous la forme de questionnaires interactifs classés en fonction des thématiques sélectionnées précédemment dans le "module veille". Le contenu des questionnaires ainsi que leur fonctionnement étant essentiels à l'opérationnalisation du modèle au travers de l'expérimentation, le module est présenté encore plus en détail dans la section 4.2. On notera à ce propos que les résultats visuels (graphiques et tableaux) présentés dans la sous-section 4.3.3 sont tirés du "module d'évaluation de la conformité" (dans sa partie consacrée aux rapports de conformité).

Les résultats obtenus dans le cadre de l'évaluation de conformité sont centralisés au sein d'un quatrième module consacré à la gestion du plan d'actions (4). Ce dernier répond parfaitement aux exigences imposées par le modèle de SMC. Il permet en effet un suivi et une gestion au jour le jour des plans d'actions. Il facilite également l'identification des services ou personnes chargées de lever les non-conformités identifiées en permettant au responsable du plan d'actions de mettre en place un système de relance automatique par e-mail à échéance régulière. Ce module est néanmoins peu exploité au cours de l'expérimentation, qui, rappelons-le, se focalise principalement sur la phase d'évaluation de la conformité à proprement parler.

Les bases de connaissances et questionnaires d'évaluation disponibles dans les modules "veille" et "évaluation de la conformité" sont créés à l'aide d'un cinquième module baptisé "éditeur de bases de connaissances"(5). Ce dernier a pour vocation de permettre la création de bases de données aussi bien légales que normatives ou encore s'appuyant sur n'importe quel type de texte susceptible de faire l'objet d'une évaluation de conformité. L'éditeur propose de découper les textes sous la forme d'articles, eux-mêmes scindés en extraits d'articles. Ce mode de fonctionnement facilite l'identification des exigences qui sont ensuite analysées et retranscrites sous forme de questions d'audit. Chacune de ces exigences peut être rattachée à plusieurs informations utiles. Au regard des indicateurs présentés dans les chapitres précédents, l'éditeur paraît pertinent pour identifier les services de l'entreprise impactés par une exigence ou encore faciliter la mise en relation d'obligations légales avec le système global de management de l'entreprise ou avec un référentiel normatif SST. "L'éditeur de bases de connaissances" constitue lui-aussi un module essentiel à la réalisation de l'expérimentation du modèle de SMC. A ce titre, son fonctionnement est précisé dans la section suivante (4.2).

En marge des cinq modules précédents, la société PREVENTEO propose un module dédié à l'évaluation des risques professionnels (ci-après nommé "module d'évaluation des risques"). Il assiste les préventeurs dans la réalisation mais surtout dans la mise à jour des données, notamment dans le cadre d'une utilisation multi-sites. Cet outil ouvre des perspectives intéressantes car les analyses sont réalisées sur la base du module organisation utilisé également pour les évaluations de conformité. Des tests sont menés actuellement pour pouvoir envisager, d'ici peu de temps, une présentation systématique des liens existant entre une situation de danger et la (ou les) mesures de prévention (ou de protection) prescrites par la législation pour faire face à cette situation anormale. Néanmoins, le module d'évaluation des risques n'ayant pas été utilisé dans le cadre de l'expérimentation, on ne s'attardera pas plus sur sa description.

En parallèle des modules existants, PREVENTEO a lancé des travaux de développement visant à enrichir la plateforme actuelle d'un certain nombre de modules complémentaires. Ces derniers concernent l'amélioration du reporting fourni aux entreprises clientes (indicateurs retenus, graphiques, tableaux,…), le développement d'un outil de retour d'expérience[168] (REX) suite à accident du travail ou encore l'enrichissement du module d'évaluation des risques afin de prendre en considération certains risques spécifiques (exemple : la pénibilité au travail et l'exposition aux risques chimiques).

On vient de l'observer, la plateforme progicielle développée par l'entreprise partenaire propose plusieurs outils très utiles pour permettre une opérationnalisation du modèle dans le cadre d'une expérimentation sur le terrain (dans une entreprise pilote). Ce travail s'appuie essentiellement sur deux des modules présentés ci-dessus, "l'éditeur de bases de connaissances" et le "module d'évaluation de la conformité". A ce titre, la section suivante (4.2) s'attache à proposer une description plus exhaustive du mode d'utilisation et du fonctionnement opérationnel de ces deux modules.

[168] Ce travail s'appuie sur un certain nombre de travaux menés au sein du CRC dont : "*Retour d'expérience et prévention des risques : Principes et méthodes*. Van Wassenhove, W. Garbolino, E. 2008. Lavoisier. Collection Sciences du Risque et du Danger (SRD)" et "*Accidents in the gas distribution industry: some consequences of the introduction of new analysis criteria*. Desmorat G., Desideri P., Loth F., Guarnieri F., Besnard D., 2011, ESREL. Troyes. Septembre 2011".

4.2 Description de "l'éditeur de référentiels d'évaluation" et du "module d'évaluation de la conformité"

En s'appuyant sur la présentation synthétique des ingénieries PREVENTEO introduite dans la section précédente, la présente section a pour objet d'insister en détail sur deux ingénieries essentielles à la réalisation de l'expérimentation du modèle. Les développements suivants ont pour vocation d'expliquer très clairement les principes d'utilisation associés à "l'éditeur de bases de connaissances" ainsi qu'au "module d'évaluation de la conformité".

A cet effet, la première sous section insiste sur le module d'édition de bases de connaissances, et plus particulièrement sur "l'éditeur de référentiels d'évaluation" (4.2.1). On s'intéresse ici à l'application fonctionnelle du modèle au travers d'une ingénierie. On verra notamment comment un corpus documentaire légal est susceptible d'être retranscrit au sein de questionnaires thématiques en reprenant les exigences.

La deuxième section propose de décrire l'utilisation pratique de "l'éditeur de référentiels d'évaluation" au travers d'un exemple concret (4.2.2). On étudiera ici le traitement des informations légales en matière de SST permettant de générer un questionnaire dédié aux obligations applicables aux employeurs faisant appel à des travailleurs intérimaires.

Les questionnaires créés à l'aide de l'éditeur sont susceptibles de faire l'objet d'une évaluation détaillée au sein du module dédié à l'évaluation de la conformité. La dernière sous section s'attache donc à mettre en lumière l'interface progicielle consacrée aux évaluations (4.2.3). La présentation du fonctionnement de ce "module d'évaluation de la conformité" est mise en relation avec les principes et indicateurs proposés dans le modèle de Système de Maîtrise des Conformités (SMC) retenu dans le chapitre précédent (chapitre III).

4.2.1 Principes de fonctionnement de "l'éditeur de référentiels d'évaluation"

La section précédente (4.1) proposait une description extrêmement sommaire des outils développés par la société PREVENTEO. L'objectif était en effet de présenter l'organisation de ces solutions progicielles ainsi que les articulations existant entre elles. Néanmoins, deux de ces outils sont cruciaux dans le cadre de l'expérimentation opérationnelle du modèle. On

s'intéresse d'abord à l'éditeur de bases de connaissances et plus spécifiquement à son module dédié à la création de référentiels d'évaluation de la conformité.

Ce module permet d'analyser un corpus documentaire composé de règles (ou exigences) mais également de recommandations ou d'explications de tous ordres (légales, normatives, internes à l'entreprise,…). Le traitement réalisé permet d'organiser les exigences imposées dans le corpus au sein de questionnaires thématiques disposés méthodiquement au sein d'un référentiel d'évaluation[169] de conformité. Afin de mener à bien cette tâche, il convient de respecter un certain nombre de phases de travail.

La figure 34 a pour objet de synthétiser le travail de traitement réalisé à l'aide de "l'éditeur de référentiels d'évaluation". Les paragraphes suivants développent cet aspect.

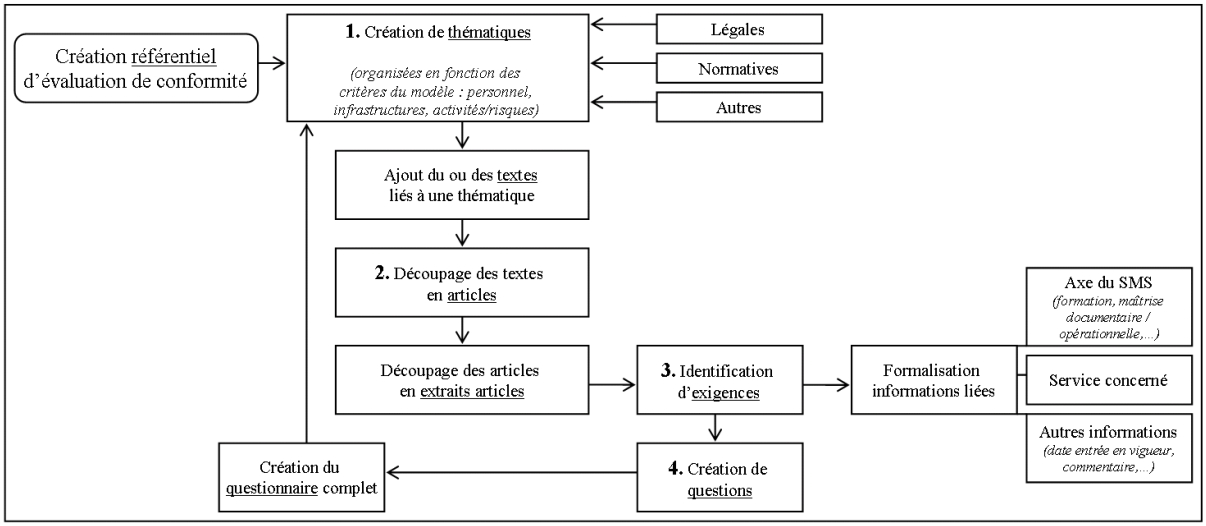


Figure 34. Principes de fonctionnement de l'éditeur de référentiels d'évaluation de conformité

La première d'entre elles (1.) consiste à regrouper les textes traités au sein de blocs (ou "familles") thématiques cohérents, eux-mêmes subdivisés dans différents questionnaires d'évaluation. L'objectif final de ce classement thématique est de faciliter la définition du périmètre à évaluer pour l'utilisateur de l'outil[170]. Le référentiel utilisé pour l'expérimentation

[169] Le référentiel se définit comme un "ensemble auquel doivent appartenir [des] éléments, solutions d'un problème posé" (dictionnaire Larousse). Dans notre exemple, le problème consiste à évaluer la conformité à des exigences présentes dans un corpus de textes. Les questionnaires thématiques constituent pour leur part les éléments de l'ensemble permettant d'apporter une solution au problème posé.

[170] L'utilisateur définit son périmètre applicable par rapport à des thématiques qu'il maîtrise (en lien avec son métier de préventeur) plutôt que par rapport à des textes dont les intitulés ne sont pas systématiquement clairs.

est exclusivement légal et ne s'intéresse qu'aux problématiques liées à la SST. Il convient néanmoins de souligner que l'éditeur de référentiels autorise la création de questionnaires permettant de s'évaluer sur des problèmes tels que le respect de l'environnement, la qualité, la sécurité industrielle,... L'organisation des thématiques retenue ici s'appuie sur les principes instaurés par le modèle de SMC proposé dans le chapitre III du présent travail de recherche. Les questionnaires sont donc classés selon les cinq "familles" suivantes :

- Thématiques générales (présence d'un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), respect des obligations liées à l'évaluation des risques professionnels,…) ;
- Infrastructures (présence d'amiante, de plomb, Immeubles de Grande Hauteur (IGH),…) ;
- Catégories de personnel (travailleur en Contrat de travail à Durée Indéterminée (CDI), intérimaires, travailleur de nuit, personnel handicapé,…) ;
- Activités / Risques (manutention manuelle de charges, exposition à des substances chimiques ou biologiques, risques psychosociaux,…) ;
- Activités spécifiques (opérations de Bâtiments et Travaux Publics (BTP), transport de marchandises dangereuses (TMD),…).

La figure 35 présente un extrait de la liste des thématiques relatives aux Activités / Risques susceptibles d'être présents dans une entreprise (outil PREVENTEO).



Figure 35. Extrait des thématiques relatives aux activités / risques en entreprise (PREVENTEO)

Après avoir regroupé les textes légaux en fonction du (ou des thèmes) dont ils traitent, la deuxième phase consiste à procéder à un "découpage" des textes (2.). En effet, lors de ce travail, il convient de scinder les textes en articles, eux-mêmes subdivisés au travers d'extraits d'articles. Cette étape fastidieuse est utile pour faciliter le déploiement de la phase suivante consacrée à l'identification des exigences présentes dans les textes.

Lors de la troisième phase, chaque extrait d'article est analysé (3.) en détail afin d'identifier la (ou les) exigences susceptibles de faire l'objet d'une évaluation des problématiques SST. Néanmoins, la présente phase ne peut être limitée à une simple identification des exigences. En effet, il faut noter que chacune d'entre elles fait l'objet d'une investigation poussée permettant de la relier à près d'une dizaine d'informations complémentaires. Parmi celles-ci, on retiendra notamment la date d'entrée en vigueur de l'exigence, ses éventuelles conditions d'application particulières ou encore le ou les services de l'entreprise concernés par elle (exemples : service des Ressources Humaines (RH), médecine du travail,…). Les

informations identifiées facilitent en outre la création de liens entre chaque obligation et un axe du Système de Management de la SST (SMS) de l'entreprise auquel elle se rapporte. Dans la plateforme PREVENTEO, ces axes sont appelés des "*principes de management*" (exemples : formation du personnel, maîtrise documentaire, maîtrise opérationnelle des situations d'urgence,…).

La quatrième et dernière phase vise à créer un questionnement associé à chaque exigence et à organiser celui-ci au sein d'un questionnaire pertinent (4.). Ce dernier a en effet pour objectif de faciliter l'évaluation en regroupant par exemple les questions de conformité applicables à un service spécifique ou se rapportant à un même principe de management. Ce travail est celui demandant le plus de capacité d'analyse car un déficit dans ce domaine peut fortement compromettre la compréhension des questions par l'utilisateur (un préventeur agissant en qualité d'évaluateur de la conformité). Afin d'éviter à ce dernier de s'interroger sur des problématiques légales ne le concernant pas, l'éditeur permet également de créer un système interactif de questions et sous questions apparaissant ou non en fonction des réponses apportées par l'utilisateur (évaluateur). Chaque questionnaire créé est rattaché à une "famille" thématique particulière (exemples : les catégories de personnels ou encore les activités / risques).

On vient de l'observer, l'éditeur de référentiels d'évaluation permet de réaliser un traitement extrêmement poussé de dispositions aussi bien légales que normatives ou internes à l'entreprise. Afin de faciliter l'appréhension des principes de fonctionnement présentés ci-dessus, la sous section à venir (4.2.2) présente un exemple concret de création de questionnaire d'évaluation de la conformité.

4.2.2 Exemple concret d'opérationnalisation d'un questionnaire d'évaluation de la conformité légale à l'aide des principes édictés par le modèle de SMC retenu

Pour mieux appréhender les principes d'utilisation ainsi que l'intérêt réel de l'éditeur de référentiels d'évaluation, la présente sous section s'attache à détailler le traitement d'un exemple concret de thématique légale en matière de SST. Les développements suivants expliquent les raisons qui ont conduit à choisir la thématique particulière des travailleurs

intérimaires et présentent les différentes phases du traitement du questionnaire d'évaluation de la conformité associées à l'exemple retenu.

Il convient en premier lieu de replacer l'exemple thématique dans son cadre. Il est en effet utile de souligner le fait que le thème traité s'inscrit au sein d'un référentiel uniquement légal et traitant de la législation applicable aux entreprises françaises en matière de SST. Il est également important de noter que le référentiel "cadre" utilisé pour l'expérimentation décrite dans la section 4.3 ne s'intéresse pas aux exigences normatives ou encore aux directives internes applicables dans l'entreprise pilote. Comme cela a pu être présenté dans le modèle de SMC proposé (revoir le développement 3.2.1.3 intitulé "*Définition du périmètre légal applicable en matière de SST* "), la législation peut être abordée selon trois grands axes, le personnel (effectif et catégories), les infrastructures (ancienneté, superficie, type,…) mais également les activités et risques professionnels identifiés. L'exemple retenu ici s'inscrit au sein de la famille "catégories de personnel". Il propose de s'intéresser au traitement de la législation SST applicable aux employeurs français faisant appel à des travailleurs intérimaires.

Le choix de ce thème particulier s'explique en grande partie par le fait que le recours à des intérimaires implique une attention particulière de la part des entreprises dites utilisatrices[171]. Le non respect de la législation par ces dernières, notamment en matière de formation et d'habilitation, génère en effet un grand nombre de décisions de justice aussi bien civiles que pénales. Les employeurs "utilisateurs" peuvent notamment voir leur responsabilité juridique engagée pour un défaut de formation et de remise d'autorisation de conduite[172], de remise d'Equipements de Protection Individuelle (EPI) adaptés[173] ou encore lorsque la formation dispensée est jugée insuffisante[174]. A ce titre, la problématique de l'évaluation du respect de la législation SST en cas de recours à des travailleurs intérimaires semble constituer un axe de travail intéressant dans le cadre d'une évaluation de conformité.

171 L'entreprise utilisatrice est celle qui "*fait appel à une entreprise de travail temporaire (ETT) afin qu'elle mette à sa disposition un travailleur intérimaire. L'entreprise utilisatrice signe un contrat de mise à disposition avec l'ETT et le travailleur intérimaire signe un contrat de mission avec l'ETT. L'intérimaire [reste] salarié de l'ETT.*" (Editions Tissot)

172 Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation n°09-81504 du 13 avril 2010

173 Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation n°09-83991 du 16 février 2010

174 Arrêt de la deuxième chambre civile de la Cour de cassation n°09-71318 du 18 novembre 2010

La justification du choix de cet exemple ayant été apportée, on va dorénavant s'intéresser à l'application concrète des quatre phases associées au traitement d'une thématique lors de l'utilisation de l'éditeur de référentiels d'évaluation.

La figure 36 synthétise les quatre phases conduisant à l'élaboration d'un questionnaire d'évaluation de la conformité en matière de SST sur la problématique du recours aux intérimaires.

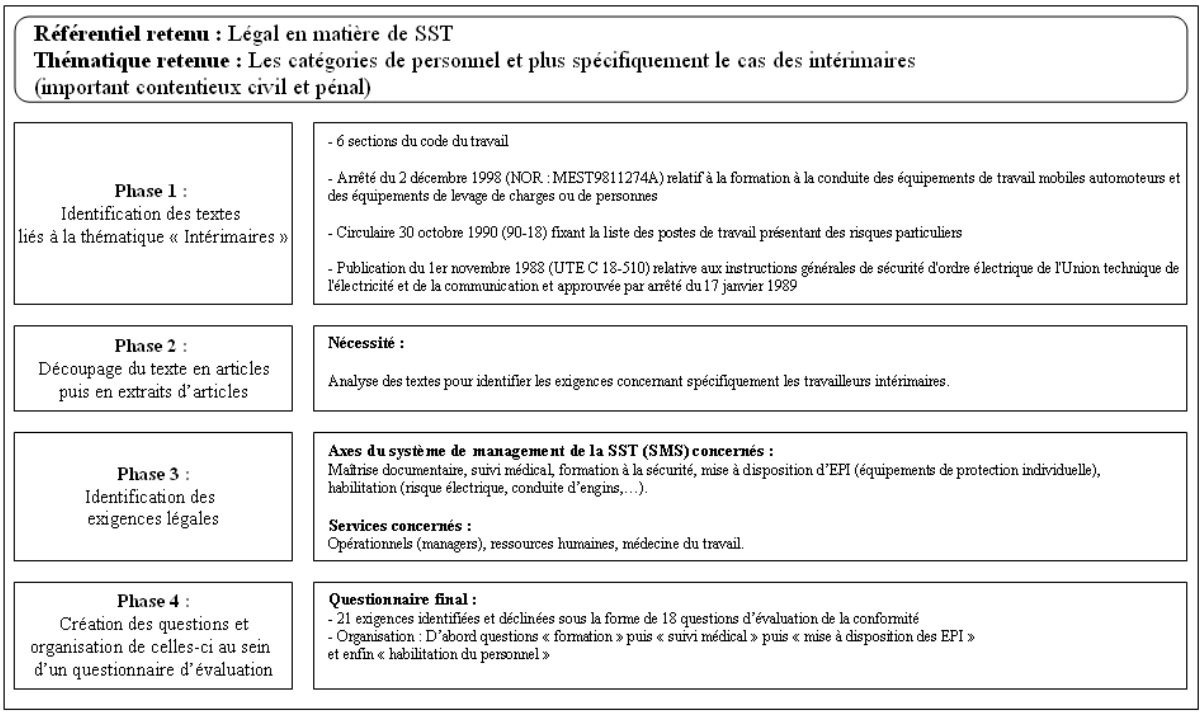


Figure 36. Exemple de traitement d'un questionnaire thématique (intérimaires) avec l'éditeur de référentiels d'évaluation

Comme cela a été présenté dans la sous section précédente (4.2.1), la première phase est consacrée à l'identification des textes légaux liés à la thématique prise en considération.

L'objectif est ici de repérer le corpus documentaire fixant des obligations ou exigences aux employeurs français ou encore les textes permettant d'expliquer et de mieux comprendre lesdites exigences légales. Une étude est menée sur le sujet. Elle se base sur l'utilisation combinée de sources distinctes pour identifier de façon exhaustive la législation liée aux intérimaires en matière de SST. On s'appuie à cet effet sur des bases de données

institutionnelles (exemple : le site Internet "Légifrance[175]"). Ce travail permet de mettre en lumière six sections du code du travail (dans sa quatrième partie consacrée à la santé et la sécurité au travail) ainsi que trois autres textes légaux particuliers. L'arrêté du 2 décembre 1998 (NOR : MEST9811274A[176]) s'intéresse essentiellement aux formations à la conduite alors que la circulaire 90-18 du 30 octobre 1990[177] traite des postes à risques particuliers et qu'une publication du 1er novembre 1988 (UTE C 18-510[178]) est consacrée à l'habilitation des intérimaires en présence de risques électriques. D'autres textes sont identifiés mais il apparaît rapidement que ces derniers ont une simple valeur informative et ne contiennent aucune obligation légale. Le corpus documentaire de neuf textes retenu sert de base au traitement réalisé lors des trois phases suivantes.

La deuxième phase a pour objet de découper les textes en articles puis en extraits d'articles. Elle est nécessaire pour faciliter le travail mené lors de la troisième phase. Néanmoins, cette tâche présentant peu d'intérêt sur le plan méthodologique, elle ne fait pas l'objet d'une description plus poussée dans le présent paragraphe.

On passe dès lors à la troisième phase visant à identifier les exigences légales SST applicables aux employeurs faisant appel à des travailleurs intérimaires. Dans le même temps, cette étape permet de collecter et de traiter toute information susceptible de faciliter la compréhension du contenu d'une exigence légale. Ces données sont utiles pour mieux comprendre comment s'organise la législation applicable. Concernant le cas des intérimaires, il est possible d'identifier trois services visés par les exigences. Ces services sont la médecine du travail, la direction des ressources humaines (RH) mais également les encadrants de terrain (chefs d'équipe ou de service) pouvant être regroupés sous l'appellation de services "opérationnels". Les axes du système de management de la SST de l'entreprise peuvent eux-aussi être mis en avant à travers cet exemple. On peut sur ce point relever que les exigences légales SST liées aux intérimaires impliquent un suivi médical, des formations et habilitations spécifiques (présence de risque électrique, conduite d'engins,…), la mise à disposition d'EPI mais également la maîtrise d'un système documentaire. Ce dernier se compose pour l'essentiel de

[175] Adresse Internet : www.legifrance.gouv.fr
[176] Arrêté NOR : MEST9811274A du 2 décembre 1998 relatif à la formation à la conduite des équipements de travail mobiles automoteurs et des équipements de levage de charges ou de personnes
[177] Circulaire 90-18 du 30 octobre 1990 fixant la liste des postes de travail présentant des risques particuliers
[178] Publication UTE C 18-510 du 1er novembre 1988 relative aux instructions générales de sécurité d'ordre électrique de l'Union technique de l'électricité et de la communication et approuvée par arrêté du 17 janvier 1989

la liste des postes à risques particuliers (ou d'un état néant en leur absence) ainsi que des documents médicaux justifiant de l'aptitude des intérimaires à leur poste de travail. Les différentes exigences légales étant identifiées, il convient alors de mettre en place un questionnement permettant d'évaluer un niveau de conformité par rapport à ces dernières.

Il s'agit justement de l'objet de la quatrième phase du travail de traitement consacrée à la création ainsi qu'à l'organisation des questions liées aux obligations identifiées lors de la phase précédente. On élabore ici un questionnaire de dix huit questions permettant d'évaluer la conformité au regard de vingt et une exigences légales. Pour résumer, les premières questions traitent de la formation renforcée dont les intérimaires doivent bénéficier lorsqu'ils sont exposés à des risques spécifiques[179], les suivantes du suivi médical et les dernières de la mise à disposition des EPI ainsi que des habilitations propres à certains risques.

On vient de le voir, les quatre phases de l'utilisation de l'éditeur de référentiels d'évaluation permettent le traitement d'un corpus documentaire légal aboutissant à la création de questionnaires d'évaluation de la conformité. Ces derniers peuvent ensuite être utilisés par les préventeurs de l'entreprise dans le module dédié aux évaluations de conformité. La sous section suivante s'attache à la description de ce module et des fonctionnalités proposées par ce dernier.

4.2.3 Description de l'ingénierie dédiée à la réalisation effective des évaluations de la conformité

La présente sous section a pour objectif de décrire le contenu et le fonctionnement des questionnaires d'évaluation disponibles dans le module d'évaluation de la conformité. Dans ce cadre, elle s'appuie sur les éléments de modélisation liés à une évaluation de conformité pour mettre en avant les fonctionnalités proposées par la plateforme progicielle.

Comme on l'a vu précédemment au sein du chapitre 3, la première interrogation liée à la phase d'évaluation consiste à se demander qui est chargé de l'évaluation de conformité (le ou les évaluateurs). A cette question, le modèle retenu propose de répondre que celle-ci doit être

[179] La liste de ces risques est mentionnée en commentaire de l'exigence ainsi que sous la forme d'une aide apportée au moment de répondre à la question (voir la sous section suivante 4.2.3).

menée par un préventeur de l'entreprise ayant un profil de "*manager*" ou de "*préventeur terrain*"[180]. Même si ces derniers doivent être accompagnés par un expert (des ingénieries progicielles) lors de l'évaluation initiale, on rappellera qu'ils sont seuls lors des évaluations de suivi et des réévaluations complètes. A ce titre, le progiciel doit pouvoir être utilisé aisément par des préventeurs n'ayant a priori pas ou peu de compétences juridiques.

Le module d'évaluation propose donc un questionnement qui se veut compréhensible et bien organisé, avec des réponses faciles à apporter pour un non juriste. Sur ce point, on note que deux types de réponses existent. Le premier type de question propose les réponses suivantes :
- Oui (lorsque l'entreprise est conforme à l'exigence évaluée),
- Non (en cas de non-conformité)
- Preuve à fournir (en cas de difficulté à prouver une conformité[181]).

A titre d'exemple, on peut citer la première question de la thématique "Intérimaires" qui demande si une formation à la sécurité est dispensée aux travailleurs mis à disposition par une entreprise de travail temporaire. Le second type de question propose pour sa part d'apporter une réponse sous forme de check-list. Ces questions permettent notamment de s'assurer que le contenu d'une formation ou encore d'un document est exhaustif. Dans le cadre du questionnaire portant sur les intérimaires, une check-list permet de s'assurer que ces derniers ne reçoivent d'habilitation qu'après une vérification des connaissances, du comportement et de l'aptitude médicale au poste de travail.

Pour renforcer la facilité d'utilisation du module d'évaluation, des questions dites "pivot" permettent de mener l'investigation uniquement sur les points concernant réellement l'entreprise évaluée par le préventeur. Ces dernières permettent, en fonction des réponses apportées, de passer ou non certaines des questions suivantes[182]. On note également qu'un lien direct est proposé dans le module pour retrouver aisément la référence légale exacte liée à une question de conformité (numéro d'article et référence du texte concerné).

[180] *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit.
[181] Exemple : Document de preuve indisponible au moment de l'évaluation mais dont l'interviewé est certain qu'il existe.
[182] Exemple : Dans le questionnaire consacré au Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), une question permet à l'évaluateur de déterminer si l'établissement comprend ou non des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) soumises à autorisation. En cas de réponse "Non applicable", une dizaine de questions sont passées sans être posées à l'utilisateur.

Pour compléter l'assistance apportée aux utilisateurs, un dispositif d'aide est associé aux questions. Celui-ci permet d'expliquer ou de compléter les informations fournies dans une question. A titre d'exemple, l'une des exigences liées aux intérimaires impose à l'employeur d'établir une liste des postes à risques. En principe, la liste des travaux concernés par des risques n'est pas disponible dans le même article réglementaire que l'exigence elle-même. Cependant, le travail d'analyse mené à l'aide de l'éditeur de référentiels d'évaluation permet de fournir en aide question (commentaire) une liste complète des différents types de risques professionnels devant être recensés dans la liste des postes à risques (exemples : exposition au bruit selon certain seuils, exposition aux substances Cancérogènes, Mutagènes et toxiques pour la Reproduction (CMR), travailleurs caristes,…).

L'interface de questionnement autorise également les utilisateurs à saisir des commentaires libres associés à chaque réponse apportée lors de l'évaluation de conformité. Ces commentaires peuvent remplir différents objectifs. Ils permettent notamment d'expliquer certaines non conformités (exemple : une action de mise en conformité est lancée mais n'est pas encore réalisée à 100 %) ou encore de procéder à un pré-remplissage du plan d'actions (exemple : définir quelle action corrective est à mettre en œuvre et par quel service). Cette fonctionnalité renforce la flexibilité de l'outil et permet d'enrichir le rapport d'évaluation ainsi que les plans d'actions de mise en conformité.

Le modèle d'évaluation de la conformité retenu dans le chapitre 3 repose sur l'utilisation combinée des techniques d'investigation classiques mobilisées lors d'un audit. Il convient de noter que le questionnement proposé par le module d'évaluation de conformité permet de s'appuyer sur ces techniques pour répondre aux questions posées. On peut notamment citer comme exemple l'exigence légale liée à la formation des intérimaires. En effet, il apparaît clairement que la conformité à celle-ci est susceptible d'être évaluée à l'aide d'une revue documentaire (observation des fiches d'aptitude) suivie ou complétée par l'interview d'un responsable RH, du médecin du travail lui-même ou encore de certains travailleurs intérimaires. On verra au sein de la sous section 4.3.2 comment ont été mobilisées les différentes techniques d'investigation lors de la phase d'expérimentation du modèle.

La figure 37 présente l'interface du module d'évaluation de la conformité ainsi que certaines de ses fonctionnalités.

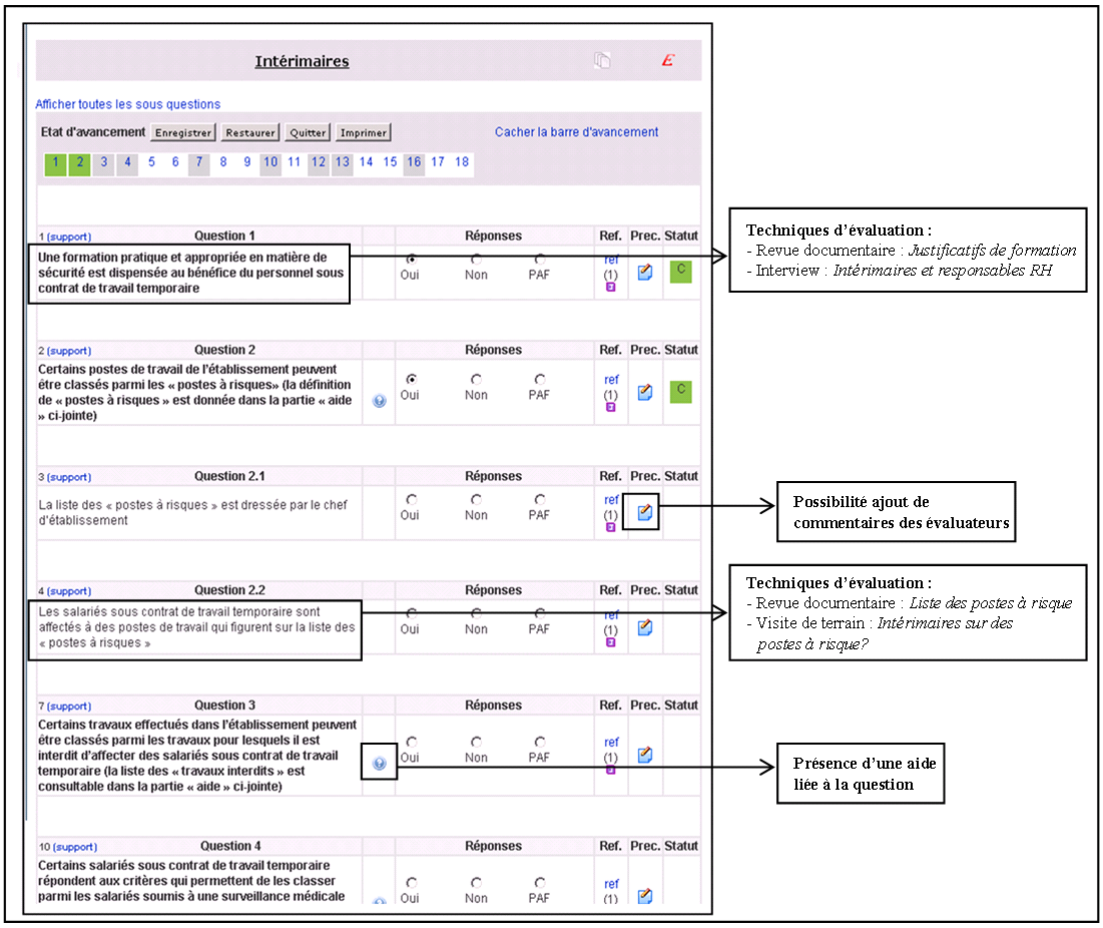


Figure 37. Interface du module d'évaluation de la conformité et présentation de certaines fonctionnalités

Le modèle de Système de Maîtrise des Conformités (SMC) proposait également de s'interroger sur l'étendue du périmètre à évaluer. Comme on l'a vu précédemment dans les sous sections 4.2.1 et 4.2.2, le cadre de l'expérimentation ne porte que sur une évaluation de la conformité légale en matière de SST.

En ce qui concerne le reporting lié aux résultats des évaluations de conformité, on souligne que le module d'évaluation enregistre et consolide automatiquement les réponses et commentaires apportés par les évaluateurs. Un rapport de conformité peut donc être généré au fur et à mesure de l'évaluation, que celle-ci soit ou non terminée. On verra sur ce point que, dans le cadre de l'expérimentation, ceci permet de remettre un rapport final d'évaluation dès la fin de la réunion de clôture et non plusieurs semaines plus tard comme c'est souvent le cas pour un audit de certification. Le contenu proposé par les rapports de conformité est décrit plus en détail dans la section 4.3 consacrée à l'expérimentation du modèle dans l'entreprise pilote.

Enfin, la dernière interrogation suscitée par le modèle en ce qui concerne l'évaluation de conformité porte sur la périodicité de renouvellement desdites évaluations. A ce titre, le modèle de SMC retenu proposait de réaliser des évaluations de suivi relativement rapprochées distinctes des réévaluations complètes réalisées plus épisodiquement mais toujours selon un calendrier clair et cohérent. On souligne à ce propos que l'ingénierie mise à disposition des clients de la société PREVENTEO est tenue à jour par une équipe dédiée et selon un échéancier trimestriel. En pratique, cela signifie que les utilisateurs peuvent avoir accès à de nouvelles questions liées à l'évolution de la législation tous les trois mois. La prise en compte des évolutions liées à la vie de l'entreprise peut facilement être réalisée en sélectionnant ou en désélectionnant les thématiques applicables à un moment donné (exemple : introduction de nouvelles machines, exposition à de nouvelles substances biologiques, augmentation de l'effectif des salariés,…). Le choix de la périodicité retenue pour mener à bien les réévaluations complètes est pour sa part laissé à l'appréciation des entreprises utilisatrices et plus particulièrement des préventeurs de type manager. Le module d'évaluation de la conformité procède néanmoins à un archivage automatique (trimestriel) des résultats enregistrés au préalable.

Comme on vient de l'observer, les fonctionnalités proposées par l'éditeur de référentiels d'évaluation et le module d'évaluation de la conformité permettent une opérationnalisation effective du modèle de SMC proposé dans le chapitre précédent. Après avoir détaillé les principes de fonctionnement des deux ingénieries utilisées, il convient désormais de s'intéresser à l'expérimentation du modèle conduite sur le terrain. La section suivante (4.3) s'attache donc essentiellement à décrire l'entreprise pilote retenue et à présenter les conditions de réalisation de l'évaluation de conformité ainsi que les principaux résultats obtenus à cette occasion.

4.3 Mise en œuvre et principaux résultats d'une expérimentation réalisée sur site

La présente section est entièrement consacrée à la mise en lumière des conditions dans lesquelles a pu être réalisée une expérimentation du modèle sur le terrain. Il est à noter que les données liées à la conformité légale étant extrêmement sensibles, l'entreprise sollicitée et les

résultats de l'évaluation sont présentés sous couvert d'anonymat. Ce parti pris est retenu afin d'autoriser une restitution transparente des conditions d'expérimentation et surtout des résultats obtenus. Il est également important de relever que, dans le cadre de ce travail de recherche, huit expérimentations ont été menées sur des établissements pilotes. Les développements suivants s'attardent, pour des raisons pratiques (lisibilité des résultats), uniquement sur l'une de ces expérimentations. La plupart des données collectées (concernant le modèle et le déploiement des outils progiciels) sont semblables à celles obtenues sur l'ensemble des établissements pilotes. Aucune étude comparative n'est néanmoins menée en raison de l'extrême disparité[183] des activités des entreprises sollicitées (et par la même du périmètre légal applicable à chacune d'entre elles en matière de SST). L'établissement retenu dans les développements suivants est néanmoins relativement représentatif des résultats obtenus dans le cadre des autres expérimentations menées.

La première sous section s'attache à réaliser une description de l'établissement choisi pour mener à bien l'expérimentation (4.3.1). On verra notamment quels sont ses activités, ses clients mais également certaines des problématiques spécifiques auxquelles il est confronté. On détaillera à cette occasion le découpage retenu pour décrire l'organisation ainsi que les thématiques légales impactant l'établissement en matière de SST.

La deuxième sous section traite pour sa part des conditions effectives de réalisation de l'expérimentation (4.3.2). Elle s'appuie à cet égard sur différents axes. On mettra en avant les acteurs sollicités pour réaliser l'évaluation de conformité (les évaluateurs et les personnes interviewées), le périmètre précis de cette dernière ou encore les conditions de déploiement des techniques d'investigation utilisées lors des audits. A cette occasion, on s'attardera très brièvement sur le contenu du reporting ainsi que sur la problématique du renouvellement des évaluations.

La troisième sous section est dédiée à la présentation des résultats obtenus par l'établissement en matière de conformité (4.3.3). On s'appuiera dans ces développements sur un certain nombre de graphiques et tableaux synthétiques proposés par la plateforme PREVENTEO. Ces derniers permettront la mise en lumière de certains indicateurs liés à la conformité légale dans le domaine de la SST.

[183] Exemples : Industrie de pointe soumise au "*secret défense*", industrie de fabrication (électroménager), transport aérien, industrie métallurgique, activités de Bâtiment et Travaux Publics (BTP)…

La quatrième et dernière sous section s'attache enfin à opérer une prise de recul portant sur les limites de l'expérimentation (4.3.4). Dans ce cadre, on s'interrogera notamment sur les pistes d'amélioration du modèle d'évaluation de conformité proposé ou encore aux conditions d'utilisation d'une ingénierie telle que celle mise à disposition.

4.3.1 Présentation de l'entreprise retenue pour réaliser l'expérimentation

La présente sous section a pour objet de présenter l'entreprise dans laquelle a pu être conduite l'expérimentation du modèle de Système de Maîtrise des Conformités (SMC) retenu dans le chapitre 3. On souligne toutefois que celle-ci traite essentiellement de la phase d'évaluation de conformité (phase 2) en laissant de côté les phases consacrées à la veille réglementaire (phase 1) ou encore au suivi et à la gestion des plans d'actions (phase 3). Il convient également de relever, en préambule des développements à venir, qu'il a volontairement été choisi de décrire l'entreprise pilote sous couvert d'anonymat. Ce parti pris s'explique essentiellement par la volonté de présenter l'ensemble des résultats obtenus avec la plus grande transparence, sans pour autant exposer des données sensibles telles que le niveau de conformité de l'entreprise à la législation SST.

L'établissement retenu pour l'expérimentation appartient à une entreprise filiale d'un groupe plus important. Les activités des sociétés du groupe touchent aux services en génie électrique, climatique et mécanique, à l'énergie ou encore aux systèmes de communication. Leurs clients font partie des secteurs de l'industrie, du tertiaire, de l'énergie, des transports, des télécommunications ou sont susceptibles d'être des collectivités territoriales.

L'expérimentation elle-même est pour sa part réalisée au sein de l'un des établissements. Ce dernier compte, au moment de l'évaluation de conformité, un peu plus de deux cent salariés. Une particularité de son organisation pose quelques difficultés lors du découpage réalisé à l'aide de l'ingénierie. En effet, l'établissement comprend une activité de support basée sur deux sites géographiques clairement identifiés et des opérations réalisées pour l'essentiel sur des chantiers ou dans des établissements appartenant aux clients (exemple : activités de réparation et de maintenance préventive). Le découpage réalisé ne peut donc en aucun cas être uniquement géographique, la multiplicité des zones d'intervention étant trop importante.

Les activités de l'établissement impliquent des transports de fluides, du conditionnement (ventilation, captation de polluants,…), des interventions dans le tertiaire (désenfumage, chauffage,…) ou encore en milieu hospitalier (salles d'opération, chambres stériles,…). On rappelle sur ce point que la plupart des activités sont réalisées en dehors des bâtiments de l'établissement évalué. Ceci rend délicate la prise en compte effective de la législation relative aux infrastructures car un grand nombre d'exigences reposent dans ce domaine sur le propriétaire des lieux (ici le client de l'entreprise). L'expérimentation est menée sur quatre jours dont deux sont réalisés par le préventeur assisté de l'auteur de ce travail de recherche (expert de l'ingénierie utilisée). Les deux journées suivantes voient le préventeur mener seul le reste de l'évaluation. Celles-ci sont entièrement consacrées à l'évaluation de la conformité dans les activités réalisées chez les clients.

Le découpage de l'organisation retenu pour prendre en compte au mieux l'ensemble du périmètre légal applicable s'appuie sur quatre branches réparties selon deux axes de découpage (géographique et fonctionnel). On l'a vu précédemment, l'établissement comprend des activités de support réparties sur deux sites géographiques. Ces derniers constituent les deux branches de l'axe de découpage géographique. Les problématiques légales gérées de façon commune dans les deux sites (par un seul service commun) sont regroupées sous une branche de l'arborescence dénommée "législation générale applicable à l'établissement". Enfin, la dernière branche identifiée est consacrée aux "activités réalisées chez les clients". Les deux dernières branches citées ("législation générale applicable à l'établissement " et "activités chez les clients") constituent un axe de découpage fonctionnel, distinct du découpage géographique opéré pour les deux sites de support. Ces principes de découpage sont arrêtés au cours de deux réunions téléphoniques réalisées environ un mois avant le démarrage effectif de l'expérimentation sur site.

La figure 38 met en lumière le découpage retenu pour modéliser l'organisation de l'établissement évalué lors de l'expérimentation.

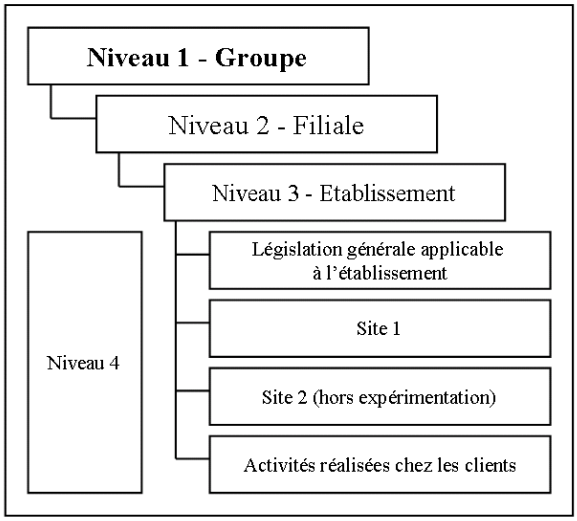


Figure 38. Découpage retenu pour modéliser l'organisation de l'établissement évalué lors de l'expérimentation

Toujours dans l'optique de prendre en compte au mieux le périmètre légal applicable à l'établissement en matière de SST, les thématiques légales évaluées sont réparties selon les principes présentés ci-après. La branche regroupant les aspects globaux des sites est évaluée sur les problématiques légales générales telles que l'existence et le contenu du règlement intérieur (RI), les relations avec l'inspection du travail ou encore la gestion administrative des accidents du travail (AT) et maladies professionnelles (MP). Les deux sites (dont un seul est évalué lors de l'expérimentation) sont quant à eux interrogés sur le respect de la législation propre aux infrastructures (exemples : installations sanitaires, éclairage, aération et assainissement des locaux,…), au personnel (exemples : effectif, présence de travailleurs en CDI, intérimaires, jeunes travailleurs de moins de dix huit ans,…) ainsi qu'aux risques liés au travail sur écran et à l'évacuation des locaux. Les activités et risques spécifiques tels que l'exposition aux substances chimiques et au plomb, l'utilisation d'équipements de levage ou la manutention manuelle de charges sont évalués dans la branche consacrée aux activités réalisées chez les clients. Il convient de relever que la sélection des thèmes est réalisée elle aussi au cours de réunions téléphoniques. Elle fait néanmoins l'objet d'une validation définitive le premier jour de l'expérimentation sur le terrain.

La figure 39 présente les principes retenus pour la sélection des thématiques légales SST en fonction de la branche de l'organisation évaluée.

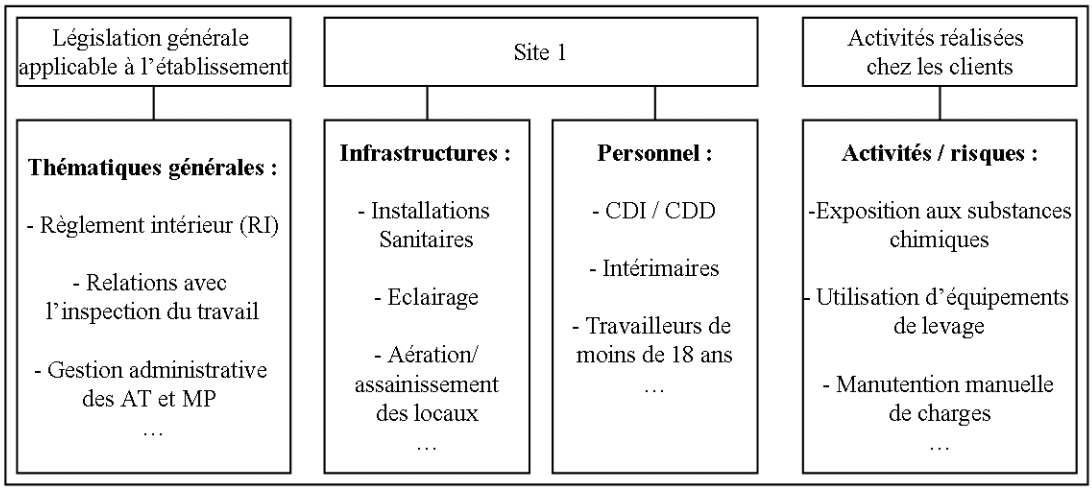


Figure 39. Principes de sélection des thématiques légales SST en fonction de la branche de l'organisation évaluée

On vient ici de présenter l'établissement retenu pour l'expérimentation. A cette occasion, on a mis en exergue deux problématiques liées à la veille réglementaire; la définition de l'organisation ainsi que l'identification du périmètre légal applicable dans le domaine de la SST. On a volontairement laissé en retrait la question des acteurs de la veille ou encore celle du travail de suivi périodique des évolutions légales ou liées à la vie de l'entreprise. L'expérimentation se concentre essentiellement sur l'évaluation de la conformité réalisée à l'aide du module mis à disposition par PREVENTEO. Les conditions dans lesquelles ce dernier est déployé sont décrites dans la sous section à venir.

4.3.2 Conditions de réalisation de l'expérimentation

Les développements de cette sous section s'attachent à mettre en lumière les conditions de mise en œuvre de l'expérimentation sur le terrain. Ici encore, la méthodologie déployée s'appuie pour l'essentiel sur le modèle de SMC proposé dans le chapitre 3. On s'attarde sur la phase consacrée à l'évaluation de la conformité afin d'en détailler les modalités de mise en place.

La figure 40 rappelle le modèle d'évaluation de conformité retenu dans le chapitre précédent (elle est tirée de la sous section 3.3.2 intitulée "*Présentation d'un modèle d'évaluation de la conformité légale dans le domaine de la SST*").

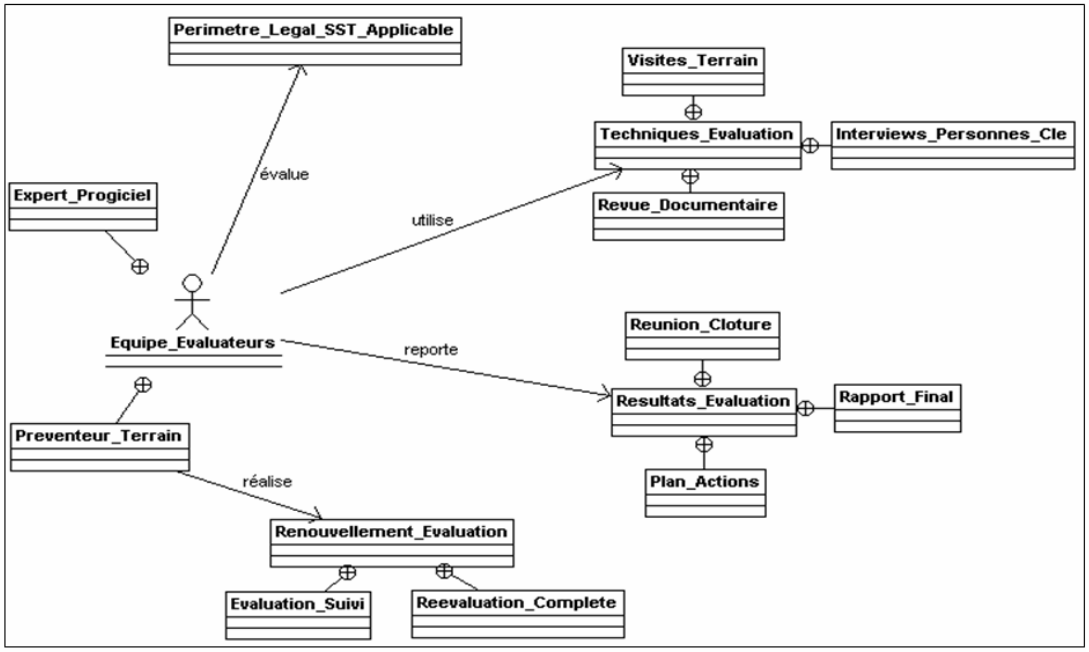


Figure 40. Modèle d'évaluation de la conformité légale dans le domaine de la SST

(Figure déjà présentée dans le chapitre 3)

En se basant sur la modélisation réalisée dans ce travail de recherche (et rappelée ci-dessus), on décide que l'évaluation de la conformité est menée par un préventeur terrain accompagné, lors des deux premières journées d'évaluation, par l'auteur de ce travail de recherche (expert du progiciel). Les deux journées suivantes sont consacrées à l'audit du périmètre lié aux activités et risques chez les clients. Cette partie de l'évaluation est réalisée par le préventeur seul. Au final, les deux jours d'investigation en équipe (préventeur en présence de l'expert) permettent d'évaluer la législation SST applicable à la branche "Législation générale applicable à l'établissement" ainsi qu'au site 1. Certains auteurs tels qu'Innes[184] soulignent que lors d'un audit interne (autoévaluation), l'un des biais constatés repose sur le fait que l'évaluateur est un salarié de l'entreprise. A ce titre, il connaît très bien les activités de celle-ci ou encore un certain nombre de risques qui y sont inhérents. Néanmoins, il a bien souvent des difficultés à prendre du recul sur son travail et à identifier certaines problématiques ou certains risques non identifiés au préalable. C'est notamment pour apporter un regard extérieur qu'il est choisi de faire accompagner le préventeur terrain lors d'une partie de l'évaluation de conformité. Cette solution permet de combiner les connaissances du préventeur sur son établissement en évitant toutefois de le laisser seul face à l'évaluation. Il

[184] *Health and Safety auditing*. Innes, J. 2009. Safety line Institute, Worksafe. Op cit

est à noter que, lors des deux derniers jours d'évaluation, le préventeur bénéficie toujours du support (téléphonique) de l'auteur de ce travail de recherche en cas de difficulté.

Les personnes interviewées lors de l'évaluation sont un responsable des ressources humaines (RH), un responsable de la maintenance, un responsable de chantier ainsi que le chef d'établissement lui-même. Le premier d'entre eux est principalement questionné sur les exigences légales applicables en matière de formation et d'information du personnel. Cependant, le service de médecine du travail inter entreprises étant indisponible pour participer à l'évaluation, le responsable RH répond également à certaines des interrogations touchant au suivi médical des travailleurs. Le responsable de la maintenance est quant à lui interrogé sur le suivi des équipements de travail, des EPI ou encore de certains équipements de lutte contre l'incendie. Son champ de compétence intègre autant la maintenance préventive (vérifications périodiques) que corrective (réparations). Le responsable de chantier participe à l'évaluation des conditions d'application de la législation sur les activités réalisées chez les clients. Le chef d'établissement renseigne pour sa part les évaluateurs sur la politique de l'entreprise en matière de SST, le contenu et la diffusion du règlement intérieur (RI) ou encore le traitement réalisé en cas de survenance d'un accident du travail (AT).

Comme on l'a vu dans la sous section précédente, le champ de l'évaluation ne comprend que la législation SST applicable à l'entreprise. Les textes qui la composent sont, à titre d'exemple, certains règlements ou certaines directives communautaires, mais également des lois, décrets, arrêtés ou encore plusieurs sections du code du travail (dans sa quatrième partie). On souligne sur ce point que les éventuelles réglementations spécifiques à l'entreprise ou locales (exemple : arrêté préfectoral) ne sont pas prises en compte. Il en va de même pour les normes SST (exemples : ILO OSH 2001 et OHSAS 18001) ainsi que les règles internes à l'entreprise. La détermination de ce périmètre est importante dans la mesure où elle limite le champ couvert lors de l'expérimentation ainsi que les résultats obtenus par l'établissement pilote.

L'évaluation de la conformité est réalisée à l'aide d'une combinaison des trois techniques d'audit les plus connues et mises en avant par plusieurs auteurs dont John Innes[185] et Claire

[185] *Health and Safety auditing*. Innes, J. 2009. Safety line Institute, Worksafe. Op cit

Gallagher[186]. On s'appuie donc sur des visites de terrain, l'interview d'acteurs clés (cités dans les paragraphes précédents) et également sur une revue documentaire[187].

La première matinée sur site débute par une réunion avec l'ensemble des participants à l'expérimentation et constitue une dernière occasion de valider les thématiques légales évaluées en matière de SST lors des quatre journées. Commence alors une visite de l'établissement (site 1) d'environ deux heures. Les visites de terrain "chez les clients" sont quant à elles réalisées au cours des deux dernières journées sur un échantillon de deux sites. Elles sont menées par le préventeur de terrain seul. On relève cependant que la visite initiale est complétée épisodiquement par de brèves vérifications dans les locaux, par exemple en ce qui concerne certaines obligations en matière d'affichage ou encore l'état des équipements de lutte contre l'incendie. Ces visites permettent de valider ou de contredire certaines des affirmations données par les responsables interviewés.

Concernant lesdites interviews, des rendez-vous d'une (chef d'établissement) à trois heures (responsable maintenance) sont pris avec les différents responsables. Le service des achats de matériels est également sollicité afin d'apporter un éclairage sur les informations techniques relatives à certains équipements fournis aux travailleurs. Ces entretiens constituent le cœur de la phase d'évaluation. Or, il existe un certain nombre de biais lors de ce type d'investigation sous forme d'interview. En effet, en faisant un parallèle avec les interviews réalisées en cas d'enquête accident, il est possible de s'appuyer sur certaines réflexions menées par Johnson[188]. Celui-ci relève une dizaine de biais liés aux interviews des personnes et susceptibles de diminuer la qualité de l'enquête. Parmi ces derniers, deux biais sont aisément transposables et visibles dans les interviews d'évaluations de conformité. Le biais de "*(sur)confiance*" pousse les individus à avoir une trop grande confiance dans la mise en œuvre de la politique de sécurité dans l'entreprise alors que le biais "*politique*" implique souvent que les interviewés (ici les chefs de services) cherchent à respecter un point de vue hiérarchiquement supérieur (exemple : celui du chef d'établissement), sans s'appuyer sur leur propre jugement. A ce titre, les réponses apportées par les différents responsables doivent systématiquement être remises

[186] *Occupational Health and Safety Management Systems: A Review of their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces*. Gallagher, C. Underhill, E. Rimmer, M. 2001. National Occupational Health and Safety Commission (NOHSC). Op cit

[187] L'évaluation de conformité s'appuie également sur les principes posés par la "*Norme ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental*." (Afnor. Afnor Editions. 2002.)

[188] *Failure in Safety-Critical Systems : A Handbook of Accident and Incident Reporting*. Johnson, C.W. 2003. University of Glasgow Press, Glasgow Scotland.

en cause et des confirmations écrites sont très souvent demandées par l'équipe d'évaluateurs. Même s'il est délicat de contrer ces biais, surtout dans le cadre d'une évaluation non inopinée (les personnes interviewées connaissent à l'avance la date de l'évaluation et peuvent donc s'y préparer), les visites de terrain ainsi que la revue documentaire permettent d'en limiter l'importance.

La revue du système documentaire établi par l'entreprise vient compléter les deux dispositifs précités. Lorsqu'un document est totalement indisponible, l'établissement est considéré comme étant en non-conformité avec l'exigence légale évaluée. Cependant, quand le responsable interrogé affirme que le document est disponible mais non accessible au moment de l'expérimentation, les évaluateurs sélectionnent la réponse "preuve à fournir" (considérée comme une non-conformité dans le calcul du niveau de conformité présenté dans la sous section 4.3.3). Ces preuves sont recherchées par le préventeur de terrain après l'expérimentation. Afin d'éviter que l'évaluation ne tourne à une simple vérification de l'existence d'un "paper system"[189], la revue documentaire ne vient qu'en complément des visites et des interviews. Elle ne constitue en aucun cas le cœur du dispositif d'investigation et son utilisation n'est pas systématisée lors de l'évaluation de conformité. Ce parti pris a pour objet de permettre à l'évaluation de porter sur le travail réel et non uniquement sur une revue méthodique mais simpliste du contenu des procédures écrites.

L'évaluation sur site se conclue par l'étape consacrée au reporting des résultats. Une réunion de clôture est donc réalisée par le préventeur de terrain à la fin de l'expérimentation. L'ensemble des responsables interviewés y est convié. Cette réunion constitue l'opportunité de présenter les remarques essentielles de l'équipe d'évaluateurs ainsi que certains indicateurs synthétiques sous forme de graphiques. L'ingénierie utilisée permet ensuite au préventeur de générer directement et en temps réel un rapport complet de la situation en matière de maîtrise de la conformité à la législation SST. Un plan d'actions peut également être extrait à partir des renseignements fournis via le module d'évaluation de la conformité. Le détail des principaux indicateurs disponibles dans le rapport final est présenté et commenté dans la sous section suivante (4.3.3).

[189] *Occupational Health and Safety Management Systems: A Review of their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces*. Gallagher, C. Underhill, E. Rimmer, M. 2001. National Occupational Health and Safety Commission (NOHSC). Op cit. La critique formulée concernant les "paper systems" souligne que, dans certains cas, le travail des auditeurs se cantonne à vérifier l'existence et le contenu des procédures écrites, en faisant fi de leur application effective sur le terrain.

Pour ce qui touche au renouvellement des évaluations de conformité, il convient de souligner qu'au moment de l'expérimentation sur le terrain, aucune règle n'est fixée. Une simple recommandation est formulée en s'appuyant sur les principes mis en exergue par le modèle de ce travail de recherche. Il est donc proposé au préventeur de s'évaluer trimestriellement sur les nouveautés légales mises en lumières par l'ingénierie PREVENTEO. Pour les réévaluations complètes, un renouvellement peut être réalisé chaque année voire tous les deux ans. Une telle périodicité a, selon PREVENTEO pour vocation de faciliter une mobilisation régulière des services de l'établissement autour des questions de conformité légale tout en sensibilisant les nouveaux responsables susceptibles de prendre leurs fonctions durant ce laps de temps. Néanmoins, il est essentiel de rappeler qu'en principe l'employeur doit être certain qu'il se conforme, en permanence, aux exigences légales qui lui sont applicables.

On vient ici de mettre en avant les conditions d'opérationnalisation des principes établis par le modèle de SMC dans le cadre d'une expérimentation sur le terrain. Le fait qu'une partie de l'évaluation soit réalisée par le préventeur seul a pour objectif de favoriser une appropriation des problématiques légales par des salariés (les préventeurs) de l'entreprise eux-mêmes. Cette approche s'oppose donc à l'idée d'une évaluation menée uniquement par un tiers expert (exemple : auditeur d'un bureau de contrôle), ce dernier ne devant avoir qu'un rôle de support dans le modèle retenu. Les résultats de conformité obtenus dans ces conditions lors de l'expérimentation sont présentés et font l'objet de commentaires dans la sous section à venir.

4.3.3 Présentation des principaux résultats de l'expérimentation

La présente sous section a pour objet de proposer une synthèse des résultats obtenus par l'établissement en matière de conformité à la législation SST qui lui est applicable. Les graphiques ainsi que le tableau ci-dessous sont tirés de l'ingénierie utilisée lors de l'expérimentation, et plus particulièrement du module consacré à l'évaluation de la conformité. Il sont essentiellement dédiés à des responsables d'établissement ou d'exploitation (management supérieur au niveau d'un site ou établissement)[190].

[190] Les graphiques et autres informations doivent être pertinents et adaptés au public visé. Cette idée est confirmée par l'étude anglo-saxonne suivante : *A guide to measuring health and safety performance*. Health and Safety Executive (HSE). 2001.

En préambule de la présentation des résultats, il convient de souligner que, lors d'évaluations de conformité réalisées antérieurement par l'établissement pilote, le périmètre légal couvert était bien inférieur à celui mis en lumière par l'application opérationnelle du modèle de maîtrise des conformités proposé. En effet, les précédents résultats s'appuyaient sur une base d'environ 300 exigences légales applicables avec une vingtaine de non conformités relevées par les évaluateurs. L'expérimentation menée aujourd'hui se base pour sa part sur un socle de près de 830 exigences applicables et met en avant plus de 90 non conformités à la législation SST (en ne prenant pas en compte les réponses de type "Preuve à fournir").

La figure 41 synthétise le niveau de conformité obtenu par chacune des branches de l'organisation.

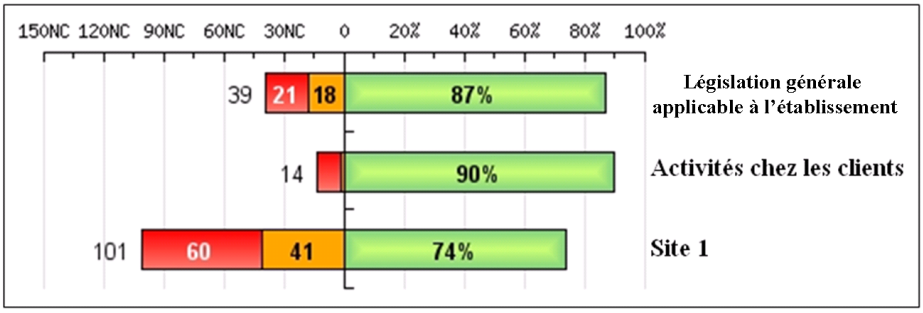


Figure 41. Répartition de la conformité pour chaque niveau de l'organisation évalué

La partie droite du graphique (en vert) présente le taux de conformité obtenu par une branche alors que la partie gauche montre le nombre total (en valeur absolue) de non conformités (en rouge) et de preuves à fournir (en orange) identifiées ainsi que le cumul des deux (nombre situé à l'extrême gauche du graphique). En regroupant les résultats des trois branches, on obtient un taux de conformité d'environ 81%. L'étude détaillée des résultats du graphique permet de souligner que la majorité des non conformités (57%) concerne le site 1. On observe également que de nombreuses preuves sont à rechercher pour le même site (quarante et une) ainsi que pour la branche "Législation générale applicable à l'établissement" (dix huit). Ceci illustre le fait qu'une partie des personnes interviewées s'est retrouvée démunie au moment d'apporter la preuve de certaines conformités, notamment en ce qui concerne les contrôles d'ambiance (bruit, éclairage,…) ou encore la formation des travailleurs. Le périmètre évalué pour ce qui touche aux activités chez les clients s'appuie sur l'analyse de cent quarante exigences passées en revue par le préventeur seul, durant deux journées. Les résultats

présentés ci-dessous viennent compléter cette analyse synthétique sur un certain nombre de points.

La figure 42 présente les résultats partiels (le graphique n'est pas reproduit dans son intégralité) de conformité regroupés par "familles" de thématiques légales SST.

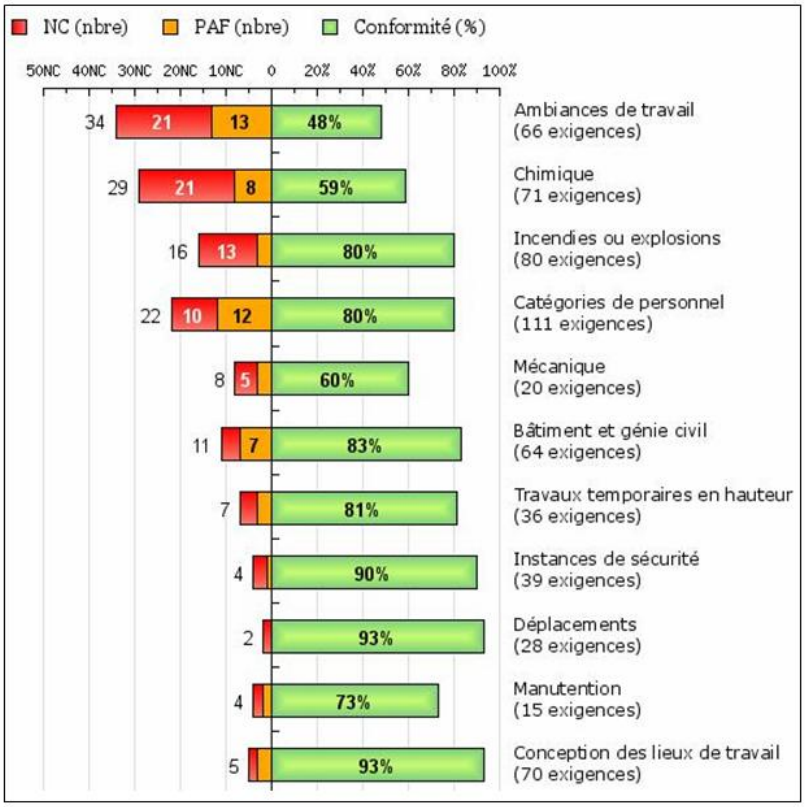


Figure 42. Résultats partiels de conformité par "familles" de thématiques légales en matière de SST

L'organisation de ce graphique est en grande partie similaire à celle introduite dans le graphique précédent (répartition par branche de l'organisation). On précise cependant que sous chaque intitulé de famille, les chiffres entre parenthèse présentent le nombre d'exigences applicables dans celle-ci. Cette répartition par familles de thématiques permet une mise en lumière relativement claire des domaines dans lesquels l'établissement est ou non en conformité avec la législation SST. A ce titre, on relève un niveau de conformité supérieur ou égal à 90% pour ce qui concerne les instances de sécurité (CHSCT,…), les déplacements (circulation des véhicules et des piétons) ainsi que la conception des lieux de travail. A contrario, la problématique des ambiances de travail fait apparaître un niveau de conformité de 48% avec un grand nombre de non conformités et de preuves restant à fournir. Il en va de même pour ce qui touche à la gestion du risque chimique ou encore à l'aspect mécanique

(entretien des équipements de travail, de levage,…). Le graphique de cette figure permet d'identifier rapidement les domaines dans lesquels l'établissement possède un faible niveau de conformité. Néanmoins, cette aide à la décision demeure limitée dans la mesure où n'apparaît pas ici le détail des "non-conformités" relevées. Dans ce cadre, il est théoriquement possible que les vingt et une non conformités liées aux ambiances de travail ne concernent qu'un défaut de maîtrise documentaire alors que les deux non conformités liées aux déplacements sont susceptibles de toucher à la maîtrise opérationnelle des risques sur le terrain.

La figure 43 vient compléter les informations ci-dessus en présentant la répartition de la conformité selon des "principes de management", aussi appelés axes du Système de Management de la SST (SMS) de l'établissement évalué.

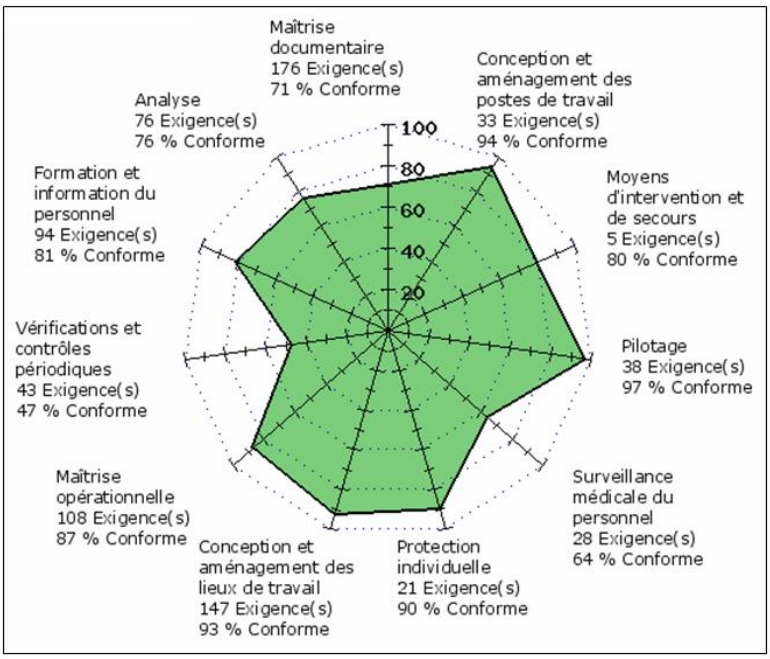


Figure 43. Répartition du niveau de conformité par "principes de management" (axes du SMS)

Ce graphique de type "radar" facilite la mise en relief rapide des axes du SMS de l'entreprise présentant le meilleur ou le moins bon taux de conformité. Ici encore, l'information donnée doit être pondérée au regard du nombre d'exigences relatif à chaque axe pris en considération. A titre d'exemple, la conception et l'aménagement des postes de travail constitue un principe de management ne comptant que trente trois exigences applicables alors que la maîtrise opérationnelle sur le terrain est pour sa part impactée par plus d'une centaine d'exigences légales en matière de SST. On observe à l'aide de cette figure que le pilotage (déploiement de

la politique sécurité de l'entreprise, diffusion du règlement intérieur,…) constitue un axe fort du SMS sur le plan de la conformité légale. Il en va de même pour la conception et l'aménagement des lieux et postes de travail ainsi que pour la fourniture des Equipements de Protection Individuelle (EPI). En revanche, les lacunes les plus flagrantes concernent les vérifications et contrôles périodiques (relevant du service maintenance) ou encore la gestion de la surveillance médicale du personnel (impliquant la médecine du travail et le service des RH). De façon moins nette, il est possible de souligner que l'axe lié à la maîtrise d'un système documentaire ne constitue pas un axe fort du SMS. En effet, sur un total de cent soixante seize exigences applicables, près d'un tiers sont en non conformité ou en preuve à fournir. Une analyse comparative de ce graphique radar (principes de management) et de celui relatif aux familles thématiques apporte des informations utiles à la détermination des axes à renforcer en priorité dans le domaine de la maîtrise des conformités légales SST. Cependant, l'identification des non conformités à traiter en urgence (mise en danger directe des travailleurs) nécessite une étude détaillée du bilan de celles-ci dans leur ensemble.

La figure 44 propose une liste partielle (le tableau n'est pas reproduit dans son intégralité) des non conformités relevées lors de l'évaluation ainsi que leur localisation dans les branches de l'organisation concernées.

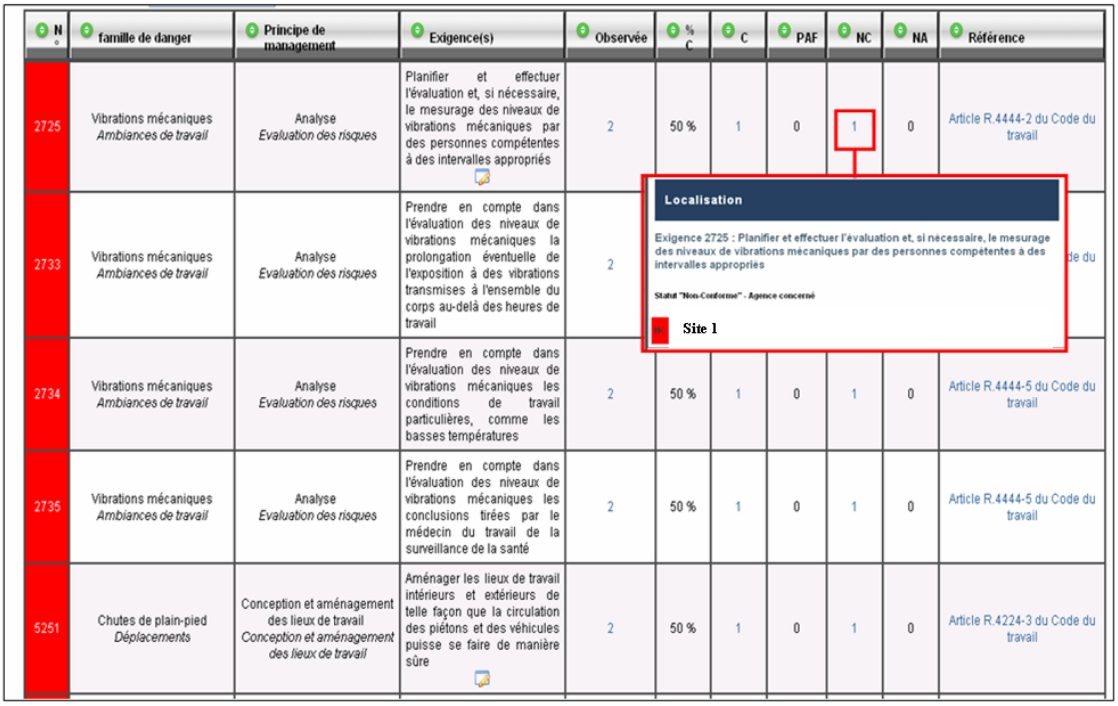


Figure 44. Liste partielle des non conformités avec localisation par branche de l'organisation concernée

Ce tableau détaillé présente en principe la liste complète des "non-conformités" observées. Le pictogramme situé en dessous de l'intitulé de certaines exigences en non conformité indique la présence d'un commentaire renseigné par les évaluateurs. Ce dernier peut être consulté directement via l'interface progicielle. Ce tableau permet également de localiser la (ou les) branche(s) de l'organisation concernée(s) par une "non-conformité". Ces informations utilisées par les évaluateurs (le préventeur de terrain et l'expert du progiciel) aident à déterminer quelles actions doivent être menées en priorité à la suite de l'évaluation de conformité. Il convient également de relever que l'ensemble des "non-conformités" identifiées est automatiquement regroupé au sein d'un module de gestion des plans d'actions. Ce dernier permet notamment de fixer des dates prévisionnelles de réalisation, de choisir des pilotes d'actions ou encore de mettre en place un dispositif de rappels automatiques par e-mail à destination des pilotes.

On vient ici de présenter les principaux résultats de l'établissement en matière de conformité à la législation SST. Il apparaît que l'expérimentation menée sur la base du modèle présenté au chapitre III de ce travail de recherche s'appuie sur un périmètre légal bien plus étendu que celui mis en exergue lors d'évaluations menées précédemment par l'établissement pilote. On note en outre que les informations apportées au chef d'établissement (présentées seulement partiellement dans cette sous section) suite à l'évaluation lui permettent de déterminer des axes prioritaires d'action en matière de mise en conformité. Il semble néanmoins judicieux de prendre du recul sur les apports ainsi que les axes d'amélioration de l'expérimentation, notamment en ce qui concerne l'utilisation du progiciel retenu. Ces aspects sont développés dans la sous section à venir (4.3.4).

4.3.4 Evaluation des apports et axes d'amélioration de l'expérimentation

La présente sous section a pour vocation d'opérer une prise de recul par rapport à l'expérimentation menée. On s'attache dans les développements suivants à mettre en avant un certain nombre d'apports, mais aussi plusieurs axes d'amélioration des outils progiciels ou du modèle lui-même. On tentera également à cette occasion de souligner les obstacles, pièges à éviter et facteurs de succès associés à l'utilisation de tels outils.

4.3.4.1 Apports de l'expérimentation pour l'établissement pilote

Avant de mettre en avant les apports relatifs aux outils progiciels à la maîtrise des conformités légales SST en général, il semble opportun de s'attarder au préalable sur la présentation des bénéfices immédiats de l'expérimentation pour l'établissement pilote. Ces derniers touchent autant à la définition du périmètre légal applicable aux différentes branches de son organisation qu'au diagnostic de conformité lui-même ainsi qu'à l'autonomie fournie aux préventeurs "utilisateurs" d'un tel dispositif.

La réalisation de l'expérimentation a tout d'abord favorisé la conduite d'une réflexion poussée ayant permis d'aboutir à la définition d'une organisation pertinente de l'établissement au regard du périmètre légal qui lui est applicable en matière de SST. Ce travail a contribué à une redéfinition claire des rôles des différents services de l'entreprise au regard de leurs compétences utiles à la bonne marche du Système de Maîtrise des Conformités (SMC) et du Système de Management de la SST (SMS) de façon plus globale. Cette cohérence de l'organisation retenue constitue un axe important dans la réalisation d'une évaluation de conformité complète et structurée.

Cette dernière représente l'un des autres bénéfices directs de l'expérimentation pour l'établissement pilote. En effet, l'utilisation combinée du modèle choisi et des outils progiciels a permis de réaliser un diagnostic de conformité méthodique et complet (passage en revue de l'ensemble des thématiques et problématiques légales applicables aux différentes branches de l'organisation). Il convient à ce titre de relever que l'évaluation de conformité a contribué à la prise en compte d'un périmètre légal extrêmement conséquent, en comparaison d'évaluations menées précédemment dans l'entreprise pilote par des organismes pourtant spécialisés dans ce domaine.

L'un des apports majeurs concerne également le fait que l'outil et les méthodes déployés permettent au préventeur d'acquérir une forte autonomie en matière de suivi de la conformité de son établissement ou site. En effet, comme cela a pu être présenté dans les développements précédants, l'évaluation de conformité a d'abord été réalisée par une équipe (le préventeur et un expert des outils progiciels), puis le préventeur a été laissé en capacité de réaliser seul la seconde partie du diagnostic de conformité. Cet apport est crucial dans la mesure où il permet

à des acteurs internes à l'entreprise de gérer en totale autonomie la conformité légale SST de leur établissement sans avoir désormais à recourir à l'aide de consultants extérieurs (interventions coûteuses et ne permettant pas une appropriation efficace du SMC par les acteurs de l'entreprise).

L'autonomie ainsi laissée au préventeur est renforcée par l'apport d'outils de communication lui permettant de rendre compte des résultats de conformité à sa direction et aux différents chefs de services ou encore de sensibiliser les opérateurs de terrain à la problématique de la conformité légale SST. Les outils à disposition autorisent à cet effet l'extraction en temps réel et à tout moment des rapports détaillés de conformité. Ces derniers sont en outre susceptibles de faire l'objet d'une consolidation, tant au niveau de l'organisation (exemples : rapport d'un site, de l'établissement complet ou d'un groupe d'établissements,...) que des thématiques abordées (exemples : risques chimiques, évacuation incendie,...).

Enfin, le dernier bénéfice clairement perceptible concerne la mise à disposition d'un outil progiciel de suivi et de gestion des plans d'actions. Celui-ci permet notamment au préventeur de définir des priorités d'action, des pilotes pertinents (exemples : Ressources Humaines (RH), maintenance,...) ou encore des dates prévues de levée des non-conformités. L'outil proposé facilite cette levée en créant un lien informatique direct entre le "module plan d'actions" et le "module d'évaluation de la conformité". En pratique, le fait de solder une action dans le "module plan d'actions" met automatiquement à jour les réponses apportées aux évaluations de conformité ainsi que l'outil de reporting qui leur est associé. Cet apport est considérable dans la mesure où il contribue à rendre plus autonome le préventeur "manager" de l'établissement.

Pour résumer, l'expérimentation réalisée a permis de définir une organisation pertinente de l'établissement pilote au regard du périmètre légal qui lui est applicable dans le domaine de la SST. Elle a également contribué à la réalisation d'une évaluation de conformité méthodique et pertinente. Il est enfin notable que les différentes méthodes et outils laissés au préventeur ont pour bénéfice de lui donner une grande autonomie quant au suivi de la conformité légale SST, que ce soit en terme de réalisation des évaluations, de communication (reporting) ou encore de gestion et de suivi des plans d'actions de mise en conformité. Ces différents apports ont notamment pour finalités le renforcement des compétences des préventeurs dans le domaine de la SST ou encore les gains de temps en matière de maîtrise des conformités légales SST.

4.3.4.2 Apports des outils progiciels

Il convient tout d'abord de souligner que, comme cela a été présenté dans la section 4.3.3, l'utilisation de l'ingénierie permet de couvrir un périmètre légal très important par rapport à des évaluations "classiques" réalisées par un évaluateur externe. Ceci s'explique en grande partie par l'application des principes édictés dans le modèle (classement de la législation selon des catégories telles que les infrastructures, le personnel ou les activités de l'entreprise) lors de la conception des référentiels et questionnaires d'évaluation. Ce mode de classement permet, lors du traitement des textes légaux, de ne pas oublier certains aspects de la vie de l'entreprise et de prendre ainsi en compte de façon relativement exhaustive l'ensemble de la législation liée aux thématiques identifiées.

La rigueur des référentiels permet également, dans une certaine mesure, de limiter l'importance de la compétence de l'évaluateur. En effet, plusieurs auteurs[191] relèvent que l'une des limites des audits tient au fait que la qualité de ceux-ci dépend en grande partie des capacités et de la compétence de l'auditeur. Cette idée est corroborée par des échanges réalisés avec différents clients de la société PREVENTEO. Ces derniers soulignent qu'il existe une forme de biais de "spécialité" qui fait que l'auditeur, selon sa formation, est beaucoup plus sensible à certaines problématiques qu'à d'autres (exemples : spécialité risque incendie, chimique, facteurs humains,…). A ce titre, l'uniformité du périmètre évalué sur deux établissements d'une même entreprise par deux évaluateurs distincts est quasiment impossible à obtenir. Or, l'utilisation de l'ingénierie contraint l'équipe d'évaluation à passer en revue en détail l'ensemble du périmètre légal applicable à l'établissement de façon méthodique. Cette approche limite en grande partie la subjectivité des résultats de conformité liée à la variabilité de compétence des auditeurs ou évaluateurs.

L'une des contraintes imposées par le modèle repose sur la nécessité pour l'ingénierie de permettre une utilisation effective et efficace des techniques d'investigation de l'audit (visite

[191] On peut notamment citer deux ouvrages traitant de cette limite de l'audit :
- *Health and Safety auditing*. Innes, J. 2009. Safety line Institute, Worksafe. Op cit
- *The effectiveness of occupational health and safety management system interventions: A systematic review*; Safety Science, ScienceDirect; Robson, L. Clarke, J. Cullen, K. Bielecky, A. Severin, C. Bigelow, P. Irvin, E. Culyer, A. Mahood, Q. 2006.

de terrain, interviews et revue documentaire), malgré les limites liées à leur utilisation. Sur ce point, le bilan est extrêmement positif. On note en outre que des développements sont prévus pour le printemps 2012. L'un d'eux vise à faciliter l'utilisation de l'ingénierie sur des terminaux mobiles (téléphones de type "Smartphone" et tablettes tactiles). L'autre consiste à mettre en place une gestion électronique des preuves permettant la centralisation d'une partie du système documentaire de l'entreprise au sein de la plateforme PREVENTEO.

L'utilisation d'une ingénierie progicielle spécialement dédiée aux évaluations de conformité légale dans le domaine de la SST à la place de logiciels bureautiques classiques contribue à améliorer la qualité du reporting. Ce dernier est en effet en grande partie automatisé, que ce soit pour l'édition des rapports de conformité ou pour celle du plan d'actions. En pratique, ces améliorations permettent de dégager du temps pour que les opérationnels de terrain tels que les préventeurs puissent se consacrer pleinement à d'autres tâches telles que les enquêtes accident ou encore la mise en place d'actions de sensibilisation à destination des travailleurs de l'entreprise. Un effort important peut en effet être mis en œuvre pour mener à bien les évaluations de conformité elles-mêmes ou encore pour déployer les actions de mise en conformité planifiées.

On constate donc que le déploiement de l'ingénierie dans le cadre de l'expérimentation est vecteur d'amélioration dans la réalisation d'évaluations de conformité légale en matière de SST. Cependant, un certain nombre de points restent à améliorer pour accroitre la qualité du Système de Maîtrise des Conformités (SMC) de l'entreprise.

4.3.4.3 Apports de l'expérimentation au modèle de maîtrise des conformités proposé au chapitre 3

La réalisation de l'expérimentation et l'utilisation d'outils progiciels d'opérationnalisation ont permis de recueillir des informations utiles concernant le modèle de maîtrise des conformités légales SST proposé au chapitre 3.

En matière de veille réglementaire, l'expérimentation a facilité la validation des modèles d'organisation retenus dans le cadre du chapitre 3[192] (géographiques, fonctionnels, par processus, mixtes). Il s'est en effet avéré que, dans la majeure partie des cas, l'organisation utilisée comprenait une base géographique (exemples : régions, sites géographiques,...) complétée par des échelons fonctionnels (exemples : service administratif, vente, logistique,...) ou classés par processus (exemple : fabrication pièce A, fabrication pièce B,...). Le classement thématique de la législation SST (infrastructures, catégories de personnel, activités / risques,...) a lui aussi été validé par l'expérimentation. Cette dernière révèle en effet que ce découpage est clair et jugé pertinent par les préventeurs qui estiment qu'il facilite le travail d'identification du périmètre légal applicable à l'entreprise en matière de SST.

Pour ce qui touche aux évaluations de conformité, l'expérimentation a confirmé la nécessité d'accompagner les préventeurs dans ce travail. Le rôle d'évaluateur ne fait pas toujours partie des fonctions habituelles du préventeur qui a de ce fait besoin d'être familiarisé avec les techniques de recueil d'informations utilisées (exemple : interview des chefs de services de l'entreprise). La nécessité d'impliquer les différents chefs de services a été confirmée par les résultats de l'expérimentation. En effet, dans le cas où la personne évaluée (interviewée) n'est pas "compétente", de nombreux points restent en suspens (preuves restant à fournir) en ce qui concerne la maîtrise de la conformité légale. La pertinence des réponses dépend donc, comme le suggérait le modèle du chapitre 3, de la "qualité" de la personne évaluée (personne clé). L'utilisation d'outils progiciels dans le cadre de l'expérimentation a montré que ces derniers permettent un gain de temps essentiel pour ce qui touche au travail de reporting (rapports de conformité). L'outil utilisé a en effet permis de réaliser très rapidement une réunion de clôture reprenant l'ensemble des résultats d'évaluation (sous la forme de graphiques et de tableaux).

Enfin, concernant la gestion et le suivi des plans d'actions, le travail d'expérimentation a souligné le fait que la problématique de la priorisation des actions[193] constitue un point de blocage pour plusieurs des préventeurs sollicités. En effet, ces derniers rencontrent des difficultés à appréhender et mettre en balance des critères tels que l'importance d'un risque, la facilité de mise en place d'une action ou encore son coût de réalisation. A ce titre, il leur est encore plus délicat d'identifier d'autres critères que ceux proposés dans le chapitre 3 de ce travail de recherche. Au delà de cet aspect, ici encore, l'utilisation d'outils progiciels de

[192] Cf : 3.2.1.2 "Modélisation de l'organisation de l'entreprise ".
[193] Cf : 3.2.3.1 "Planification des actions".

gestion des plans d'actions a souligné la nécessité de disposer de dispositifs de relance des pilotes d'action ou encore de calendriers interactifs de suivi. Ces outils facilitent en effet la gestion et le suivi des plans d'actions par le préventeur qui en est responsable.

L'expérimentation a donc permis à la fois de valider un certain nombre d'hypothèses posées par le modèle (exemples : découpages organisationnels, classement thématique de la législation SST) et de révéler l'intérêt d'utiliser des outils progiciels pour simplifier le reporting des évaluations de conformité ou encore la gestion des plans d'actions. La problématique des priorités d'actions ou encore celle de la sélection d'indicateurs pertinents en terme de maîtrise des conformités restent néanmoins au cœur des efforts à mener pour améliorer un Système de Maîtrise des Conformités (SMC).

4.3.4.4 Axes d'amélioration identifiés

Le premier axe d'amélioration de l'expérimentation est d'ordre global. Il tient au fait que celle-ci se consacre uniquement à l'évaluation de la conformité légale SST en laissant de côté d'autres documentations telles que les guides professionnels ou encore les recommandations de la CARSAT (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail, anciennement Caisse Régionale d'Assurance Maladie – CRAM). Ceci n'est a priori pas un problème insoluble dans la mesure où l'éditeur de référentiels d'évaluation peut être mis à la disposition des entreprises souhaitant créer des questionnaires relatifs à des problématiques spécifiques. Néanmoins, le niveau d'expertise requis pour concevoir un référentiel d'évaluation pertinent amène à se demander si les acteurs internes à l'entreprise susceptibles d'utiliser l'éditeur (les préventeurs pour l'essentiel) possèdent les compétences nécessaires à l'accomplissement de ce travail.

Les trois axes d'amélioration suivants sont pour leur part propres aux outils progiciels eux-mêmes. Ils touchent autant au fonctionnement informatique des outils qu'au contenu des bases de connaissances proposées par ces derniers.

Le deuxième axe d'amélioration est propre au fonctionnement de la plateforme logicielle. Il touche au problème du découpage de l'organisation. En effet, même si la souplesse de l'ingénierie est suffisante au déploiement d'évaluations de conformité pertinentes, celle-ci

pourrait être améliorée. L'utilisateur doit en effet définir dès le départ le niveau de l'organisation auquel seront réalisées les évaluations de conformité (exemple : au niveau d'un établissement). Cette relative rigidité empêche a priori la réalisation d'évaluation sur d'autres niveaux (exemple : un site comprenant plusieurs établissements, services,…). Le seul moyen de traiter cette question à l'heure actuelle est de créer de "faux" niveaux supérieurs. Concrètement, cela signifie que, dans le cadre de l'expérimentation, les niveaux "Législation générale applicable à l'établissement", "Site 1" et "Activités chez les clients" sont considérés comme des établissements de l'entreprise. Concernant la question de l'organisation, on note également que la création d'un découpage pertinent est délicate lorsque les activités d'une entreprise sont réparties sur une multitude de sites susceptibles de ne pas lui appartenir. A ce titre, l'évaluation de conformité ne permet pas, à l'heure actuelle, de distinguer les exigences applicables au propriétaire d'un établissement de celles s'imposant aux sous-traitants y intervenant ponctuellement. Le classement actuel des thématiques (questionnaires) légales ne permet pas d'opérer cette distinction de façon nette et claire.

Un troisième axe d'amélioration relevé à la suite de l'expérimentation concerne l'éventuelle nécessité d'enrichir les questionnaires d'évaluation avec un contenu de connaissances plus étoffé, et notamment la possibilité de faire apparaître une aide liée à la jurisprudence. Cette dernière pourrait, en effet, avertir le préventeur évaluateur d'éventuelles sanctions encourues ou encore l'informer sur l'interprétation de certaines exigences par les juges eux-mêmes. Il est en effet apparu, lors de l'expérimentation, que plusieurs intervenants se sont trouvés démunis au moment de répondre à certaines questions de conformité. Il leur était difficile d'estimer si certaines de leurs pratiques d'entreprise étaient ou non en conformité avec les exigences légales SST applicables. Cette problématique concernait, entre autres, les conditions de validité de la formation du personnel, et plus particulièrement des travailleurs intérimaires. Or, comme cela a pu être évoqué dans le développement 4.2.2. intitulé "Exemple concret d'opérationnalisation d'un questionnaire d'évaluation de la conformité légale à l'aide des principes édictés par le modèle de SMC retenu", la jurisprudence est en mesure d'apporter des éclairages concernant les conditions de respect de certaines dispositions légales ou encore de préciser les conditions d'engagement de responsabilité (civile et pénale) de l'employeur. A titre d'exemple, dans un arrêt du 18 novembre 2010[194], la Cour de cassation précise qu'une simple formation de deux heures suivie de la remise d'un "*livret de sécurité*" ne suffit pas à

[194] Arrêt de la deuxième chambre civile de la Cour de cassation n°09-71318 du 18 novembre 2010. Réf cit.

tenir lieu de formation renforcée de l'intérimaire à la sécurité. Concernant la problématique de la responsabilité pénale, la chambre criminelle de la Cour[195] donne l'exemple de la condamnation d'un responsable logistique (titulaire d'une délégation de pouvoirs) au paiement de deux amendes suite à la survenance d'un accident du travail ayant touché un intérimaire insuffisamment formé aux risques à son poste de travail. Les outils progiciels utilisés dans le cadre de l'expérimentation ne prennent à aucun moment en compte les éventuels apports de cette jurisprudence pourtant abondante dans le domaine de la SST. Or, ces deux exemples soulignent la nécessité d'améliorer les outils sur ce point, en proposant par exemple des fiches explicatives clarifiant les apports de certaines décisions de justice. En terme d'interface, il semble nécessaire que ces fiches soient disponibles directement au niveau des aides apportées aux questions dans le "module d'évaluation de la conformité". Cet aspect fait l'objet d'un développement plus conséquent en conclusion de ce travail de recherche, dans le cadre des perspectives de recherche à venir[196].

Le dernier axe d'amélioration touche enfin aux indicateurs mis en avant dans les rapports de conformité. Ces derniers sont en effet relativement basiques (taux de conformité et niveaux d'avancement des évaluations de conformité) même s'ils sont classés en fonction de certains critères tels que les familles de thématiques ou encore selon les axes du SMS (ou principes de management). On souligne simplement à ce propos que des travaux de recherche sont menés au sein du Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC). Ces derniers portent notamment sur la problématique de la pertinence des indicateurs retenus lors d'évaluations de conformité[197]. Il est intéressant de noter en pratique que les graphiques retenus mettent essentiellement l'accent sur les pourcentages de conformité propres à une thématique, un "principe de management" ou encore un niveau de l'organisation (site, "environnement client",...). Or, cette information n'est que partiellement pertinente. En effet, elle ne prend pas en compte l'importance "absolue" du nombre de non-conformités. A titre d'exemple, une thématique légale telle que la manutention manuelle compte douze questions permettant d'évaluer la conformité à dix huit exigences SST alors que le thème consacré aux agents chimiques dangereux comprend soixante huit questions évaluant cent treize exigences. Dans

[195] Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation n°06-83453 du 3 avril 2007

[196] The contribution of French case law to compliance management in Occupational Health and Safety (OHS). Audiffren, T. Rallo, JM. Guarnieri, F. Article pour la conférence internationale ESREL 2012. op cit.

[197] "*The Contribution of Balanced Scorecards to the Management of Occupational Health and Safety*. ESREL 2011 Annual Conference. Juglaret, F. Rallo, JM. Textoris, R. Guarnieri, F. Garbolino, E. Septembre 2011" (Op cit) et "*New Balanced Scorecard leading indicators to monitor performance variability in OHS management systems*. Juglaret, F. Rallo, JM. Textoris, R. Guarnieri, F. Garbolino, E. 2011. 4th Symposium on Resilience Engineering, 8-10 June, Sophia-Antipolis, France".

ce cadre, une lecture rapide des indicateurs (graphiques) actuels peut tromper l'utilisateur en lui présentant par exemple un taux de conformité de 80% sur les deux thématiques. En réalité, ce pourcentage correspond à trois non-conformités touchant à la manutention manuelle et à vingt trois pour les agents chimiques dangereux. Une réflexion est donc à mener sur l'éventuelle opportunité de mettre plus clairement en avant les résultats en valeur absolue en mettant au second plan l'approche en pourcentage. Ce travail doit se fonder sur une analyse comparative des avantages et inconvénients propres à chaque solution en terme de compréhension de l'information par les préventeurs "utilisateurs" et leurs interlocuteurs (direction, management, agents opérationnels,...). En parallèle de cette démarche, une analyse est menée quant à la criticité relative à chaque exigence légale SST. Cette dernière doit prendre appui sur les apports tirés notamment de l'étude poussée de la jurisprudence (impacts de chaque obligation légale SST en termes d'engagement de responsabilité de l'employeur et de ses délégataires de pouvoirs).

Les différentes limites évoquées ci-dessus concernent essentiellement les failles de l'ingénierie dans l'application du modèle. Le développement suivant s'intéresse pour sa part à l'identification des obstacles, pièges à éviter et facteurs de succès associés au déploiement d'un tel dispositif de maîtrise des conformités légales dans le domaine de la SST.

4.3.4.5 Obstacles, pièges à éviter et facteurs de succès liés au déploiement d'un Système de Maîtrise des Conformités (SMC)

L'une des difficultés rencontrées concerne la notion de changement. En effet, le déploiement du dispositif présenté ci-dessus implique la mise en œuvre d'une nouvelle méthodologie (l'application du modèle) et l'utilisation de nouveaux outils (l'ingénierie). Ces modifications des méthodes de travail sont susceptibles d'entraîner une résistance chez les acteurs des entreprises chargés de la veille et de la réalisation des évaluations de conformité. Ce premier obstacle va de paire avec un second qui touche quant à lui aux coûts de déploiement de l'ingénierie dans l'entreprise. En effet, pour une entreprise habituée à utiliser des sources institutionnelles (gratuites) ou certains services de bases de données juridiques[198], le prix

[198] Revoir à ce sujet si nécessaire la typologie mise en lumière dans la sous section 1.3.2 du chapitre 1 intitulée "*Typologie des services documentaires de veille réglementaire à disposition des entreprises en matière de SST*". Source : *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit

d'achat d'un progiciel spécialisé peut sembler relativement élevé. Cette limite doit néanmoins être nuancée dans la mesure où les services proposés par ce dernier type d'outils sont plus performants et permettent, au final, un gain de temps et d'efficacité dans la maîtrise des conformités légales (suivi de la veille en interne facilité et disparition des besoins d'accompagnement par des tiers experts).

Le dernier obstacle rencontré concerne essentiellement les entreprises ne réalisant pas de veille réglementaire ni d'évaluation de conformité. Pour celles-ci, les ressources temporelles nécessaires au déploiement d'un SMC sont souvent indisponibles. Le facteur temps constitue donc un obstacle à la mise en place du modèle et de l'ingénierie associée, ces entreprises semblant faire fi des éventuelles risques juridiques (en matière civile comme pénale) liés à une telle position.

Les deux développements suivants visent les entreprises ayant choisi de déployer le SMC proposé dans le cadre de l'expérimentation. Le premier concerne les pièges à éviter alors que le second s'attache à y opposer plusieurs facteurs de succès.

Le choix d'un découpage organisationnel inadapté est susceptible de conduire à certaines lourdeurs et difficultés dans l'utilisation de l'ingénierie ainsi que dans la consolidation des rapports de conformité générés par la plateforme. Ce "mauvais" choix constitue un piège dans la mesure où il peut entraîner une perte de temps importante dans la détermination du périmètre légal applicable à chaque branche de l'organisation ou encore une multiplication inutile du nombre d'évaluations menées (exemple : mauvaise détermination du niveau d'organisation consacré aux évaluations de conformité). La conséquence du choix d’une organisation inadaptée peut également être de ne pas identifier une partie plus ou moins importante des exigences applicables à l’entreprise.

L'utilisateur principal du SMC étant, au regard du modèle retenu, le préventeur (manager ou de terrain), ce dernier peut être amené à réaliser les évaluations en solitaire (autoévaluation) sans réelle sollicitation des différents services de l'entreprise. Ce type d'utilisation ne permet pas une mobilisation efficace des services autour des questions de maîtrise de conformité. Ce possible manque d'implication de leur part est regrettable dans le sens où le respect effectif

des exigences légales applicables à l'entreprise repose sur des services spécialement dédiés[199] (exemples : le service des RH pour le suivi des formations, la maintenance pour les vérifications périodiques des équipements,...).

On l'a vu dans la section 4.2 du présent chapitre, le module dédié aux évaluations de conformité permet aux évaluateurs de saisir des commentaires associés aux réponses apportées (conforme, non conforme,...). Or, un déficit de commentaire peut être dommageable car il est susceptible d'entraîner une perte d'informations et de connaissances, par exemple en cas d'arrivée d'un nouveau préventeur ou de changement d'un responsable de service.

Le modèle de SMC proposé reste relativement flexible sur le cas du renouvellement des évaluations complètes. En revanche, la périodicité trimestrielle recommandée pour les évaluations de suivi doit être scrupuleusement respectée. Dans le cas contraire, le risque est grand de constater une démobilisation des services autour des questions de conformité légale. Dans le même sens, il convient de relever que le SMC s'inscrit dans un système de management plus global de l'entreprise. A ce titre, l'idée de continuité suggérée par la notion d'amélioration continue sous entend un suivi régulier de la législation SST applicable ainsi que de ses évolutions.

Le préventeur peut également être amené à s'occuper seul de la gestion des plans d'actions. Néanmoins, et même si son rôle de coordination est essentiel, ce type de gestion "en solitaire" entraîne généralement un relâchement des différents chefs de services, voire même du chef d'établissement. Une telle gestion n'est pas satisfaisante dans la mesure où, là encore, la mobilisation du management autour des problématiques SST et de conformité légale est faible et donc beaucoup moins efficace.

Afin d'éviter toute forme de redite avec les cinq paragraphes précédents, les facteurs de succès opposés aux pièges énoncés ci-dessus sont visibles dans le tableau 8. Celui-ci synthétise en effet la liste des obstacles, pièges à éviter et facteurs de succès associés au déploiement d'une ingénierie telle que celle utilisée dans le cadre de l'expérimentation.

[199] L'importance de la mobilisation des services est mise en avant dans la figure de la sous section 1.1.3 du chapitre 1 intitulée "*Mobilisation des acteurs et services concernés dans le cadre de la maîtrise de la conformité à la législation*".

Obstacles	Pièges à éviter	Facteurs de succès
Résistance au changement (méthodologie et outils)	Découpage organisation inadapté	Mener une réflexion poussée sur le découpage organisationnel
Coût des progiciels	Evaluation de conformité menée "en solitaire" par le préventeur	Bloquer des périodes d'évaluation (comme pour un audit "classique") en mobilisant les différents responsables
	Absence ou faiblesse des commentaires laissés par les évaluateurs	Commenter le plus souvent possible les réponses apportées
Ressources temporelles nécessaire au déploiement du SMC (pour les entreprises du type "6" essentiellement)	Evaluations de suivi réalisées sans calendrier précis	Réaliser des évaluations de suivi trimestrielles (ou au maximum semestrielles)
	Gestion des plans d'actions "en solitaire" par le préventeur	Impliquer les différents services dans la réalisation des actions de mise en conformité

Tableau 8. Obstacles, pièges à éviter et facteurs de succès liés au déploiement de l'ingénierie

Conclusion du chapitre

Le présent chapitre a constitué l'occasion de réaliser une opérationnalisation du modèle présenté dans le chapitre précédent afin de l'appliquer à une expérimentation menée sur le terrain. On s'est appuyé à cet effet sur l'utilisation d'une ingénierie dédiée aux questions de conformité légale et plus spécifiquement sur deux modules, l'un consacré à la création de référentiels d'évaluation et l'autre portant sur la phase d'évaluation de conformité à proprement parler.

On retient notamment que l'expérimentation menée a permis de couvrir un périmètre légal très conséquent en matière de SST. L'application des principes exposés par le modèle a quant à elle favorisé le développement d'un référentiel d'évaluation permettant d'obtenir des résultats de conformité mettant l'accent sur les thématiques légales les moins bien maîtrisées ou encore sur les axes forts et faibles du Système de Management de la SST (SMS) de l'entreprise auditée.

La fin du chapitre était pour sa part consacrée à une prise de recul concernant le modèle de Système de Maîtrise des Conformités (SMC) proposé et l'ingénierie utilisée lors de la phase d'expérimentation. Les différents apports et limites identifiés à cette occasion sont précisés dans le développement suivant consacré aux conclusions de ce travail de recherche ainsi qu'aux perspectives à court, moyen et plus long terme.

Conclusion et perspectives

Les développements suivants ont pour objet d'apporter des éléments de réflexion en lien avec le présent travail de recherche. On s'attachera tout d'abord à synthétiser les apports des différents chapitres avant de revenir sur un certain nombre de limites de ce manuscrit. Enfin, cette mise en lumière permettra de présenter plusieurs perspectives associées à ce travail de recherche, que cela soit à court, moyen ou à plus long terme.

Apports des différents chapitres

Le premier chapitre visait à présenter le contexte de la maîtrise des conformités légales en matière de SST. A cet effet, le travail initial consistait à mettre en lumière les caractéristiques spécifiques de la législation SST dans laquelle évoluent les entreprises françaises. On a ainsi pu noter que les sources du droit dans ce domaine sont à la fois issues des instances de la Communauté européenne et du législateur interne (français). Il est également apparu que ce contexte juridique est en constante évolution (Cf. Tableau n°1) et qu'il impose aux employeurs le respect de nombreuses dispositions touchant à la plupart des systèmes de gestion de l'entreprise (ressources humaines, maintenance, achats,...). A cette occasion, on a rappelé que ces obligations légales prenaient notamment leur sens au travers de l'obligation de sécurité de résultat (en matière civile et sociale) pesant sur l'employeur. Dans ce cadre, on a souligné que les exigences applicables à ce dernier touchent à des éléments tels que l'évaluation des risques professionnels, la formation du personnel ou encore, de façon plus générale, à la mise en œuvre de mesures de prévention et de protection.

Malgré l'existence d'obligations légales, il est apparu que le fait de respecter la législation n'allait pas systématiquement de lui-même pour l'ensemble des entreprises françaises, et ce en dépit de son caractère obligatoire. C'est ainsi qu'on a souligné certaines des opportunités (facteurs d'amélioration) liées à la maîtrise des conformités en matière de SST. On s'est ici essentiellement attardé sur les notions de maîtrise des risques juridiques (civils et pénaux), professionnels (diminution des AT et MP) ou encore sur la possibilité d'améliorer la mobilisation des services d'un Système de Management de la SST (SMS) plus global (formation, maîtrise documentaire, gestion des ressources humaines,...).

La dernière section du chapitre était quant à elle consacrée à la présentation des ressources susceptibles d'être utilisées par les entreprises pour parvenir à remplir l'objectif de maîtrise des conformités à la législation SST applicable. On s'est ainsi penché sur les acteurs internes (préventeurs, chefs des services achats, RH, maintenance,...) ou encore externes (bureaux de contrôle et inspection du travail) susceptibles de jouer un rôle dans ce cadre. Il est apparu opportun ensuite de présenter brièvement le processus de maîtrise des conformités impliquant le déploiement de trois sous-processus essentiels ; la veille réglementaire, l'évaluation de conformité sur le terrain et la gestion des plans d'actions. On s'est enfin intéressé aux outils et ressources documentaires pouvant être utilisés. Cette présentation s'appuyait sur une typologie[200] allant de simples services institutionnels gratuits jusqu'au déploiement de progiciels spécialisés pour le management de la SST.

Le deuxième chapitre avait pour finalité de confronter les éléments mis en exergue dans le chapitre 1 à un état objectif des pratiques d'entreprises en matière de maîtrise des conformités légales SST.

Afin de réaliser cette tâche, il a rapidement été décidé de mener une enquête quantitative sur cette question, en s'appuyant sur les acquis d'une précédente enquête[201] (relative aux préventeurs en entreprise). L'aboutissement de ce projet s'est avéré possible grâce au concours combiné de trois entités, le Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de Mines Paristech, la société PREVENTEO ainsi que l'AFNOR. Les résultats obtenus à cette occasion se basent sur un échantillon de 820 préventeurs interrogés dans des entreprises de l'industrie (79%) et de la construction (21%), de 50 à plus de 500 salariés. On a ainsi pu tirer deux types d'enseignements utiles à ce travail de recherche.

Le premier est représenté par l'établissement d'une typologie précise de catégories d'entreprises en fonction de leurs pratiques en matière de maîtrise des conformités légales dans le domaine de la SST. On a ainsi pu mettre en avant la qualité de la maîtrise opérée par certaines grandes entreprises (du type 1) qui, tout en utilisant des progiciels spécialisés,

[200] Typologie basée sur un article paru dans la revue RSE (Risque Sécurité Environnement). JM. Rallo. Novembre-Décembre 2010, n°7. Mines Paristech (CRC). pages 10 à 14 . op cit.
[201] *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit.

réalisent une veille réglementaire proactive leur permettant d'anticiper les évolutions légales à venir ou encore de prendre en considération des exigences plus larges que celles issues de la seule législation (exemples : les règles normatives ou tirées de guides professionnels). D'autres pratiques intermédiaires ont pu être établies en se basant essentiellement sur la qualité de la veille réglementaire réalisée (périodicité de renouvellement, étendue des textes pris en compte,…) ainsi que celle des évaluations de conformité elles-mêmes (outils d'investigation utilisés, édition d'un plan d'actions,…). La typologie était conclue par les entreprises de petite taille (50 à 100 salariés) ne réalisant aucun travail de maîtrise des conformités légales SST (du type 6), au mépris des risques d'engagement de responsabilité juridique civile et pénale induits par de telles pratiques.

Le deuxième type d'enseignement fourni par l'enquête concernait quant à lui la mise en lumière des relations positives et négatives existant entre conformité à la législation SST et certification dans ce domaine. Il était alors remarquable de noter à cette occasion que les entreprises ayant les meilleures pratiques étaient également celles étant le plus souvent certifiées. Néanmoins, dans le même temps, il convenait de nuancer ce propos en soulignant que ce critère de maîtrise des conformités évoluait également très positivement en fonction de la taille de l'entreprise considérée. Il n'était en outre pas possible d'établir de relation positive directe entre l'obtention d'une certification et l'amélioration de la veille ou de l'évaluation de conformité. Un autre apport de la certification apparaissait malgré tout. En effet, celle-ci semblait permettre à certaines catégories d'entreprise de conserver l'accès à des marchés spécifiques (imposant aux sous-traitants d'être certifiés) tels que le nucléaire, l'automobile ou encore la défense. L'enquête soulignait cependant plusieurs relations négatives entre les notions de conformité et de certification. Parmi elles, on retiendra notamment le fait que 78% des préventeurs interrogés estimaient qu'il était possible d'être certifié en matière de SST tout en ne respectant pas la législation applicable dans ce domaine. Dans le même sens, on notait que les auditeurs extérieurs consacraient le plus souvent moins de 10% du temps aux questions de conformité lors des audits de certification. Ceci est relativement dérangeant dans la mesure où le respect de la législation constitue en principe l'exigence primordiale à la base des référentiels normatifs susceptibles de donner lieu à la certification.

Sur la base des éléments de contexte et de l'état des pratiques présentés précédemment, le troisième chapitre visait à développer la modélisation d'un Système de Maîtrise des Conformités (SMC) légales dans le domaine de la SST.

En s'appuyant sur une bibliographie portant principalement sur les notions de "système" et de "processus", ce travail de recherche caractérisait un modèle particulier de système de gestion (ou management). Ce dernier proposait ainsi une articulation combinée de trois processus (la veille réglementaire, l'évaluation de conformité et la gestion des plans d'actions) eux-mêmes composés d'un ensemble de sous processus. Le modèle retenu était de type normatif prescriptif c'est-à-dire qu'il avait pour vocation de mettre en avant un déploiement "idéal" de SMC. Cependant, on notait que sa conception était pour sa part fondée sur une modélisation cognitive descriptive (la typologie des pratiques d'entreprises du chapitre 2) de systèmes de gestion préexistants.

A partir de la caractérisation des spécificités de différentes formes de SMC, le modèle conçu proposait l'organisation d'un ensemble d'indicateurs au sein d'un système construit autour de trois phases (processus principaux). La première d'entre elles était la veille réglementaire réalisée par un préventeur "manager" ou "de terrain" comprenant un sous processus de modélisation de l'organisation de l'entreprise, la définition du périmètre légal applicable ainsi que le suivi de ses évolutions. La deuxième phase était consacrée à la description des évaluations de conformité. Le modèle mis en exergue dans ce travail de recherche proposait que celles-ci soient réalisées par une équipe de deux évaluateurs (un préventeur et un expert extérieur). Les évaluations couvraient l'ensemble du périmètre légal défini au préalable, s'appuyaient sur les techniques d'investigation de l'audit (visites de terrain, interviews et revue documentaire), étaient renouvelées périodiquement et s'achevaient par des réunions de clôture permettant la remise d'un rapport de conformité et d'un plan d'actions détaillés et clairs. Enfin, la dernière phase touchait à la gestion et au suivi des plans d'actions de mise en conformité. Elle comprenait à la fois la détermination des priorités d'actions et des pilotes pertinents, mais également le déploiement d'un dispositif de suivi et de relance lié à la réalisation effective des actions.

Le dernier chapitre de ce travail de recherche visait à présenter une application opérationnelle du modèle retenu dans le chapitre 3 en implémentant ses principes au sein d'une ingénierie dédiée et en réalisant une expérimentation sur site.

L’opérationnalisation du modèle s’appuyait essentiellement sur deux modules progiciels adaptés. Le premier permettait l’édition de référentiels d’évaluation de conformité. Son fonctionnement était présenté au travers de la description du traitement d’un exemple concret (la législation SST applicable aux entreprises utilisatrices faisant appel à des intérimaires). Il était important de noter que les référentiels créés se basaient en grande partie sur les principes établis par le modèle du chapitre 3, par exemple pour ce qui touchait au classement thématique du périmètre légal applicable (infrastructures, personnel, activités et risques). Le deuxième module mis en lumière était quant à lui consacré aux évaluations de conformité sur le terrain. Il permettait une application effective des techniques d’investigation de l’audit tout en facilitant substantiellement la mise en œuvre du reporting et l’édition d’un plan d’actions de mise en conformité.

La réalisation d’une expérimentation opérationnelle du modèle et de l’ingénierie dans une entreprise a ensuite permis l’obtention d’un certain nombre de résultats qui ont pu être commentés en détail. Le chapitre était conclu enfin par une prise de recul portant à la fois sur les apports et sur les limites liés au modèle de SMC proposé et au déploiement de l’ingénierie retenue pour l’expérimentation. Le développement suivant revient essentiellement sur plusieurs limites du présent travail de recherche.

Limites du travail de recherche

Ce travail présente un certain nombre de limites, dont certaines ont déjà été évoquées dans le chapitre précédent. Néanmoins, il semble opportun de s'attacher à classer celles-ci selon qu'elles possèdent un lien avec le modèle ou avec l'ingénierie déployée lors de l'expérimentation.

L'une des limites essentielles du modèle touche au fait que celui-ci prend d'office le parti de proposer un système fondé sur l'auto-évaluation interne de la conformité par les préventeurs de l'entreprise. Même si ce choix est légitimé par la volonté de rendre les acteurs internes autonomes, il écarte une étude détaillée des indicateurs propres aux évaluations de conformité menées par des opérateurs extérieurs. La décision de recourir à un système de maîtrise de ce type aurait pu être justifiée plus explicitement par une étude comparative des avantages et

inconvénients liés à chaque solution (système géré en interne ou évaluation menée par un expert extérieur).

Une deuxième limite liée au modèle tient au fait que celui-ci est de type normatif prescriptif[202]. Le fait de proposer une mise en œuvre "idéale" de Système de Maîtrise des Conformités (SMC) se heurte bien souvent en réalité à un certain nombre d'approximations dans le déploiement du dispositif. Celles-ci touchent autant au choix d'un découpage organisationnel pertinent qu'à la réalisation optimale des évaluations de conformité. En effet, concernant ces dernières, il est important de noter que certains des biais présentés dans ce processus sont délicats à contrer en pratique. Même si le modèle proposé insiste sur la nécessité de comparer systématiquement les réponses apportées lors des interviews à la revue documentaire ou aux visites de terrain, en pratique, les contraintes temporelles imposées par la vie de l'entreprise ne permettent pas toujours une application "parfaite" des principes posés par le modèle.

De façon plus ciblée, on peut relever que le modèle de découpage organisationnel proposé (géographique, fonctionnel, processuel ou mixte) n'est peut être pas suffisamment développé pour prendre en compte l'ensemble des entreprises. En effet, ce dernier parait assez peu adapté à certaines activités spécifiques telles que le Bâtiment et Travaux Publics (BTP) ou encore la maintenance d'installations chez des clients (problématique rencontrée lors de l'expérimentation présentée dans le chapitre 4). Cette critique peut être élargie au critère "infrastructure" retenu pour la définition du périmètre légal SST applicable car, dans le cas de la maintenance chez des clients, l'entreprise intervenante n'est pas propriétaire des locaux mais ses salariés sont susceptibles d'être exposés à des risques liés à l'environnement de travail dans ces derniers. La législation, et par extension le modèle, n'explicitent que très rarement les obligations distinctes applicables aux propriétaires de celles touchant à l'entreprise intervenant chez lui.

La dernière limite propre au modèle touche enfin au dispositif de gestion et de suivi des plans d'actions retenu. Ce dernier est relativement classique dans son approche, le responsable du plan définissant simplement des pilotes concernés, des dates de réalisation ou encore des

[202] Rappel : Le modèle normatif prescriptif a pour fonction de représenter de façon plus ou moins idéale un système à créer, mettant en évidence certaines de ses propriétés souhaitables.
Qu'est-ce un modèle ? Le Moigne, J.L. 1987. Publié dans "Les modèles expérimentaux et la clinique" (AMRP 1985) Confrontations Psychiatriques, numéro spécial consacré aux modèles

priorités d'actions. Concernant les priorités, le modèle aurait pu s'enrichir de propositions à même d'aider les responsables de plans d'actions dans leur prise de décision. Cet aspect ne faisait cependant pas partie des points jugés nécessaires à l'amélioration du modèle initialement proposé, ce dernier se focalisant particulièrement sur les conditions de réalisation d'une veille réglementaire et d'évaluations de conformité. Il convient également de noter qu'il s'agit d'un sujet de recherche important qui nécessite notamment l'identification de nombreux critères de détermination des priorités.

En plus des axes d'amélioration touchant au modèle et présentés ci-dessus, d'autres peuvent être formulés, cette fois au regard des outils progiciels déployés lors de l'expérimentation.

L'une d'elles concerne les représentations graphiques retenues pour présenter les résultats de conformité (figures 39 et 40). Comme cela a pu être présenté en fin de chapitre 4, des travaux de recherche sont menés au sein du Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC)[203] afin de les enrichir. L'une des pistes retenues concernant les indicateurs de conformité consiste ainsi à mettre en avant le nombre de non-conformités en valeur absolue plutôt qu'en pourcentage, ce dernier étant susceptible de "masquer" la réalité du nombre de non-conformités à lever. La figure 45 présente la nouvelle approche à l'étude pour souligner les résultats de conformité obtenus suite à une évaluation de conformité.

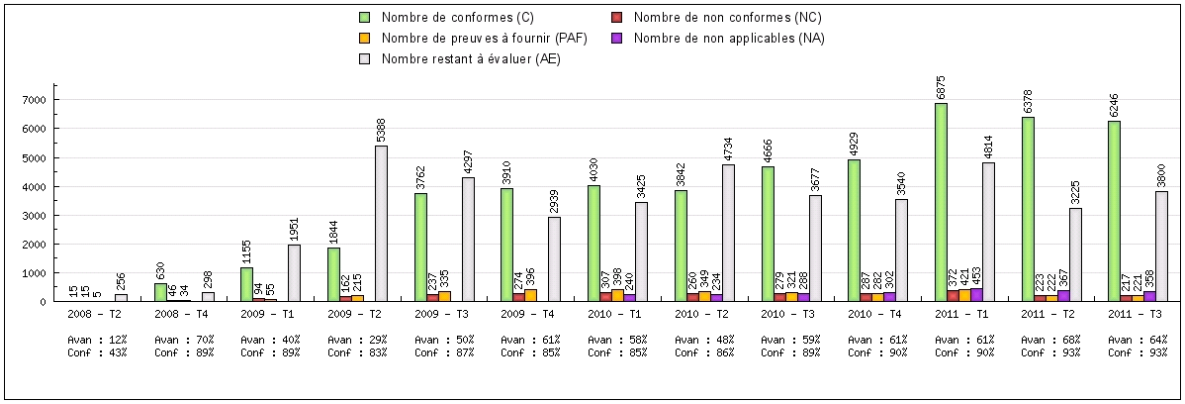


Figure 45. Graphique alternatif de présentation des résultats de conformité

Le chapitre 4 du présent travail de recherche avait également permis de relever qu'il serait judicieux d'enrichir les aides fournies dans les questionnaires d'évaluation avec des

[203] *The Contribution of Balanced Scorecards to the Management of Occupational Health and Safety*. ESREL 2011 Annual Conference. Juglaret, F. Rallo, JM. Textoris, R. Guarnieri, F. Garbolino, E. Septembre 2011. Op cit

informations jurisprudentielles. En pratique, les outils actuels n'en disposent pas alors qu'elles pourraient servir d'exemples ou encore préciser les conditions d'engagement de responsabilité civile et pénale de l'employeur. Un travail est déjà en cours sur ce point, il est détaillé un peu plus loin dans la partie consacrée aux perspectives de recherche liées à ce travail de recherche. Le fait d'évoquer de tels travaux se justifie par la nécessité de sortir d'une vision purement juridique du droit et de s'appuyer sur une approche pluridisciplinaire. Ce type d'approche est encouragé par certains auteurs évoqués précédemment dans ce travail de recherche[204].

Le premier chapitre soulignait la nécessité de comprendre les liens clairs existant entre la démarche d'évaluation de conformité et celle consacrée à la maîtrise des risques professionnels en général[205]. Or, sur ce point, force est de constater que les outils utilisés ne permettent pas de souligner systématiquement ces liens. Ceci est regrettable dans la mesure où il n'est pas rare que le respect d'une exigence légale puisse être apparenté à une mesure de prévention (exemple : formation à la manutention manuelle de charges[206]) ou encore de protection (exemple : mise en place de garde-corps[207]). Dans ce cadre, il ne faut pas écarter l'éventualité d'améliorer les outils progiciels afin que ces derniers mettent automatiquement la lumière sur les nombreuses mesures concourant à la fois au respect de la législation et à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs.

Enfin, un peu en marge des limites associées au modèle et aux outils proposés, se pose la question des relations positives et négatives existant entre le dispositif d'évaluation de la conformité à la législation et celui employé lors des audits de certification en matière de SST. Ce sujet, abordé dans le cadre de l'étude quantitative présentée dans le chapitre 2, est quelque peu laissé de côté par la suite. Or, les conclusions apportées par l'enquête soulignent clairement la pertinence d'étudier plus en profondeur les relations entre ces deux dispositifs distincts. Si ce travail n'était pas véritablement et directement en lien avec le sujet de ce travail de recherche, il n'en demeure pas moins que cette problématique est intéressante et pourrait faire l'objet d'une investigation plus poussée. Celle-ci pourrait servir de base à la réalisation d'une étude comparative des avantages et inconvénients associés à chacun des deux

[204] *De la conformité réglementaire à la performance : pour une approche multidimensionnelle du risque juridique*. Roquilly, C. 2009.Cahiers de Droit de l'Entreprise, 6.
[205] Revoir pour plus de précisions la sous section 1.2.1.2. intitulée "Amélioration de la prise en compte et de la maîtrise des risques professionnels".
[206] Cette exigence est tirée de l'article R.4541-8 du code du travail.
[207] Cette exigence est tirée notamment des articles R.4534-78, R.4534-79, R.4534-84 ou encore R.4534-86 du code du travail.

dispositifs (audit de certification et évaluation de conformité à la législation applicable en matière de SST).

Perspectives de recherche à court, moyen et long terme

Au-delà des limites évoquées précédemment, le présent travail de recherche ouvre un certain nombre de perspectives de recherche à plus ou moins long terme. Ces dernières sont présentées ci-dessous.

Dans les semaines et mois à venir, le chantier relatif à l'amélioration des outils en matière d'aide jurisprudentielle sera poursuivi. Ce projet de développement est né à la fois de certaines des limites relevées dans ce travail de recherche et de l'expression de réels besoins par des préventeurs managers et chefs d'établissement rencontrés durant l'expérimentation sur le terrain. Ce contexte permet d'opérer un double constat. D'abord, il existe, à l'heure actuelle, peu d'outils de veille jurisprudentielle disponibles sur le marché des logiciels juridiques. Ensuite, ces derniers présentent le plus souvent des commentaires compréhensibles uniquement par des juristes. Or, comme on l'a vu dans le chapitre 3, le modèle proposé dans ce travail de recherche se destine avant tout à une utilisation par des préventeurs managers ou de terrain, rarement formés à la pratique juridique.

Ce projet présente un intérêt certain. Il permet en effet de faire la lumière sur les liens existant entre les exigences légales applicables en matière de SST et leur application réelle par les juges ou encore les conditions d'engagement de responsabilité des acteurs de la prévention des risques professionnels.

A la suite de la réalisation d'une étude des besoins menée en partenariat avec plusieurs préventeurs, différents prototypes de fiches jurisprudentielles on été proposés à ce même panel d'acteurs. Une correction a également été opérée par plusieurs juristes. Ce double travail a permis de créer un contenu compréhensible par des non juristes. Le modèle de fiches ainsi retenu est construit autour de trois éléments. On y retrouve en effet une synthèse d'une quinzaine de lignes, un commentaire (contenu : faits de l'affaire, problème(s) juridique(s) et solution / sanctions retenues) ainsi qu'un point global sur le sujet (contenu : présentation de décisions de justice sur le même sujet et rappels relatifs à la législation applicable).

Pour résumer, l'outil en cours de création présentera les intérêts suivants. La base de données fournie permettra d'abord de procéder à des requêtes par thématiques, mots clés ou encore types de décision (civile, sociale, pénale,…). Le deuxième intérêt essentiel de ce dispositif consistera à accéder directement à la plupart des fiches de jurisprudence à partir des "aides question" disponibles au sein du module "d'évaluation de la conformité". L'outil d'aide jurisprudentielle est actuellement à un stade de développement très avancé et devrait être finalisé dans le courant du deuxième semestre de l'année 2012.

A plus moyen terme, il sera utile de poursuivre le travail entamé en ce qui concerne la mise en lumière des relations et liens susceptibles d'exister entre le processus de certification et celui d'évaluation de la conformité légale. En effet, en plus des relations positives et négatives présentées dans le chapitre 2, il existe des similitudes frappantes entre le contenu de certains référentiels normatifs (exemples : OHSAS 18001 et ILO-OSH 2001) et celui de la législation applicable en matière de SST.

La preuve de l'existence de ces similitudes peut être apportée par une étude détaillée des différents chapitres des référentiels normatifs. Le tableau 9 présente concrètement certains des sujets abordés à la fois dans la législation et dans le référentiel OHSAS 18001. On y observe de nombreux croisements entre les exigences de ce dernier et celles imposées par le législateur.

Chapitres de la norme OHSAS 18001 - Version 2007	Exemples de références réglementaires SST associées
4.3.1. *Identification des dangers, évaluation et contrôle des risques*	Risque chimique (R.4412-5 du Code du travail), ambiance sonore (R.4433-5 du Code du travail), manutention (R.4541-5 du Code du travail),...
4.3.2. *Exigences légales* et autres	Global (référentiel légal SST évalué)
4.4.1. Ressources, *rôles, responsabilité* et pouvoir	Désignation d'un conseillé à la sécurité (Article 1.8.3.1 de l'accord ADR sur le transport par route de marchandises dangereuses),...
4.4.2. *Compétence, formation et sensibilisation*	Habilitation électrique (Article 5.2 de la publication UTE C 18-510 du 1er novembre 1988), Formation et information liées à la manutention manuelle (R.4541-8 du Code du travail),...
4.4.4. *Documentation*	Dossier médical individuel (R.4452-31 du Code du travail), Registre des accidents bénins (L.441-4 du Code de la sécurité sociale),...
4.4.5. *Gestion des documents*	Conservation décennale du rapport d'activité pour les rayonnements ionisants[208] (Article 6 annexe de l'arrêté MTST0920470A du 24 novembre 2009), Mise à jour du plan de prévention (R.4513-4 du Code du travail),...

Tableau 9. Exemples de liens entre les sujets abordés dans le référentiel OHSAS 18001 et la législation SST (française)

Ce tableau permet d'observer le fait que les principes de management (exemples : formation, maîtrise documentaire, opérationnelle,…) mis en avant par les référentiels normatifs sont avant tout des créations juridiques du législateur.

[208] *Protection des travailleurs contre les rayonnements*. Niu, S. Avril 2011. Bureau International du Travail (BIT).

Malgré ce constat, il est légitime de se demander quel est l'intérêt de ce sujet spécifique. Celui-ci est pourtant clair. Aujourd'hui, une étude simpliste des référentiels normatifs SST amène à penser que le respect de la législation est cantonné à une seule et unique exigence du référentiel étudié (exemple : chapitre 4.3.2 "*Exigences légales et autres*" de la norme OHSAS 18001). Or, cela est loin d'être le cas en pratique lorsque l'on observe le tableau 8. Dans les faits, cela signifie que le respect des exigences légales contribue à alimenter de nombreux aspects du Système de Management de la SST (SMS) de l'entreprise, que celle-ci soit ou non certifiée. Ce constat pourrait servir de base au lancement d'un nouveau travail de fond sur le thème des liens entre le dispositif de maîtrise des conformités légales et celui de la certification d'entreprise. L'étude menée pourrait avoir pour objet de souligner les avantages associés au respect de la législation dans le cadre de la mise en œuvre d'un SMS par des entreprises non certifiées ou au contraire ayant lancé une démarche de certification.

Comme cela a pu être présenté dans les limites de ce travail de recherche, le modèle de SMC retenu n'est pas exempt de défauts. Il a cependant le mérite de formaliser un certain nombre d'indicateurs propres à la maîtrise des conformités légales dans le domaine de la SST[209]. Or, cette problématique de maîtrise de la conformité est loin de se limiter à la SST, ces principes pourraient en effet toucher d'autres domaines d'application (exemples : droit de l'environnement, de la santé en milieu hospitalier, de la sécurité industrielle (SI)…).

Le modèle du chapitre 3 pourrait donc servir de base à la réalisation de travaux de recherche dans des domaines distincts. Il serait sûrement utile pour faciliter par exemple l'identification des indicateurs liés à la veille réglementaire (découpage organisationnel, identification du périmètre applicable, suivi des évolutions) ou aux évaluations de conformité (types de référentiels évalués, techniques d'investigation appropriées, modes de reporting).

Ce type de recherche permettrait ainsi d'évaluer le caractère "générique" du modèle proposé. La conduite de tels travaux présenterait alors un double intérêt. On pourrait en premier lieu tenter de déterminer si les indicateurs utilisés dans les différents SMC sont similaires et organisés de la même façon ou non[210]. Dans un second temps il serait ainsi possible

[209] *Occupational Health and Safety Scorecards : New leading indicators improve risk management and regulatory compliance*. Juglaret, F., Rallo, J.M., Textoris, R., Guarnieri, F. and Garbolino,E. 41st ESReDA Seminar - Advances in Reliability-based Maintenance Policies, France. 2011.

[210] Exemple : La législation environnementale s'organise-t-elle au regard des mêmes variables ("infrastructure", "personnel", "activité / risques") qu'en matière de SST ?

d'apporter des pistes d'amélioration applicables au modèle retenu dans le présent travail de recherche tout en lui ouvrant les portes de nouveaux domaines d'application[211].

Afin d'entamer les démarches dans ce sens, une expérimentation est actuellement conduite avec le soutien de la société PREVENTEO. Ce travail porte sur le domaine de la Sécurité Industrielle (SI) en matière de risques gaziers. Une première étude a été menée afin d'identifier les règles applicables aux entreprises. Ces règles sont à la fois d'ordre légal, normatif et interne. L'expérimentation en cours de réalisation doit notamment permettre de déterminer le profil des acteurs chargés de la veille, le mode de découpage organisationnel le plus adapté, l'étendue et le mode de classement du périmètre des règles applicables ou encore les techniques d'investigation propres à la SI. L'objectif de ce projet est bien de partir du modèle existant, de voir ce qu'il apporte comme contribution et de le corriger au fur et à mesure de la collecte de nouvelles données pertinentes (combinaison des expériences acquises dans les domaines de la SST, de l'environnement ou encore de la SI). Ce travail de longue haleine est nécessaire à l'amélioration des connaissances associées à la maîtrise des conformités dans les secteurs à risques.

En pratique, il semble plutôt que l'approche retenue s'appuie sur un régime juridique spécifique applicable aux Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE soumises à déclaration, enregistrement, autorisation) ou encore, de façon générale, à l'étude des impacts sur des milieux et domaines (exemples : rejets dans l'eau et l'air, pollution des sols, gestion des déchets,…).

[211] *The contribution of knowledge bases to compliance assessment : a case study of industrial maintenance in the gas sector*. Bourreau, L. Audiffren, T. Rallo, JM. Guarnieri, F. Conférence ESREL. Helsinki. Juin 2012.

Bibliographie

Apave. Vos obligations réglementaires. 2009, 11ème édition. Apave. 86 p.

Arrigo, G. Casale, G. Fasani, M. Janvier 2011. L'inspection du travail, la conformité et questions relatives à la SST : quelques réflexions. Organisation Internationale du Travail (OIT). 23 p.

Association Française pour l'Amélioration et le management de la Qualité (AFAQ). 2001. Management et systèmes. La lettre de la certification et de l'évaluation AFAQ. n°30.

Association française de normalisation (AFNOR). Décembre 2009. X35-109, Limites acceptables de port manuel de charges par une personne. 19 p.

Association française de normalisation (AFNOR). 2002. Norme ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental. Afnor Editions. 30 p.

Association française de normalisation (AFNOR). 2008. ISO 18002 : Systèmes de management de la santé et de sécurité au travail - Lignes directrices pour la mise en œuvre de l'OHSAS 18001. 2ème édition. AFNOR.

Antonmattei, P-H. Verkindt, P-Y. Vachet, G. Barthélémy, J. Jean, S. Jourdan, D. Modand. M. 2011. L'année de droit social 2010. Lamy Axe Droit. Lamy. 408 p.

Arabie, P. Hubert, L.J. and De Soete, G**.** 1999. Clustering and Classification. World Scientific, Singapore. 490 p.

Askenazy, P. 2004. Les désordres du travail : Enquête sur le nouveau productivisme. Le Seuil, La République des idées. 98 p.

Audiffren, T. Guarnieri, F. Rallo, JM. Lagarde, D. Conformité réglementaire et certification. Enquête quantitative Mines-Paristech_AFNOR_PREVENTEO. Juin 2012. 54 p.

Audiffren, T. Rallo, JM. Guarnieri, F. Juin 2012. The contribution of case law to compliance management in Occupational Health and Safety (OHS) in France. Article présenté lors de la conférence ESREL 2012 - Helsinki. 9 p.

Badri, A. Nadeau, S. Gbodossou, A. 2011. Proposal of a risk-factor-based analytical approach for integration occupational health and safety into project risk evaluation. Accident analysis and prevention.

Balbo, N. 2007. La veille juridique (Méthodologie pratique de la veille juridique). Edition Juridicae Formations. 68 p.

Bureau International du Travail (BIT). 2002. Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail. ILO-OSH 2001. Bureau International du Travail. 2002. Genève.

Blewett, V. O'Keeffe, V. 2011. Weighing the pig never make it heavier : Auditing OHS, social auditing as verification of process in Australia. Safety science, Vol 49. 8 p.

Blondin-Séguineau. C. 2007. Guide du management – Santé, sécurité au Travail (selon ILO-OHS 2001). AFNOR. 213 p.

Bluff, L. 2003. Systematic Management of Occupational Health and Safety. National Research Centre for OHS Regulation, The National Australian University, 64 p.

Bondéelle, A. 2005. Systèmes de management de la sécurité : des référentiels et des pratiques multiples. Revue travail et sécurité. n°10. Editions INRS.

Bourreau, L. Audiffren, T. Rallo, JM. Guarnieri, F. Juin 2012. The contribution of knowledge bases to compliance assessment : a case study of industrial maintenance in the gas sector. Article présenté lors de la conférence ESREL 2012 - Helsinki. 10 p.

British Standard Institue. 1996. BS8800: Guide to occupational health and safety management systems. BSI. London.

British Standard Institute (AFNOR). 2007. BS OHSAS 18001 : Systèmes de management de la santé et de sécurité au travail - Spécifications. 2ème édition. AFNOR

Brun, P. Corréard, I. Anaya, P. 2011. Sécurité, hygiène et risques professionnels. Dunod. 160 p.

Bugada, A. 2006. Politiques de santé dans l'entreprise : Le chef d'entreprise face à l'obligation de sécurité. Librairie de l'Université d'Aix en Provence. 169 p.

Cadieux, J. Roy, M. Desmarais,L. 2006. A preliminary validation of a new measure of occupational health and safety. Safety Science, Vol 37. 7 p.

Cambon, J. 2007. Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail. Thèse Mines Paristech. 289 p.

Cambon J. Guarnieri F. Groeneweg J. Hinrichs, J. Scholten, E. Lancioni, GE. 2006. Bringing Tripod Delta to France for the analyis of organizational factors. ESREL 2006 - Estoril. Septembre 2006. 10 p.

CNPP. 2010. La fonction sécurité - Guide pour la gestion de la santé, de la sécurité, de la sûreté et de l'environnement. Dunod. 480 p.

Collard, C. 2009. Conformité réglementaire et performance de l'entreprise : la vision des acteurs (regards croisés de directeurs juridiques et de compliance officers). Cahiers de Droit de l'Entreprise, n°6.

Collard, C. Delhaye, C. Loosdregt, H-B. Roquilly, C. 2011. Risque juridique et conformité : Manager la compliance. Lamy conformité. Lamy. 286 p.

Collard, C. Roquilly, C. 2010. La performance juridique : Pour une vision moderne du droit dans l'entreprise. Collection Droit des affaires. L.G.D.J. 328 p.

Cour de cassation. 2008. Rapport annuel 2007 - Cour de cassation - La santé dans la jurisprudence de la cour de cassation. La Documentation Française. 581 p.

Cour de cassation. 2011. Rapport annuel 2010 - Le Droit de savoir. La Documentation Française. 610 p.

Crozier, M. Friedberg, E. 1977. L'acteur et le système. Le Seuil.

Dang-Vu, V. 2010. L'indemnisation du préjudice corporel : Les accidents du travail et les maladies professionnelles. Troisième édition. L'Harmattant.

Desbrosses, K. Meyer, J-P. Didry, G. 2010. Efforts de tirer – pousser : une revue de différentes situations de travail. INRS. Communication.

Desmorat G., Desideri P., Loth F., Guarnieri F., Besnard D. 2011. Accidents in the gas distribution industry: some consequences of the introduction of new analysis criteria. ESREL. Troyes. Septembre 2011.

Direction Générale du Travail. Bureau des relations collectives du travail. 2010. L'inspection du travail en 2009. Ministère du travail, de l'emploi et de la Santé. Publicis Activ Paris. 378 p.

ED936. 2004. De l'évaluation des risques au management de la santé et de la sécurité au travail. Editions INRS D936. 1ère édition.

Editions Larousse. 1995. Petit Larousse : Grand Format. 1872 p.

Everitt, B.S. Landau, S. and Leese, M. 2001. Cluster Analysis, 4ème édition. Arnold, London. 237 p.

Frick, K. Jense, PL. Quinlan, M. Wilthagen, T. 2000. Systematic occupationnal Health and Safety Management. Perspectives on an international development Pergamon. Elsevier Science. 527 p.

Gallagher, C. Underhill, E. Rimmer, M. 2001. Occupational Health and Safety Management Systems: A Review of their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces. National Occupational Health and Safety Commission (NOHSC). 82 p.

Gey, J-M. Courdeau, D. 2009. Le management de la santé et de la sécurité au travail - Maîtriser et mettre en oeuvre l'OHSAS 18001. Afnor Editions. 242 p.

Gibeault, G. Gauthey, O. Bernard, X. 2008. Les clés de la santé et de la sécurité au travail - Principes et méthodes de management. Afnor Editions.

Grawitz, M. 1993. Méthodes des Sciences sociales. Editions Dalloz, 9ème édition. Paris. 870 p.

Greenacre, M. J. 2007. Correspondence Analysis in Practice, 2ème édition. Academic Press, London. 284 p.

Guarnieri, F. Rallo, JM. Enquête Préventeurs et politique de prévention : Les dessous de l'enquête. Janvier-février 2011, n°8. Revue Risque Sécurité Environnement (RSE). 2 p.

Hale, AR. Swuste, P. 1998. Safety rules: procedural freedom or action contraint ? Safety science, Vol 29, issue 3. 15 p.

Health and Safety Executive (HSE). 2001. A guide to measuring health and safety performance. 30 p.

Hoffman, V. Novembre 2006. Faire auditer son entreprise. Revue Caractère n°625. Dossier Organisation.

Hopkins, A. 2011. Risk-management and rule-compliance: Decision-making in hazardous industries. Safety science, Vol 49. 11 p.

Iglicki, A. 2004. Les Systèmes de Management de la santé et de la sécurité au travail : Etat des lieux. Mission prévention. Revue du CGSS de la Réunion. Numéro 31.

Innes, J. 2009. Health and Safety auditing. Safety line Institute, Worksafe. 24 p.

INRS. Juillet 2009. Déclaration des produits chimiques – Informations à transmettre à l'INRS : Textes réglementaires. Aide-mémoire technique. ED 980. 24 p.

INRS, 2005. Dossier : les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. Dossier en ligne, INRS.

Jandrot, P. Gary, Y. Reverdy, T. Baichoo, P. Genel, D. 2005. Table ronde : Faut-il des normes pour gérer la santé-sécurité ? Quels apports, quelles limites ? Communication IAP. Facteurs organisationnels en Santé et Sécurité au Travail.

Johnson, C.W. 2003. Failure in Safety-Critical Systems : A Handbook of Accident and Incident Reporting. University of Glasgow Press, Glasgow Scotland.

Juglaret, F., Rallo, J.M., Textoris, R., Guarnieri, F. and Garbolino,E. (2011,a) Occupational Health and Safety Scorecards : New leading indicators improve risk management and regulatory compliance. 41st ESReDA Seminar - Advances in Reliability-based Maintenance Policies, France.

Juglaret, F. Rallo, JM. Textoris, R. Guarnieri, F. Garbolino, E. 2011.The Contribution of Balanced Scorecards to the Management of Occupational Health and Safety. ESREL 2011 Annual Conference. 8 p.

Juglaret, F. Rallo, JM. Textoris, R. Guarnieri, F. Garbolino, E. 2011. New Balanced Scorecard leading indicators to monitor performance variability in OHS management systems. 4th Symposium on Resilience Engineering. 8-10 June 2011, Sophia-Antipolis. France. 7 p.

Kanbrief. 1999. Oui aux systèmes de gestion de la santé au travail - Non à la normalisation! NR 3/99. Thèmes systèmes de gestion.

Kanbrief. 2000. Gestion de la sécurité et de la santé au travail : encore non à une norme ISO! NR2/00. Thèmes systèmes de gestion.

Kaplan Robert S et Norton David P. 2003. Le tableau de bord prospectif. Les Editions d'Organisation. 310 p.

Kaplan Robert S et Norton David P. 2001. Comment utiliser le tableau de bord prospectif. Les Editions d'Organisation. 422 p.

Kouabenan, DR. Dubois, M. 2003. Les risques professionnels : évolutions des approches, nouvelles perspectives. Octares éditions. 188 p.

Kristensen PH. 2011. Managing OHS : A route to a new negotiating order in high-performance work organizations ? Safety Science. Vol 49. 10 p.

Lebart, L. Morineau, A. and Piron, M. 2006. Statistique Exploratoire Multidimensionnelle, 4ème édition. Dunod, Paris . 480 p.

Lefranc, G. Guarnieri, F. Rallo, JM. Garbolino, E. Textoris, R. Juin 2012. Does the management of regulatory compliance and occupational risk have an impact on safety culture? Article présenté à la conférence ESREL 2012 - Helsinki.11 p.

Le Moigne, J.L. 1987. Qu'est-ce un modèle ? Publié dans "Les modèles expérimentaux et la clinique" (AMRP 1985) Confrontations Psychiatriques, numéro spécial consacré aux modèles

Lepage, C. 1999. Bien gérer l'environnement, une chance pour l'entreprise. Le moniteur, Collection Actualité Juridique.

Lerouge, L. 2005. La reconnaissance d'un droit à la protection de la santé mentale au travail. LGDJ. 448 p.

Lorino, P. 2003. Méthodes et pratiques de la performance. Les Références, Editions d'Organisation, 3ème édition. 552 p.

Malingrey, P. 2008. Cadre juridique de la prévention et de la réparation des risques professionnels. Sciences du Risque et du Danger (SRD). Lavoisier. 175 p.

MASE. 2004. Manuel d'amélioration sécurité des entreprises. Guide d'audit et de certification MASE.

Michel, J. 2007. Les sanctions civiles, pénales et administratives en droit du travail - Tome I. La documentation française. 952 p.

Miotti, H. 2011. Enquête Préventeurs et politique de prévention : Eléments de méthode. Janvier-février 2011, n°8. Revue Risque Sécurité Environnement (RSE). 2 p.

Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail. AFNOR Groupe. 47 p.

Motet, G. Mai 2009. La norme ISO 31000 : 10 questions. Les Cahiers de la sécurité industrielle. FonCSI (Fondaction pour une Culture de Sécurité Industrielle). 19 p.

Niu, S. Avril 2011. Protection des travailleurs contre les rayonnements. Bureau International du Travail (BIT). 21 p.

Petersen, D. 2001. The Safety Scorecard: Using Multiple Measures to Judge Safety System Effectiveness. EHS Today. 5 p.

Petit, J-M. Dornier, G. Octobre 2003. Le point des connaissances sur : Explosion et lieu de travail. INRS. 4 p.

Piazzon, T. 2009. La sécurité juridique (tome 35). Répertoire Defrénois, Textenso Editions. 630 p.

Pinet, C. 2009. 10 clés pour réussir sa certification QSE – ISO 9001 :2008, ISO 14001 :2004, OHSAS 18001 :2007. Afnor Editions

Planque, J-C. 2010. Droit pénal du travail. Lexifac Droit. Bréal. 255 p.

Rallo. JM. Revue RSE (Risque Sécurité Environnement). Novembre-Décembre 2010, n°7. 5 p.

Revue Risque Sécurité Environnement (RSE) Stress au travail - de nouvelles dispositions pour les employeurs. Novembre-décembre 2009, n°1. Actualité juridique. Revue Risque Sécurité Environnement (RSE).1 p.

Revue Risque Sécurité Environnement (RSE). *Laurent Pina : inspecteur du travail*. Interview. Mai-juin 2010, n°4. Revue Risque Sécurité Environnement (RSE). 3 p.

Revue Risque Sécurité Environnement (RSE). L'étendue de l'obligation de sécurité et les conditions de mise en cause de la responsabilité de l'entreprise de travail temporaire et de l'entreprise utilisatrice précisées en cassation. Mars-avril 2011, n°9. Revue Risque Sécurité Environnement (RSE). Actualité juridique. 1 p.

Robson, L. Clarke, J. Cullen, K. Bielecky, A. Severin, C. Bigelow, P. Irvin, E. Culyer, A. Mahood, Q. 2006. The effectiveness of occupational health and safety management system interventions: A systematic review. Safety Science, ScienceDirect. 25 p.

Robson, L. MacDonald, S. Gray, G. Van Eerd, D. Bigelow, P. 2012. A descriptive study of the OHS management auditing methods used by public sector organizations conducting audits of workplaces : Implications for audit reliability and validity. Safety science, Vol 50. 9 p.

Roquilly, C. 2009. De la conformité réglementaire à la performance : pour une approche multidimensionnelle du risque juridique. Cahiers de Droit de l'Entreprise, n°6.

Roy, M. Bergeron, S. Fortier, L. 2004. Développement d'instruments de mesure de performance en santé et sécurité du travail à l'intention des entreprises manufacturières

organisées en équipes semi-autonomes de travail. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). 54 p.

Serio, D. 2010. Droit pénal du travail. Mise au point. Ellipses Marketing. 152 p.

Van de Kerchove, M. 2005. Les fonctions de la sanction pénale : entre droit et philosophie. CNAF-Informations sociales. 11 p.

Van Wassenhove, W. 2004. Définition et opérationnalisation d'une Organisation Apprenante (O.A.) à l'aide du Retour d'Expérience. Thèse Mines Paristech. 249 p.

Van Wassenhove, W. Garbolino, E. 2008. Retour d'expérience et prévention des risques : Principes et méthodes. Lavoisier. Collection Sciences du Risque et du Danger (SRD). 72 p.

Veltri, A. Pagell, M. Behm, M. Das, A. 2007. A Data-Based Evaluation of the Relationship between Occupational Safety and Operating Performance. The journal of Safety Health and Environment research, The American Society of Safety Ingineers. 22 p.

Verdun, F. 2005. La gestion des risques juridiques. Editions d'Organisation

Walliser B. 1977. Systèmes et modèles, Introduction critique à l'analyse de systèmes. Editions du Seuil, Paris.

Références juridiques

Code du travail
Quatrième Partie : Santé et Sécurité au Travail

Code de la sécurité sociale

Article L.452-1 (Conséquences de la reconnaissance d'une faute inexcusable de l'employeur)

Autres textes législatifs et réglementaires

Loi numéro 91-1414 du 31 décembre 1991 modifiant le code du travail et le code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité du travail

Accord 2010-10 du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail

DRT n° 6 du 18 avril 2002 prise pour l'application du décret n° 2001-1016 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue par l'article L. 230-2 du code du travail et modifiant le code du travail

Arrêté NOR : MEST9811274A du 2 décembre 1998 relatif à la formation à la conduite des équipements de travail mobiles automoteurs et des équipements de levage de charges ou de personnes

Circulaire 90-18 du 30 octobre 1990 fixant la liste des postes de travail présentant des risques particuliers

Publication UTE C 18-510 du 1er novembre 1988 relative aux instructions générales de sécurité d'ordre électrique de l'Union technique de l'électricité et de la communication et approuvée par arrêté du 17 janvier 1989

Références jurisprudentielles

Arrêt de la deuxième chambre civile de la Cour de cassation n°10-19475 du 30 juin 2011

Arrêt de la deuxième chambre civile de la Cour de cassation n°10-21419 du 16 juin 2011

Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation n°10-81635 du 7 juin 2011

Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation n°10-80998 du 15 mars 2011

Arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation n°08-70390 du 30 novembre 2010

Arrêt de la deuxième chambre civile de la Cour de cassation n°09-71318 du 18 novembre 2010

Arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation n°09-65103 du 6 octobre 2010

Arrêt de la deuxième chambre civile de la Cour de cassation n°09-15469 du 1er juillet 2010

Arrêt de la deuxième chambre civile de la Cour de cassation n°09-66300 du 1er juillet 2010

Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation n°09-81504 du 13 avril 2010

Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation n°09-83991 du 16 février 2010

Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation n°06-83453 du 3 avril 2007

Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation n°06-86589 du 15 mai 2007

Glossaire des acronymes

AT : Accident du travail

CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail

CDD : Contrat de travail à durée déterminée

CDI : Contrat de travail à durée indéterminée

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CNAMTS : Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés

COFRAC : Comité français d'accréditation

CRAM : Caisse Régionale d'Assurance Maladie

CRC : Centre de recherche sur les risques et les crises

DU : Document unique

EHS : Environnement, Hygiène et Sécurité

EPI : Equipement de protection individuelle

ERP : Etablissement recevant du public

EVRP : Evaluation des risques professionnels

FI : Faute inexcusable

HSE : Hygiène, sécurité et environnement

IGH : Immeuble de grande hauteur

IRSST : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail

JORF : Journal Officiel de la République Française

MP : Maladie professionnelle

NOHSC : National Occupational Health and Safety Commission

OHSAS : Occupational Health and safety management system

OIT : Organisation Internationale du Travail

PA : Plan d'actions

PPSPS : Plan particulier de sécurité et de protection de la santé

SaaS : Software as a Service

SMC : Système de maîtrise de la conformité

SMS : Système de management de la santé et de la sécurité au travail

SSE : Santé, Sécurité et Environnement

SST : Santé et sécurité au travail

TF : Taux de Fréquence

TG : Taux de Gravité

Index des illustrations

Figures

Figure 1. Structure du manuscrit 19
Figure 2. Fonctions des différents services de l'entreprise en matière de conformité à la législation SST 31
Figure 3. Intervention des services de l'entreprise (exemple de la législation applicable en matière d'EPI) 33
Figure 4. Apports de la législation SST à la prise en compte et la maîtrise des risques liés à la manutention manuelle de charges 37
Figure 5. Etapes essentielles du dispositif de maîtrise de la conformité à la législation SST applicable 46
Figure 6. Evolution des exigences légales SST applicables en fonction de l'effectif d'une entreprise 47
Figure 7. Méthodologie suivie pour réaliser l'enquête quantitative 67
Figure 8. Etapes suivies lors de la rédaction de l'enquête 74
Figure 9. Etapes suivies lors de l'administration du questionnaire 76
Figure 10. Typologie et conception des référentiels utilisés pour l'évaluation du niveau de conformité à la législation SST 86
Figure 11. Part du temps consacrée à l'évaluation de la conformité dans la durée totale de l'audit de certification 89
Figure 12. Modélisation cognitive simplifiée de l'organisation d'un établissement industriel. 95
Figure 13. Processus de la maîtrise des conformités 99
Figure 14. Indicateurs liés à la veille réglementaire 101
Figure 15. Acteurs de la veille réglementaire et outils dédiés 102
Figure 16. Modélisation de l'organisation de l'entreprise 104
Figure 17. Définition du périmètre légal applicable en matière de SST 106
Figure 18. Suivi des évolutions du périmètre applicable 107
Figure 19. Indicateurs associés à l'évaluation de conformité 108
Figure 20. Acteurs d'une évaluation de conformité 109
Figure 21. Etendue du périmètre pris en compte dans l'évaluation de conformité 111

Figure 22. Techniques de recueil d'information mises en œuvre dans le cadre d'une évaluation de conformité 113
Figure 23. Modes de "reporting" 114
Figure 24. Périodicité de renouvellement de l'évaluation 115
Figure 25. Indicateurs liés à la gestion et au suivi des plans d'actions 116
Figure 26. Planification des actions de mise en conformité 117
Figure 27. Suivi de la réalisation des actions de mise en conformité 118
Figure 28. Revue des résultats et objectifs : Indicateurs 119
Figure 29. Modèle de veille réglementaire en matière de SST 122
Figure 30. Modèle d'évaluation de la conformité légale dans le domaine de la SST 124
Figure 31. Modèle de gestion et de suivi des plans d'actions de mise en conformité 126
Figure 32. Modèle de système de maîtrise des conformités (SMC) en matière de SST 128
Figure 33. Présentation des modules de la plateforme PREVENTEO 134
Figure 34. Principes de fonctionnement de l'éditeur de référentiels d'évaluation de conformité 139
Figure 35. Extrait des thématiques relatives aux activités / risques en entreprise (PREVENTEO) 141
Figure 36. Exemple de traitement d'un questionnaire thématique (intérimaires) avec l'éditeur de référentiels d'évaluation 144
Figure 37. Interface du module d'évaluation de la conformité et présentation de certaines fonctionnalités 149
Figure 38. Découpage retenu pour modéliser l'organisation de l'établissement évalué lors de l'expérimentation 154
Figure 39. Principes de sélection des thématiques légales SST en fonction de la branche de l'organisation évaluée 155
Figure 40. Modèle d'évaluation de la conformité légale dans le domaine de la SST 156
Figure 41. Répartition de la conformité pour chaque niveau de l'organisation évalué 161
Figure 42. Résultats partiels de conformité par "familles" de thématiques légales en matière de SST 162
Figure 43. Répartition du niveau de conformité par "principes de management" (axes du SMS) 163
Figure 44. Liste partielle des non conformités avec localisation par branche de l'organisation concernée 164
Figure 45. Graphique alternatif de présentation des résultats de conformité 186

Tableaux

Tableau 1. Nombre de textes parus entre 2006 et 2011 (total et par nature pour certains)..... 26
Tableau 2. Caractérisation des préventeurs au travers de cinq aspects..... 54
Tableau 3. Rappel des objectifs de l'enquête quantitative relative à la maîtrise de la conformité légale en matière de SST..... 66
Tableau 4. Synthèse des hypothèses à vérifier et des thématiques associées..... 70
Tableau 5. Effectifs et secteurs d'activités des entreprises interrogées (base 100 : 820 entreprises)..... 79
Tableau 6. Tableau de synthèse : Typologie des entreprises en matière de maîtrise des conformités légales SST..... 81
Tableau 7. Rappel des objectifs associés au modèle de maîtrise des conformités proposé..... 98
Tableau 8. Obstacles, pièges à éviter et facteurs de succès liés au déploiement de l'ingénierie..... 177
Tableau 9. Exemples de liens entre les sujets abordés dans le référentiel OHSAS 18001..... 190

Contribution à la maîtrise des conformités légales
en Santé et Sécurité au Travail

Résumé : Le souci du respect de la législation applicable en matière de Santé et de Sécurité au Travail (SST) est longtemps resté absent des politiques managériales des entreprises, et ce quelle que soit leur taille. Cependant, sous l'effet de pressions légales, économiques, sociales ou encore en raison du développement de référentiels normatifs dans ce domaine (exemples : OHSAS 18001), les employeurs sont incités à développer des dispositifs de maîtrise de la conformité légale plus ou moins complexes.

Néanmoins, la mise en œuvre de véritables Systèmes de Maîtrise des Conformités (SMC) implique le déploiement de ressources humaines, financières, temporelles, méthodologiques mais également technologiques importantes. Pour faire face à cette situation, différentes catégories de prestataires de services proposent désormais des solutions de suivi et de gestion de la conformité. Malgré cela, l'étude de l'état des pratiques d'entreprise en matière de maîtrise des conformités légales SST montre que ces dernières sont encore extrêmement hétérogènes et que des besoins en matière de méthodes ou encore d'outils de consolidation des données (rapports de conformité, plans d'actions,...) apparaissent nettement.

En s'appuyant sur ces éléments de contexte, ce travail de recherche propose la modélisation d'un Système de Maîtrise des Conformités répondant aux besoins exprimés par de nombreuses entreprises afin de gérer des aspects tels que la veille réglementaire, les évaluations de conformité ou encore la gestion des plans d'actions. Afin d'évaluer l'intérêt et la pertinence du modèle proposé, plusieurs expérimentations ont été conduites en entreprise. Une synthèse des résultats obtenus est présentée à la fin de ce travail.

Mots clés : Santé et Sécurité au Travail (SST), Système de Maîtrise des Conformités (SMC), étude quantitative, veille réglementaire, méthodes d'évaluation de la conformité, gestion des plans d'actions.

Contribution to legal compliance management
in Occupational Health and Safety at work

Abstract : The problematic of legal rulings concerning Occupational Health and Safety at work (OHS) was absent from companies management policies for a long time, regardless of their size. However, because of legal, economic, social pressures and the development of normative references in the field of OHS (such as OHSAS 18001), employers are encouraged to develop more or less complex compliance management devices.

Nevertheless, the implementation of a real Compliance Management System (CMS) forces to deploy important human, financial, time, methodological and technical resources. To face this situation, different categories of services providers henceforth propose monitoring and management solutions. Despite this, the study of companies state practices in the field of mastering OHS legal compliance shows that these practices are extremely heterogeneous and that needs concerning methods and data consolidation tools (compliance reports, action plans…) clearly appear.

Based on these context elements, this research work proposes the modelling of a Compliance Management System responding to needs expressed by many companies to deal with aspects such as regulatory monitoring, compliance assessment and action plans management. To evaluate the interest and the relevance of the proposed model, several experimentations were conducted in companies. A synthesis of the results obtained is presented at the end of this research work.

Keywords : Occupational Health and Safety at work (OHS), Compliance Management Systems (CMS), quantitative study, regulatory monitoring, Compliance assessment methods, action plans managing.

