

LES BONNES PRATIQUES DU MANAGEMENT DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL



Un système de management de la sécurité et santé au travail (SMSST) a pour objectif de prendre en compte l'amélioration des conditions de travail, de manière globale et partagée par tous les acteurs de l'entreprise: il s'agit d'une méthodologie de gestion de la performance de la sécurité au travail basée sur des politiques de prévention, des procédures, des plans d'action, impliquant chaque niveau de responsabilité. Le schéma de développement d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail s'élabore à partir d'un projet d'entreprise, s'inscrit dans une dynamique de changement qui requiert de la pédagogie, une démarche participative et collaborative.

Un système de management de la sécurité et santé au travail peut être élaboré à partir :

- d'un référentiel du type OHSAS18001, élaboré par des organismes de normalisation nationaux et des organismes privés, mais sans statut de norme internationale, ce qui peut amener à l'obtention du label OHSAS d'un organisme de certification.
- ou par des guides généraux de bonnes pratiques : par exemple, ILO/OHS 2001, élaboré par l'Organisation internationale du travail, qui met l'accent sur la participation des salariés et la concertation avec les structures représentatives du personnel.

Des sociétés de conseils proposent un accompagnement méthodologique et une animation experte et soutenue de l'équipe de projet et du comité de pilotage, destinée à la mise en place d'un système de management de la sécurité et santé au travail.

Le contexte et les enjeux d'un Système de Management SST

Des réglementations constamment renforcées, des équipements individuels de protection toujours plus efficaces, des dispositifs de sécurité sur les machines en constante amélioration etc.... ont permis d'assurer tout au long du 20^{em} siècle une baisse constante de la fréquence des accidents du travail et de leur gravité, mais on assiste en ce début du 21^{em} siècle à un plafonnement des performances en matière de sécurité au travail : en fait, le plus souvent, l'approche de la réduction des risques professionnels est fragmentaire, limitée à des actions parcellaires, comme le capotage d'une machine bruyante, l'adoption d'un équipement de protection plus efficace ou confortable, en oubliant la cohérence d'ensemble, en négligeant la prévention primaire qui seule donne des résultats pérennes et globaux, en ne recherchant pas fondamentalement l'implication des employés qui est pourtant à la base de la culture sécuritaire.

Ainsi, la performance des entreprises françaises en matière de sécurité, évaluée par le taux de fréquence d'accidents avec arrêt de travail, est bien plus mauvaise qu'en Amérique du Nord. De plus, de grandes catastrophes industrielles récentes ont bien mis en évidence les nombreuses lacunes en matière de santé et sécurité aussi bien pour le personnel des entreprises que pour les populations avoisinantes. Enfin, dans les entreprises, de nombreuses enquêtes font état d'une hausse constante de la fréquence et de l'intensité des facteurs de stress professionnel.

Les raisons de cet état de fait sont nombreuses :

- La multiplication de l'utilisation de nouveaux produits chimiques aux effets nocifs méconnus conduit à l'apparition de maladies professionnelles en croissance, telles les allergies et cancers. L'émergence de nouveaux types de risques, radiologiques, biologiques, est induite par de nouveaux procédés de fabrication et de contrôle.
- Certaines méthodes de management utilisées aujourd'hui provoquent des risques psychosociaux en augmentation, qui nuisent à la fois à la santé des travailleurs et à l'efficacité de l'entreprise.
- Le facteur humain n'est pas toujours suffisamment considéré par les préventeurs et l'analyse comportementale est négligée ; les comportements à risque des travailleurs sont pourtant à la source d'accidents, même si le poste de travail possède des dispositifs de sécurité et malgré de bonnes conditions de travail.

- L'externalisation massive de certaines tâches, par les grandes entreprises, revient souvent à transférer les risques sur des sous-traitants de petite taille, moins aptes à prendre en compte les impératifs d'hygiène et de sécurité. C'est en particulier le cas des métiers d'entretien et de maintenance, dont les occurrences d'accidents sont préoccupantes en termes de santé et de sécurité.

Mais, plus fondamentalement,

- les mesures de sécurité sont souvent déployées au jour le jour,
- le manque de vision globale des risques de l'entreprise, d'un état des lieux complet vis-à-vis des obligations réglementaires et d'un benchmarking face aux meilleures pratiques, nuisent considérablement à la prise de conscience et aux démarches cohérentes de progrès dans le domaine de la prévention des risques professionnels.
- l'absence de stratégie et de politique de prévention, interdit de donner une réponse structurée aux problématiques en matière de sécurité du travail, de permettre l'adhésion et la coopération active des acteurs de l'entreprise à procédures et à des consignes de sécurité ayant une cohérence d'ensemble, claire, connue et partagée.

Face à ces constatations de relative carence, compte tenu que les actions menées jusqu'à maintenant deviennent insuffisantes pour progresser encore dans l'amélioration des conditions de travail, et au fait que la santé et la sécurité des travailleurs représentent des enjeux importants, à la fois pour des raisons sociologiques, psychologiques, sociales, économiques et juridiques, le nouvel enjeu consiste à intégrer la santé et la sécurité au travail comme véritable priorité stratégique de l'entreprise, et donc à mettre en place une politique globale, volontariste et dynamique de prévention des risques, à intégrer la sécurité et la santé au travail dans le management global de l'entreprise.

- Raisons sociologiques : notre société a une aversion accrue aux risques, et, lorsqu'il s'agit de risques professionnels, la dénonciation des entrepreneurs privilégiant le profit à la sécurité est un thème porteur et ravageur pour l'image de l'entreprise, dont les parts de marché peuvent souffrir, surtout pour les produits destinés au grand public.
- Raisons psychologiques et sociales : des situations dangereuses sont sources de démotivation et ont des conséquences sur le climat social.
- Les conditions de travail et la sécurité peuvent conduire à beaucoup de démotivation si elles sont médiocres. L'amélioration de ces conditions devient un facteur de motivation et de fidélisation car elle peut être perçue comme une reconnaissance de la part de son employeur.
- Pour avoir des salariés qui demeurent motivés et fidèles, il est donc important d'examiner attentivement les conditions de travail qui peuvent nuire à la motivation : lorsque la motivation négative apparaît, elle entre en conflit avec la motivation positive qu'on peut développer par ailleurs (rémunération, ...), voire même déconsidère totalement les actions engagées dans ce but.
- Ainsi, les bonnes conditions de travail et de sécurité entrent pour une grande part dans l'attraction et la fidélisation des ressources humaines, pour embaucher et conserver des salariés expérimentés, ou pour diminuer le turnover du personnel dans le cas de marché de l'emploi en pénurie pour certaines compétences, pour certaines catégories de métier, en particulier celles précisément les plus dangereuses.

- Une fréquence élevée d'accidents du travail engendre un climat social de l'entreprise dégradé, généralement propice aux oppositions : les salariés risquent de tomber dans des écueils de comportements tels que la rébellion sous forme de grève ou autre manifestation de colère, même si les mauvaises conditions de travail n'ont rien à voir avec les réels motifs du mécontentement social (salaires, réorganisation du travail...), mais elles ont alors le déclencheur. Aujourd'hui, beaucoup de mouvements sociaux revendiquent l'amélioration des conditions de travail et de la sécurité, et ce thème rencontre une adhésion très forte des médias et de la population.
- Raisons économiques : les coûts directs correspondent aux cotisations payées par l'entreprise à la Sécurité Sociale et elles sont augmentées avec la fréquence des accidents du travail et maladies professionnelles. Mais les coûts indirects sont beaucoup plus lourds : temps perdu par les salariés après un accident, baisse de production, coût de remplacement du salarié, coût de réparation du matériel éventuellement endommagé, pénalités de retard de livraison... De mauvaises conditions de travail et de sécurité augmente le turn-over, surtout celui du personnel compétent et exposé aux risques... et recruter et former de nouvelles recrues s'avère coûteux, surtout si celles-ci démissionnent dès qu'elles sont bien opérationnelles et qu'elles vont éventuellement renforcer la concurrence qui offre de meilleures conditions de travail. La fidélisation des salariés de valeur est devenue un facteur déterminant de la performance économique de l'entreprise : baisse de productivité avec constamment de nouveaux salariés inexpérimentés, déperdition du savoir-faire sans réelle possibilité de remplacement pour cause de pénurie dans certains profils...
- Raisons juridiques : Si la responsabilité civile entraîne la réparation des préjudices subis par des victimes de maladies professionnelles et d'accidents du travail, notamment par l'octroi de dommages et intérêts, la responsabilité pénale, quant à elle, conduit à la condamnation du responsable à une peine d'amende et éventuellement à une peine d'emprisonnement, qui visent à punir l'auteur de l'infraction aux règles de santé et sécurité du travail. La responsabilité pénale de l'employeur est de plus en plus recherchée. Les sanctions pénales dues au non-respect de la législation du travail en matière d'hygiène et sécurité sont devenues à la fois plus fréquentes et plus lourdes au cours de la dernière décennie, en particulier du fait de l'obligation de résultat qui incombe au chef d'entreprise en matière d'évaluation et de prévention des risques professionnels dans son entreprise.

Les méthodologies générales de mise en œuvre d'un Système de Management SST

Le Système de Management de la Santé et la Sécurité au Travail est un système de management qui facilite la gestion des risques Santé et Sécurité au Travail associés aux activités de l'entreprise. Ceci comprend une structure organisationnelle des activités de planification, des responsabilités, des pratiques, des procédures, des processus et des moyens pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, réviser et suivre une politique Santé et Sécurité du travail". (Réf: référentiel OHSAS 18001)

Les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail doivent fortement se développer pour réduire drastiquement les dangers professionnels en érigeant l'organisation et le management comme pièce primordiale dans la maîtrise des risques au travail, des risques industriels et des impacts environnementaux : il y a une analogie forte avec ce qui s'est passé pour l'amélioration de la qualité il y a quelques décennies, avec des succès certains. Les méthodologies utilisées sont d'ailleurs les mêmes : démarche de conduite du changement, de projet d'entreprise, cycle d'amélioration continue.

La conduite du changement

Apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et, surtout, abandonner des habitudes va susciter des résistances des opérateurs et le changement est aussi générateur d'anxiété pour l'encadrement dans la mesure où il est synonyme de remise en cause de leurs pratiques techniques et managériales, et va leur donner de nouveaux objectifs SST et un suivi des résultats contraignants.

Dans le cas de la mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail, l'acceptation a priori d'un projet plus consensuel que d'autres (productivité ...) ne doit pas faire oublier que, tôt ou tard, se manifesteront des réactions de rejet si on n'anime et ne soutient pas correctement le processus, si sont négligés la compréhension et l'appropriation par les acteurs qui auront à les mettre en œuvre : par exemple, les décisions managériales pourront être interprétées comme des exigences. La qualité du processus de mise en œuvre du système de management de la santé et de la sécurité au travail est aussi importante que la qualité intrinsèque du changement proposé, car le facteur humain représente une des principales causes d'échec des projets de changement.

La gestion de projet

La mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail est un projet d'entreprise qui résulte d'une démarche destinée au personnel qui a pour but de le motiver, d'assurer sa cohésion, et vise à mobiliser les énergies de tous vers un objectif commun.

Le projet décrit une mission que s'assigne l'entreprise, définit les plans d'action à mettre en œuvre pour la mener à bien : le projet a pour vocation de donner un dessein et de guider l'action face à un enjeu majeur, en fédérant le personnel de l'entreprise, suscitant le désir d'agir ensemble de manière cohérente.

La réussite du projet tient pour beaucoup à la communication qui en est faite : en effet, une campagne de communication bien conduite permettra au personnel de connaître et d'apprécier les actions engagées et de se positionner favorablement dans le projet d'entreprise.

Le projet de mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail s'inscrit donc dans une dynamique de changement qui requiert de la pédagogie, une démarche participative et collaborative. Il s'agit de rendre les salariés de l'entreprise conscients des enjeux et acteurs du changement, de susciter un nouvel état d'esprit dans l'entreprise partagé par la plus grande partie du personnel, face à un enjeu ressenti comme important, l'élimination ou la réduction des risques professionnels.

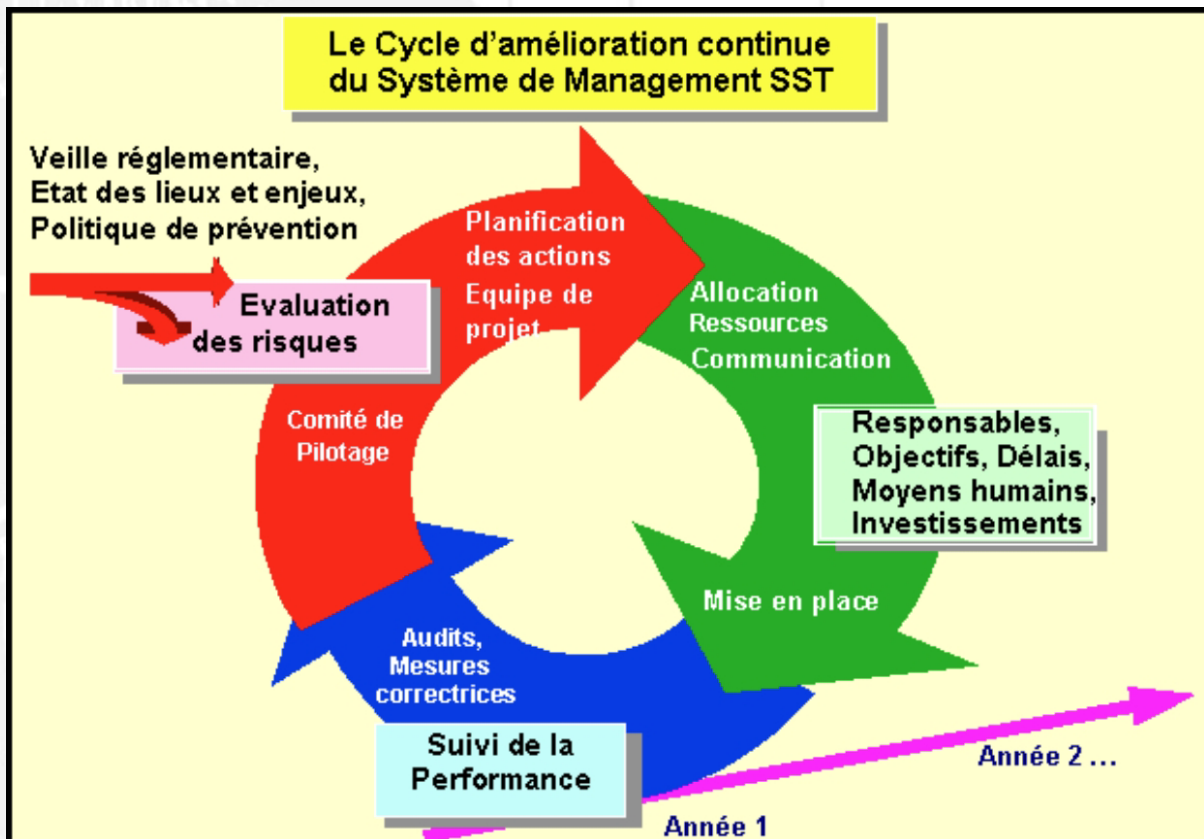
Le cycle d'amélioration continue (ou roue de Deming)

La notion d'amélioration continue pérenne (principe du cycle PDCA Plan, Do, Check, Adjust, représenté par la roue de Deming) est le fondement d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail.

Le cycle PDCA se compose d'une séquence logique en quatre phases répétées pour l'amélioration continue, chacune entraînant l'autre, visant à établir un cercle vertueux :

- Préparer : Analyser l'état des lieux, fixer une ambition d'amélioration, planifier le changement,
- Développer : Affecter les ressources nécessaires, mettre en œuvre le plan,
- Contrôler : Mettre en place les indicateurs et tableaux de bord, auditer et étudier les résultats,
- Ajuster : Prendre les mesures qui permettent de réaliser les corrections et améliorations.

Pour symboliser l'amélioration continue, on représente une pente ascendante, sous la roue de Deming qui tourne pour l'empêcher de redescendre, grâce à des audits réguliers, au recours périodique au Comité de Pilotage qui entérine les constats, et qui décide d'appliquer les propositions d'amélioration.



Les étapes de mise en oeuvre d'un Système de Management SST

- Évaluation préalable de la situation de la santé et sécurité dans l'entreprise

Il convient d'abord de procéder à un diagnostic sur le niveau actuel de gestion de la santé et de la sécurité au travail dans l'entreprise pour analyser et évaluer les pratiques de l'organisation actuelle par rapport aux exigences de la réglementation (audit de conformité) et de déterminer les écarts par rapport aux meilleures réalisations dans des activités similaires à l'extérieur (benchmarking).

La méthode est d'acronyme « SWOT » (Strengths = Forces, Weaknesses = Faiblesses, Opportunities = Opportunités, Threats = Menaces) peut être utilisée dans la première phase « Préparer », pour questionner les facteurs et enjeux qu'on doit prendre en compte, et réaliser un diagnostic externe et interne, facilitant l'évaluation préalable de programmes d'action SST : cette méthode SWOT permet d'avoir une attitude proactive et d'évaluer de manière objective les ressources internes à utiliser et en même temps à évaluer le contexte de l'environnement externe.

- Elle fournit un aperçu de la situation actuelle de l'entreprise avec ses forces (ou atouts) et ses faiblesses : analyse INTERNE qui concerne donc des éléments sur lesquels on peut agir directement.

- mettre en exergue tous les points forts de l'entreprise (bonnes qualité et expérience des équipes, bonne formation SST, culture de sécurité affirmée, bonne attractivité, indicateurs SST bien positionnés pour le secteur d'activité ...) et , a contrario,

- identifier les domaines SST qui sont mal ou pas maîtrisés (croissance du taux et incidence de fréquence des accidents du travail, fort absentéisme, turn-over important, responsabilités compartimentées, bureaucratie paralysante, mauvais climat social, faibles productivité et motivation, nombreux litiges au sujet des conditions de travail et mises en demeure de l'inspection du travail ...).

- Elle examine pour l'avenir les tendances lourdes et discontinuités possibles dans l'environnement (opportunités et menaces) qui peuvent influencer les conditions de travail des activités de l'entreprise : analyse EXTERNE à l'entreprise, pour observer les éléments sur lesquels il n'est pas possible d'agir directement, et qui nécessiteront une adaptation. Pour cette analyse externe, il est possible de s'appuyer sur l'analyse macro-environnementale de 6 facteurs majeurs pouvant avoir de l'influence :

- Politique (conservatisme versus progressisme, influence européenne, ...),
- Économique (croissance, chômage, concurrence internationale ...),
- Sociologique (démographie et ses évolutions et comportements, composition socio-culturelle de la population, influence de l'atteinte à la réputation, aversion accrue aux risques ...),
- Technologique (tendances en matière d'innovation en SST, risques liés aux nouveaux procédés ou matériaux ...),
- Écologique (réglementations et influences relatives à l'écologie et à la maîtrise de l'énergie ...),
- Légal (lois, droit du travail, réglementations, normes de sécurité...).

- Enjeux et politique de prévention

La politique de prévention va se définir par rapport aux enjeux principaux révélés suite à cette évaluation de la situation SST et s'inscrit dans l'avenir en faisant connaître l'ambition que l'on va poursuivre, en fixant les objectifs, les orientations, les priorités : elle s'appuie sur l'implication personnelle de la Direction pour la rendre crédible. Cette politique doit être expliquée de façon claire et concise dans un document qui sera communiqué au personnel (lettre d'engagement de la direction) et présider au lancement d'un projet SST.

- Lancement du projet

La définition de la situation actuelle, de l'ambition pour le futur, des objectifs globaux à terme donne du sens à l'action collective, qui va se concrétiser par le lancement d'un projet avec une équipe dédiée pilotée par un chef de projet et animée le plus souvent par un conseil extérieur, et responsable devant un comité de pilotage. Il s'agit de constituer une équipe pluridisciplinaire (entre 6 et 10 équipiers selon la taille de l'établissement), motivée, disposant d'aptitudes, de compétences, d'expériences et de niveaux hiérarchiques divers. Un ou deux « spécialistes HSE » (médecin de travail, ingénieur HSE) doivent seulement y figurer, le recours à des expertises extérieures sera du ressort des décisions de l'équipe si nécessaire. Un ou deux membres du CHSCT doivent aussi en faire partie. Les équipiers doivent consacrer au moins l'équivalent d'un jour par semaine à cette mission pendant quelques mois.

Le chef de projet doit posséder une bonne connaissance de l'existant, ce qui lui permet d'avoir une bonne perception des différents freins, il peut identifier les bons interlocuteurs. Il faut privilégier un acteur reconnu professionnellement pour son leadership : capacité de travail en groupe, degré de maîtrise de la culture de management de projet, longue expérience industrielle, capacité d'écoute, de synthèse et surtout de négociation...

Pour les projets d'entreprise de grande envergure, le chef de projet doit être dégagé au moins à mi-temps pour plusieurs mois et dépendre directement de la Direction Générale pour rendre crédible sa mission, et être guidé et soutenu par un consultant extérieur spécialisé qui lui apporte son expertise et son expérience.

En effet, le recours à un animateur externe est souvent indispensable car il dispose de compétences, de méthodes, de techniques de communication expérimentées que n'ont pas les ressources internes. Il veille à la cohérence des méthodologies utilisées, au respect du programme de travail, assiste le chef de projet dans l'élaboration de la documentation.

Le comité de pilotage est constitué de deux ou trois membres de la Direction, généralement au moins le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur Industriel.

Donner un nom évocateur et mobilisateur au projet ainsi qu'un logo ludique est utile pour mieux le caractériser. Défini généralement au cours d'un brainstorming, ce slogan sera repris sur tous les supports de communication du projet. Son caractère simple, ambitieux mais réaliste, lui permet d'être compris du plus grand nombre.

Evaluation des risques professionnels (EvRP)

L'évaluation des risques professionnels (EvRP) constitue le fondement indispensable pour la mise en œuvre d'un SMSST. De la qualité et la pertinence de cette analyse, qui déterminent l'ensemble de la construction du SMSST, dépendra le succès du projet.

Il s'agit de faire :

- l'inventaire des situations dangereuses détectées a priori et a posteriori par le biais des analyses d'accidents potentiels ou réels, des observations ou anomalies relevées en lien avec l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail (pénibilité, pannes machines ou autres dysfonctionnements, difficultés relationnelles...).
- l'analyse des maladies professionnelles en remontant aux causes les plus en amont, des non conformités ainsi que des audits de sécurité et remarques de l'Inspection du Travail.

Les approches pluridisciplinaires (techniques, humaines, organisationnelles) sont nécessaires tant au niveau global de l'entreprise qu'au niveau de l'étude détaillée des postes de travail. . Pour ce faire, il est nécessaire de disposer d'outils performants, adaptés à chaque entreprise (matrice de criticité fréquence/gravité, arbre des causes...) et l'équipe de projet a généralement besoin d'un recours à des consultants extérieurs pour l'aider dans cette tâche.

L'identification des dangers s'appuie sur la documentation disponible (statistiques accidents du travail et maladie professionnelle, fiches de sécurité des produits, Code du Travail, textes réglementaires ...), sur l'observation des situations de travail et sur l'écoute des opérateurs de manière à déterminer les conditions d'apparition d'une situation dangereuse et la façon dont elle est ressentie par les salariés.

Puis une hiérarchisation des risques identifiés est indispensable pour débattre au sein de l'équipe de projet des priorités et aider à la définition du plan de prévention.

Des documents spécifiques et le Document Unique permettent de formaliser cette analyse. Le Document Unique de Sécurité est la transposition, par écrit, de l'évaluation des risques, imposée à tout employeur par le Code du Travail. Il permet de recenser, lister et hiérarchiser tous les risques potentiels au sein d'un établissement, inventoriés et analysés ainsi de manière participative, ce qui contribue à l'amélioration du dialogue social dans l'entreprise et au développement d'une culture de sécurité partagée et non imposée.

Planification des actions de prévention

L'évaluation des risques va conduire à définir les plans d'actions de prévention par concertation au sein de l'équipe de projet, donc par une démarche participative et anticipative. Cette planification s'appuie ainsi sur la compréhension commune des situations à risques et sur l'évaluation partagée des risques, de leur niveau de criticité et leurs causes. Les membres de l'équipe de projet organisent des échanges avec le personnel, qui permettent de croiser les savoirs et les savoir-faire professionnels des salariés et ceux des experts, et de la sorte, toute proposition de mesure de prévention est discutée afin que chacun s'approprie la démarche et ses conclusions. La concertation étroite avec tous les opérateurs concernés permet aussi l'éclosion de solutions innovantes.

Le plan de prévention contient les propositions des décisions et d'allocations de ressources humaines, financières, techniques et organisationnelles, la hiérarchisation et la programmation des différents plans d'actions de chaque secteur : objectifs détaillés qualitativement et quantitativement, responsables, délais, budget à allouer ainsi que les modalités précises des étapes de leur mise en œuvre et des contrôles d'efficacité, mesurable par l'intermédiaire d'indicateurs regroupés dans des tableaux de bord.

Le chef de projet doit non seulement veiller à la clarté et l'ambition des objectifs des plans d'action du SMSST, mais aussi à que ceux-ci soient néanmoins réalistes, atteignables, sinon des échecs flagrants et répétés seraient démotivants et sources de conflits futurs.

Le chef de projet a un rôle de modérateur et de conciliateur au sein du groupe car les objectifs doivent être définis en tenant compte de l'évaluation des risques soumise nécessairement à des arbitrages (car, il n'y a pas de certitude absolue dans ce domaine), des exigences légales bien sûr, mais aussi des réalités financières de l'entreprise : l'effort économique doit être a priori supportable, l'analyse coût/efficacité pertinente. A considérer néanmoins, dans l'étude économique, que les investissements à réaliser entraînent généralement aussi des gains de productivité et de qualité. Le plan de prévention nécessite des investissements matériels et immatériels le plus souvent assez conséquents, à répartir généralement sur une période triennale en fonction du classement des risques retenu dans la phase EvRP.

Les moyens à allouer :

- à la prévention primaire, c'est-à-dire combattre les risques à la source, a priori plus efficace car agissant sur les causes pour avoir un impact radical et durable,
 - et à la prévention collective qui limite le risque qu'il y ait le plus de victimes et dépend peu du comportement de chacun,
- sont généralement plus importants, mais très efficaces par rapport aux moyens de protection individuels qui doivent être utilisés quand les autres moyens employés pour réduire le risque s'avèrent insuffisants ou impossibles à mettre en œuvre.

Les moyens matériels concernent souvent : l'aménagement des locaux de travail : ventilation, climatisation, éclairage, insonorisation, voies de circulation, équipements et aires de stockage et de manutentions, sécurité électrique...

- l'intégration de techniques de protection aux machines ou procédés de fabrication. La prévention intégrée est la prévention de conception technique qui supprime l'existence du risque en installant dès la conception des dispositifs de protection et de sécurité, par exemple sur les machines dangereuses, par l'utilisation de systèmes clos, assurant le confinement maximal, évitant tout contact entre les opérateurs et les produits utilisés, par le captage à la source des poussières en utilisant un outillage muni d'un système d'aspiration intégré ...

Les moyens immatériels concernent souvent :

La mise en place de formations, parmi lesquelles :

- Gestes et Postures ou PRAP (Prévention des Risques liés aux Activités Physiques), un des moyens permettant de lutter contre tous les troubles musculo-squelettiques (TMS),
- Gestion des conflits et du stress destinées au personnel exposé à la violence (techniques de « coping », afin d'obtenir un meilleur contrôle émotionnel en situation d'agression),
- Apprendre comment ajuster et porter les Équipements de Protection Individuelle, comment en tirer la protection maximale et comment en prendre soin,
- Styles de leadership pour les managers, pour une meilleure prise en charge des risques psychosociaux par les dirigeants...

Le développement d'une conscientisation de tous les opérateurs que, individuellement et in fine, ils sont responsables de leur propre sécurité et qu'ils doivent être profondément convaincus qu'ils doivent s'approprier les bonnes pratiques de sécurité (avec le cas en particulier du risque routier en mission).

Le comité de pilotage va alors statuer sur la validité des propositions du chef de projet, demander éventuellement des études complémentaires ou faire des amendements et décider effectivement de leur mise en application, du montant et de l'échéancier des ressources allouées, après accord définitif du chef d'établissement. Alors l'équipe de projet est dissoute, le chef du projet SMSST peut rester quelque temps chargé de sa communication et de sa documentation.

- La communication du plan de prévention

La communication est un point fondamental dans la réussite de la mise en place d'un SMSST, car son enjeu touche directement et personnellement chacun dans l'entreprise, l'implication des employés est à la base de la culture sécuritaire et tout le personnel doit avoir conscience de la portée de la politique Santé et Sécurité ainsi que de ses responsabilités dans sa mise en œuvre. Cette communication doit être étendue, sous une forme adaptée, aux intérimaires et à certains sous-traitants intervenant fréquemment.

La communication doit devancer l'expression des résistances, son rythme et sa progressivité doivent être maîtrisés. La communication doit surveiller et faire évoluer l'image que les personnes ont du SMSST et insister sur sa progression satisfaisante.

Divers supports peuvent être utilisés, volontairement redondants, afin de toucher la totalité de la cible : documentation écrite, affiches, dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences et réunions...

Au tout début, les messages diffusés doivent être simples et présenter les objectifs, les raisons, les enjeux du projet et ses grands traits afin qu'ils soient compris par tous.

Au cœur et en fin du développement du projet, la communication doit aborder les détails, mais seulement déclinés par secteurs et niveaux de responsabilité, il ne faut pas surinformer : il convient d'exprimer alors des objectifs à court terme afin de maintenir par la suite la mobilisation des acteurs, créer un sentiment de faisabilité, pour vaincre l'inertie au démarrage, puis l'enlisement en cours de route. Il importe de communiquer sur des résultats tangibles (des « petites victoires ») à intervalles réguliers afin de maintenir un degré de mobilisation à un niveau élevé.

Concernant la communication externe, il convient de la mettre en place pour informer des parties intéressées telles que les assurances, les entreprises extérieures clientes ou fournisseurs, les autorités et médias locaux, ...et améliorer son image de marque.

- La documentation du SMSST

Il est important que la documentation soit de nature à préserver, à valoriser et à partager le capital de savoirs, d'expertises et de procédures rassemblées au cours de la mise au point du SMSST, puis au cours de son évolution. La très large majorité des entreprises rédigent un manuel, mais cela ne favorise pas tout-à-fait le partage des connaissances. Les outils nouveaux de Knowledge Management, ayant comme support des logiciels de Gestion Electronique des Documents (GED), permettent d'aller plus aisément vers une culture de partage et motiver des personnes à échanger leurs savoirs, en faisant vivre des communautés de bonnes pratiques et non pas uniquement mettre en œuvre des procédures. Il existe plusieurs logiciels informatiques permettant de collecter, de classer, de mettre à jour et d'échanger des connaissances entre différents utilisateurs, en présentant la capacité de relier les informations entre elles et de les retranscrire à volonté.

- Suivi de l'avancement et de la performance du SMSST

Dans le cadre de la mise en place d'un SMSST, il est important de mesurer si les améliorations programmées sont effectivement atteintes et un dispositif permettant de rendre compte régulièrement de l'avancement des actions doit être mis en place. Un feedback régulier et approprié est indispensable pour maintenir la motivation des responsables. Le feedback permet de renforcer les comportements performants par la mesure de la progression ou de l'écart vis-à-vis de l'atteinte de l'objectif pour ajuster en conséquence tant leur perception que leur action, afin de réduire les travers observés.

- Les tableaux de bord pour chaque secteur et une consolidation récapitulative pour l'établissement, sont élaborés à partir d'indicateurs de performance opérationnelle variés (nombre de jours d'arrêt de travail, nombre de premiers soins, taux de fréquence, de gravité, de cotisation, etc.) et de performance du système (pourcentage de personnes ayant suivi les formations, pourcentage d'actions préventives réalisées, degré d'avancement des plans d'actions et de retards par rapport aux délais prévus, pourcentage d'investissements réalisés etc....).

- Les audits internes sont un outil d'évaluation important du SMSST. Ils permettent de vérifier de façon complète que le système en place est conforme à ce qui a été planifié, qu'il a été correctement mis en œuvre et mis à jour, et qu'en définitive, il répond de manière efficace à la politique de prévention. Les audits sont menés et analysés pour lancer les actions correctrices.

- Amélioration du SMSST

Périodiquement (au moins annuellement), le comité de pilotage se réunit pour faire le point sur l'avancement des plans d'action et sur l'amélioration des indicateurs SST. Cette réunion permet de faire le bilan du fonctionnement du système et d'en évaluer l'efficacité.

Il convient alors de décider s'il y a une nécessité à faire évoluer la politique et à élaborer de nouveaux programmes d'action en fonction de l'évolution des indicateurs observés, ou des nouveaux procédés ou produits utilisés. L'évaluation de la politique permet de s'interroger sur les dysfonctionnements liés à la conception et à l'organisation générale du système, c'est-à-dire sur la pertinence des stratégies d'action.

En effet, le plan de prévention est un guide, mais il ne doit pas être fait pour être poursuivi aveuglément : la réalité peut s'avérer parfois différente, il ne faut pas croire à l'infaillibilité des analyses des risques qui comporte leur part d'incertitude, leur validité est limitée dans le temps (réorganisations, mobilité des managers)...et l'espace (réimplantations,...). Le plan de prévention a l'avantage de structurer l'action dans un ensemble cohérent, mais ne doit pas inhiber la réaction aux événements ou aux modifications du périmètre des risques, soit dans la souplesse des engagements des ressources ou des délais, soit dans la révision des objectifs eux-mêmes : la réflexion SST doit être réactualisée de façon permanente.

- Certification du SMSST

La mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail permet d'intégrer les résultats du Document Unique de Sécurité dans un cadre formalisé qui peut être certifié.

La recherche d'une certification peut être une façon de reconnaître les résultats obtenus tant vis-à-vis des salariés que vis-à-vis des clients et des partenaires de l'entreprise.

Le management de la santé et de la sécurité ne dispose pas de norme internationale proprement dite, mais l'OHSAS 18001 (2007), issu du secteur privé et élaboré à partir de normes nationales existantes, bénéficie d'une reconnaissance internationale. Il ne peut toutefois donner lieu à l'émission d'un certificat accrédité, mais seulement un certificat de nature privée.