

E 18v18

Préparation à l'ISO 45001 version 2018

Objectif

1 Démarche SST

- 1.1 Historique
- 1.2 Application
- 1.3 Etapes

2 Normes, définitions, livres

- 2.1 Normes
- 2.2 Définitions
- 2.3 Livres

3 Approche processus

- 3.1 Processus
- 3.2 Cartographie des processus
- 3.3 Approche processus

4 Contexte

- 4.1 L'entreprise et son contexte
- 4.2 Parties intéressées
- 4.3 Domaine d'application
- 4.4 Système de management de la SST

5 Leadership

- 5.1 Leadership et engagement
- 5.2 Politique
- 5.3 Rôles, responsabilités et autorités
- 5.4 Consultation et participation

6 Planification

- 6.1 Actions face aux risques et opportunités
- 6.2 Objectifs SST

7 Support

- 7.1 Ressources
- 7.2 Compétences
- 7.3 Sensibilisation
- 7.4 Communication
- 7.5 Informations documentées

8 Réalisation

- 8.1 Planification et maîtrise opérationnelles
- 8.2 Situations d'urgence

9 Performance

- 9.1 Surveillance et mesure
- 9.2 Audit interne
- 9.3 Revue de direction

10 Amélioration

- 10.1 Généralités
- 10.2 Incident
- 10.3 Amélioration continue

Annexes

Objectif du module : Préparation à la mise en œuvre, la certification, le maintien et l'amélioration de votre système de management de la santé et de la sécurité au travail (ISO 45001) pour pouvoir :

- augmenter la satisfaction des parties intéressées
- maîtriser les risques santé et sécurité au travail
 - respecter les exigences légales

1 Démarche SST

1.1 Historique

Les premières lois relatives à la sécurité au travail apparaissent en France dès la fin du XIX siècle.

D'après l'Organisation Internationale du Travail (ILO - International Labour Organization), agence tripartite de l'ONU pour promouvoir le travail décent à travers le monde, ce sont environ 2,3 millions de personnes qui meurent chaque année dans le monde du travail. Il y a plus de 270 millions d'accidents du travail chaque année et quelque 160 millions cas de maladies professionnelles dans le monde. Le concept de travail décent sous-entend travail sûr, lequel conduit au bien-être économique des personnes.

Le premier Code du travail fut promulgué en France en 1910.

Un moyen qui a fait ses preuves pour protéger les travailleurs est de mettre en place un système de management de la santé et de la sécurité au travail.

L'intégration de l'évaluation des risques professionnels (liés à la santé et la sécurité des travailleurs) dans le management de chaque entreprise est depuis 2001 une obligation du [code du travail \(R4121-1\)](#). Pour plus d'informations voir [l'annexe 01](#).

La structure de la norme ISO 45001 est basée sur l'annexe SL des directives ISO/IEC, partie 1, supplément ISO consolidé de 2014. C'est la même structure utilisée pour les nouvelles versions des normes ISO 9001 et ISO 14001. Ce qui facilite la démarche d'un système de management intégré QSE (Qualité, Sécurité et Environnement).

1.2 Application

La norme ISO 45001 est générique car elle s'applique au système de management de toute entreprise, sans aucune contrainte relative à la taille, l'activité ou le type. C'est une norme volontaire internationale qui permet la certification par un organisme accrédité.

Pour cela il suffit que le système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) soit :

- défini
- mis en place
- tenu à jour
- amélioré et
- respecte :
 - la politique santé et sécurité au travail de l'entreprise
 - les exigences de la norme ISO 45001

1.3 Etapes

Une démarche bien préparée est à moitié réussie

La démarche pour mettre en œuvre un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST) passe par plusieurs étapes. Un exemple de préparation est montré en figure 1-1.

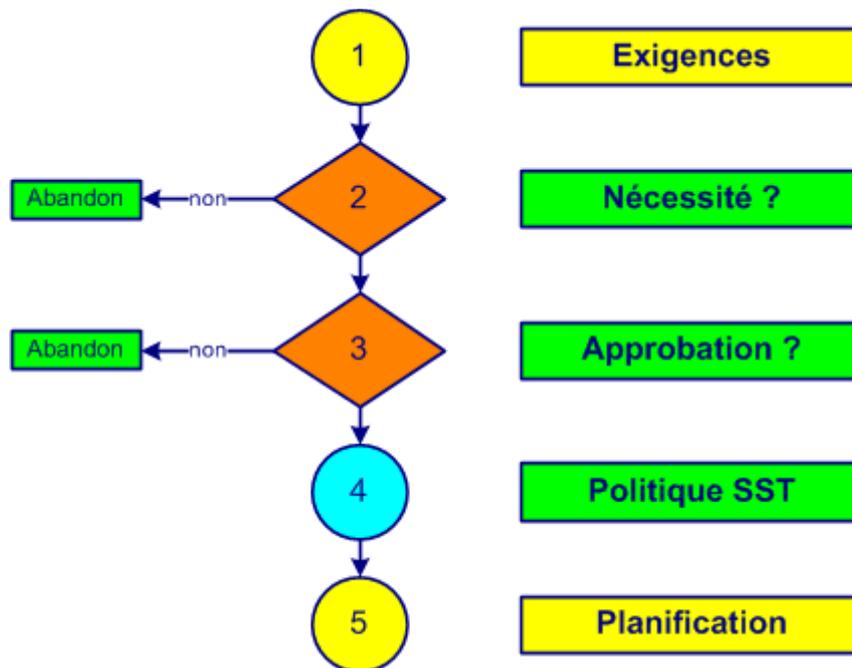


Figure 1-1. Préparation d'un SMSST

L'**étape 1** comporte la détermination des besoins et attentes (**exigences**) des parties intéressées (internes et externes). L'implication de la direction à son plus haut niveau est réellement indispensable. Les conseils d'un consultant sont souvent sollicités. C'est le moment pour réaliser un état des lieux du système santé et sécurité (ou de ce qui existe). Choisir un organisme externe de certification.

Une des questions clés qui vient très vite (**étape 2**) est la **nécessité** de cette décision. Si cela n'est vraiment pas nécessaire ou si l'estimation des coûts de la démarche de certification dépasse les ressources disponibles, on fera mieux d'abandonner tout de suite.

Les bénéfices de la mise en œuvre d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail sont souvent :

- image de l'entreprise améliorée
- un pas devant la concurrence
- confiance des parties intéressées accrue
- sécurité des travailleurs renforcée
- réduction ou élimination des incidents
- diminution des coûts de production
- coûts d'assurance réduits
- meilleure préparation aux situations d'urgence
- la prévention des dangers devient la routine
- travailleurs sensibilisés, consultés, motivés et fiers
- niveau de maîtrise des risques élevé
- bonnes pratiques valorisées
- formalisation du savoir-faire
- engagement profitable pour tous
- obligations légales à jour

Les bénéfices de la certification d'un système de management sont souvent :

- nouveaux clients

- part de marché accrue
- hausse des ventes
- meilleure performance financière

Plus d'un million et demi d'entreprises dans le monde entier ne peuvent pas se tromper !

Histoire vraie

IBM, l'un des leaders mondiaux des technologies de l'information, a mis en place l'ISO 45001 pour améliorer la gestion du stress et des risques psychosociaux au travail. La mise en place de mesures de prévention et de soutien aux employés a permis de réduire le stress et d'améliorer le bien-être au travail.

IBM a enregistré une amélioration significative de la santé mentale de ses employés, démontrant l'importance de la prise en compte des risques psychosociaux et l'engagement de l'entreprise envers le bien-être de ses employés.

L'internalisation de l'esprit des principes et des exigences d'une norme ISO permet d'améliorer sensiblement la performance globale de votre entreprise, surtout quand cela n'est pas considéré comme une contrainte.

La **troisième étape** doit déterminer si cette démarche reçoit l'**approbation** des travailleurs. Une campagne de communication est lancée en interne sur les objectifs d'un système de management de la santé et la sécurité au travail (SMSST). Les travailleurs sont sensibilisés et comprennent que, sans leur participation, le projet ne pourra aboutir.

Ayez confiance, le succès viendra avec l'implication et l'effort de tout le personnel !

Définir la vision (ce que nous voulons être), la mission (pourquoi nous existons) et le plan stratégique de l'entreprise. L'**étape suivante (4)** commence par une analyse préliminaire des exigences légales et continue avec l'établissement d'une ébauche de la **politique SST**, des objectifs et des plans d'action. Si vous ne possédez pas encore un exemplaire de la norme ISO 45001 : 2018, c'est le moment de l'obtenir (cf. § 2.1).

La **planification** est la **dernière étape (5)** de la préparation du projet d'obtention de la certification ISO 45001. Une période raisonnable se situe entre 5 à 8 mois (chaque entreprise est spécifique et unique). Un représentant de la direction est nommé responsable (animateur, pilote) du projet. L'engagement de la direction est formalisé dans un document communiqué à l'ensemble du personnel.

L'établissement et la mise en place du système de management de la santé et de la sécurité au travail ISO 45001 sont montrés dans la figure 1-2 (avec à droite les § de la norme).

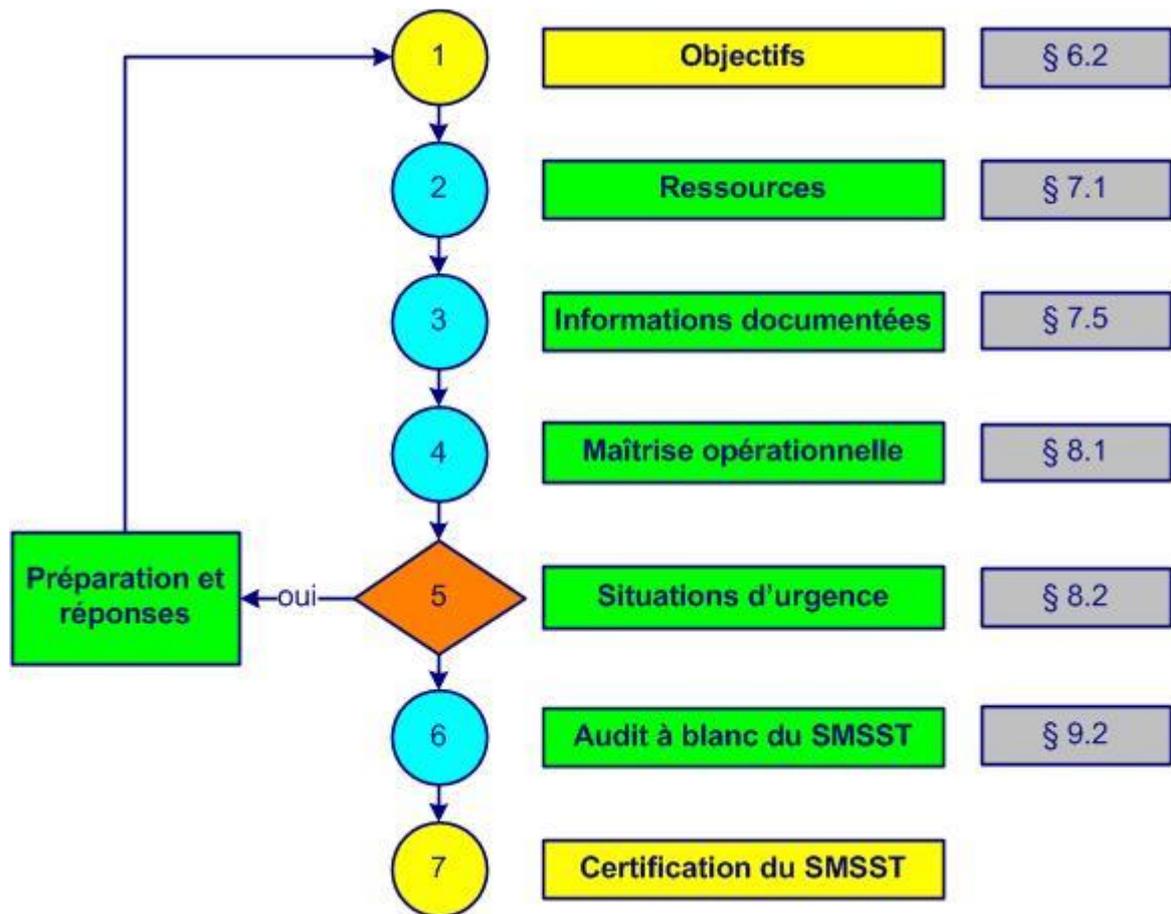


Figure 1-2. Mise en œuvre d'un SMSST

Des audits internes permettent d'évaluer le degré de la mise en place du système (identification des dangers, évaluation des risques, exigences légales et autres). Cette **étape (1)** permet de définir les **objectifs**.

Dans l'**étape 2** sont fixées les **ressources** nécessaires pour atteindre les objectifs SST. Une planification des tâches, responsabilités et délais est établie. Les travailleurs sont sensibilisés aux dangers potentiels. Un plan de formation des auditeurs internes est mis en place.

L'**étape 3** consiste à établir avec la participation du maximum de personnes disponibles les premières versions des **informations documentées** (procédures, formulaires, enregistrements) liées au système de management de la santé et de la sécurité au travail.

La **maîtrise opérationnelle** est faite à l'**étape 4**. Les activités, liées aux dangers identifiés, sont planifiées et mises en place. La communication est établie et formalisée. Une veille réglementaire est accomplie. Le document unique est élaboré. Une revue de direction est recommandée.

Les **situations d'urgence** avec impacts potentiels sur la santé et la sécurité au travail sont répertoriées à l'**étape 5**. La préparation et les réponses aux situations d'urgence sont mises en place et documentées.

Pour effectuer l'**audit à blanc du SMSST (étape 6)** les informations documentées sont vérifiées et approuvées par les personnes appropriées. Une revue de direction permet d'évaluer le respect des exigences applicables. La politique et les objectifs SST sont

finalisés. Un responsable santé et sécurité d'une autre entreprise ou un consultant pourra fournir de précieuses remarques, suggestions et recommandations.

Quand le système est correctement mis en place et respecté, la **certification du SMSST** par un organisme extérieur devient une formalité (**étape 7**).

Un exemple de plan de projet de certification comportant 24 étapes est présenté dans [l'annexe 02](#).

Une méthode pertinente pour évaluer le niveau de performance de votre système de management de la sécurité et de la santé au travail est la logique RADAR du modèle d'excellence de l'[EFQM](#) (European Foundation for Quality Management) avec ses 9 critères et sa note globale sur 1000 points.

Le cycle de Deming (figure 1-3) s'applique à la maîtrise de tout processus ayant un impact sur la santé et la sécurité au travail (SST). Les cycles PDCA (de l'anglais Plan, Do, Check, Act ou Planifier, Dérouler, Comparer, Agir) sont une base universelle de l'amélioration continue.

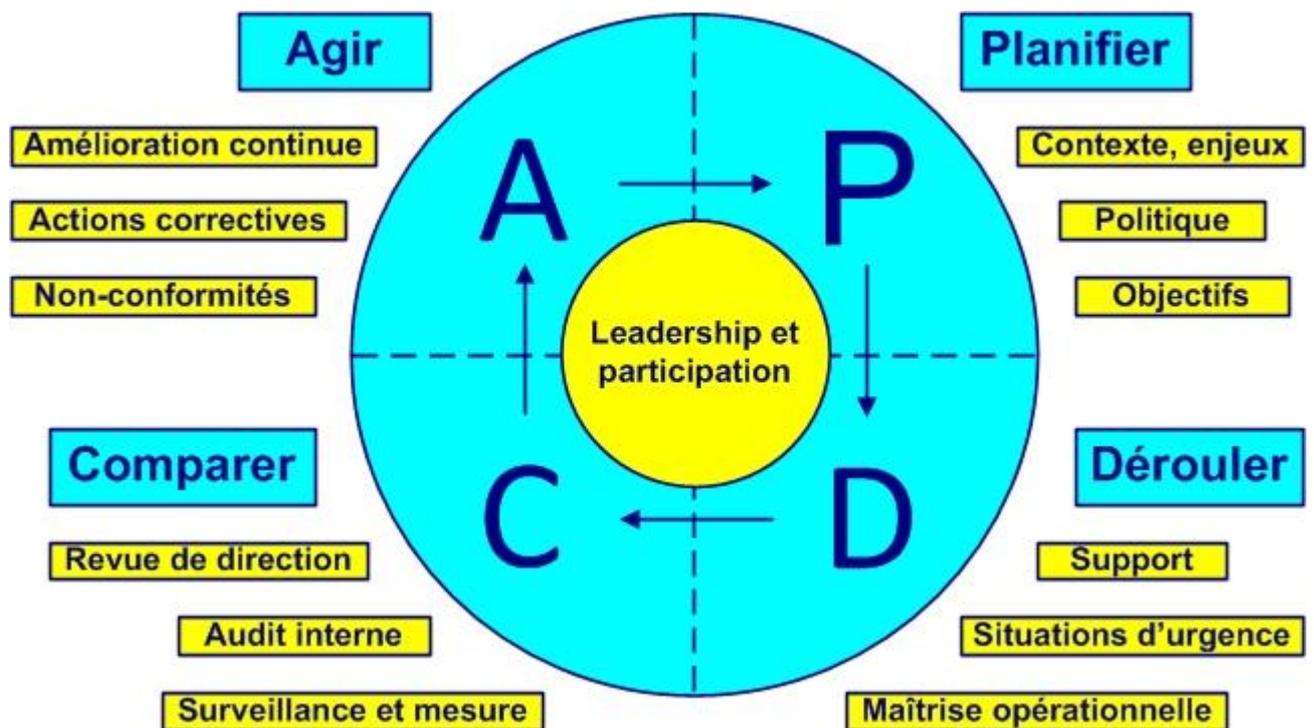


Figure 1-3. Le cycle de Deming pour l'amélioration continue

- Plan – Planifier, préparer, faire preuve de leadership et de participation des travailleurs, définir le contexte et les enjeux, établir la politique SST, identifier les dangers, évaluer les risques, définir les objectifs (ISO 45001, articles 4, 5 et 6)
- Do – Dérouler, développer, faire preuve de leadership et de participation des travailleurs, mettre en œuvre les processus, la formation, la communication, la sensibilisation, les informations documentées (ISO 45001, articles 5, 7 et 8)
- Check – Comparer, comprendre, faire preuve de leadership et de participation des travailleurs, inspecter (surveiller et mesurer), vérifier, évaluer, réaliser des audits et la revue de direction, (ISO 45001, articles 5 et 9)

- Act – Agir, ajuster, adapter, améliorer, faire preuve de leadership et de participation des travailleurs, décider, réagir aux incidents et aux non-conformités avec des actions, trouver de nouvelles améliorations (nouveau PDCA), (ISO 45001, articles 5 et 10)

Pour approfondir vos connaissances sur le cycle de Deming et ses 14 points de la théorie du management vous pouvez consulter le livre « Hors de la crise » W. Edwards Deming, Economica, 2002 paru pour la première fois en 1982.

2 Normes, définitions, livres

2.1 Normes

Une des premières normes pour la gestion de la santé et de la sécurité au travail largement utilisée fut la norme « BS OHSAS 18001 : Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences » parue en 1999 et révisée en 2007. Ce n'était pas une norme française ni ISO.

La norme québécoise BNQ 9700-800 de 2008 est intitulée « Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail ». Elle comporte une annexe A (Sphères d'activité – Exemples d'activités et d'interventions) très pratique et riche.

Depuis quelques années le comité ISO/PC 283 (Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail) travaille sur une norme internationale. En décembre 2017 a été proposée la version FDIS (*final draft*, projet final) de la norme ISO 45001. En janvier 2018 le FDIS a été validé à 93 %.

Le présent module est basé sur la norme ISO 45001 (2018) : Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences et lignes directrices pour leur utilisation. La norme a été publiée en mars 2018.

Des recommandations pratiques se trouvent dans le référentiel ILO - OSH 2001 « [Principes directeurs des systèmes de management de la santé et la sécurité au travail](#) », téléchargeable gratuitement en français depuis le site de l'Organisation Internationale du Travail ILO (pdf, 300 ko, 44 pages). Les correspondances entre l'ISO 45001 et l'ILO 2001 sont montrées dans [l'annexe 03](#).

Le référentiel **MASE** (Manuel d'amélioration sécurité des entreprises) contient les mesures minimales pour mettre en place un système de prévention performant Sécurité, Santé, Environnement avec des annexes d'application. Le référentiel de 64 pages est téléchargeable gratuitement depuis le [site dédié](#).

L'ISO 19011 (2018 – troisième édition) : [Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management](#) est parfaitement applicable pour un audit interne du SMSST.

Deux documents français liés aux processus avec des explications, recommandations et exemples :

- AC X50-178 (accord, 2002) [Management de la qualité – Management des processus – Bonnes pratiques et retours d'expérience](#)
- FD X50-176 (fascicule de documentation, 2005) [Outils de management – Management des processus](#)

Les normes ISO (plus de 18 000) peuvent être commandées sur le site de l'[AFNOR](#) (Association française de normalisation) dans la rubrique boutique catalogue normes.

Plus de 28 000 normes (en anglais et autres langues) sont disponibles gratuitement sur le site [Public.Resource.Org](#).

Un site riche en fiches conseil très pratique est l'[INERIS](#) (Institut national de l'environnement industriel et des risques).

2.2 Définitions

Le début de la sagesse est la définition des termes. Socrate

Quelques définitions utilisées en relation avec tout système de management :

Accident : événement non désiré causant la mort ou des dommages sur la santé et l'environnement

Action corrective : action pour éliminer les causes d'une non-conformité ou tout autre événement indésirable et empêcher leur réapparition

Amélioration continue : processus permanent permettant d'améliorer les performances globales de l'entreprise

Audit : examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats satisfont aux dispositions préétablies et sont aptes à atteindre les objectifs

Client : celui qui reçoit un produit

Compétence : aptitudes, connaissances et expériences personnelles

Conformité : satisfaction d'une exigence spécifiée

Danger : situation pouvant conduire à un incident

Direction : groupe ou personnes chargée de la gestion au plus haut niveau de l'entreprise

Entreprise : structure qui satisfait un besoin

Exigence : besoin ou attente implicite ou explicite

Fournisseur : voir prestataire externe

Incident : événement non désiré pouvant conduire à une détérioration de la santé

Information documentée : tout support permettant le traitement d'une information

Mesure : réduction de l'incertitude basée sur l'observation

Non-conformité : non-satisfaction d'une exigence spécifiée

Objectif SST : but mesurable à atteindre lié à la SST

Opportunité : événement incertain pouvant avoir un impact favorable sur les objectifs ou les bénéfices

Partie intéressée : personne, groupe ou organisation pouvant affecter ou être affecté par une entreprise

Performance : résultats mesurables et attendus du système de management

Prestataire externe : celui qui procure un produit

Processus : activités qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie

Produit (ou service) : tout résultat d'un processus ou d'une activité

Risque : vraisemblance d'apparition d'une menace ou d'une opportunité

Risque acceptable : risque réduit à un niveau tolérable

Santé et sécurité au travail (SST) : tout ce qui peut influencer sur le bien-être des travailleurs dans une entreprise

Sécurité : aptitude à éviter un incident

Situation d'urgence : événement qui présente une menace grave à la vie, la santé, les biens ou l'environnement

Système de management : ensemble de processus permettant d'atteindre les objectifs

Système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) : ensemble de processus permettant d'atteindre les objectifs santé et sécurité au travail

Dans la terminologie des systèmes de management, ne pas confondre :

- accident et incident
 - l'accident est un événement imprévu grave
 - l'incident est un événement qui peut entraîner un accident
- anomalie, défaut, défaillance, dysfonctionnement, gaspillage, non-conformité et rebut :
 - l'anomalie est une déviation par rapport à ce qui est attendu

- le défaut est la non-satisfaction d'une exigence liée à une utilisation prévue
- la défaillance c'est quand une fonction est devenue inapte
- le dysfonctionnement est un fonctionnement dégradé qui peut entraîner une défaillance
- le gaspillage c'est quand il y a des coûts ajoutés mais pas de valeur
- la non-conformité est la non-satisfaction d'une exigence spécifiée en production
- le rebut est un produit non conforme qui sera détruit
- audit, inspection, audité et auditeur
 - l'audit est le processus d'obtention des preuves d'audit
 - l'inspection est la vérification de conformité d'un processus ou produit
 - l'audité est celui qui est audité
 - l'auditeur est celui qui réalise l'audit
- client, le prestataire externe (fournisseur) et sous-traitant
 - le client reçoit un produit
 - le prestataire externe procure un produit
 - le sous-traitant procure un service ou un produit sur lequel est réalisé un travail spécifique
- danger et risque
 - le danger c'est l'état, la situation, la source qui peut aboutir à un incident
 - le risque est la mesure, la conséquence d'un danger
- efficacité et efficience
 - l'efficacité est le niveau d'obtention des résultats escomptés
 - l'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées
- étalonnage et vérification
 - l'étalonnage c'est la vérification d'une valeur lue par rapport à un étalon
 - la vérification c'est le positionnement de repères
- informer et communiquer
 - informer c'est porter une information à la connaissance de quelqu'un
 - communiquer c'est transmettre un message, écouter la réaction et dialoguer
- maîtriser et optimiser
 - la maîtrise est le respect des objectifs
 - l'optimisation est la recherche des meilleurs résultats possibles
- prévention et protection
 - la prévention c'est les mesures pour exclure ou réduire l'apparition d'un danger potentiel
 - la protection c'est les mesures pour réduire les impacts d'un danger potentiel
- processus, procédure, produit, procédé, activité et tâche
 - le processus est la façon de satisfaire le client en utilisant le personnel pour atteindre les objectifs
 - la procédure est la description de la façon dont on devrait se conformer aux règles
 - le produit est le résultat d'un processus
 - le procédé est la façon d'exécuter une activité
 - l'activité est un ensemble de tâches
 - la tâche est une suite de simples opérations
- programme d'audit et plan d'audit
 - le programme d'audit est la planification annuelle des audits
 - le plan d'audit est le descriptif des activités d'un audit
- suivi et revue
 - le suivi est la vérification d'atteinte de résultats d'une action
 - la revue est l'analyse de l'efficacité à atteindre des objectifs

Remarque 1 : le mot anglais « control » a plusieurs sens. Il peut être traduit par maîtrise, moyen de maîtrise, autorité, commande, gestion, contrôle, surveillance, inspection. Pour éviter des malentendus notre préférence est pour maîtrise, inspection et moyen de maîtrise au détriment de contrôle.

Remarque 2 : entre processus et procédé notre préférence est pour processus (en anglais « process »).

Remarque 3 : entre exigences légales et « exigences légales et autres exigences applicables » notre préférence est pour exigences légales

Remarque 4 : entre inspection et « surveillance et mesure » notre préférence est pour inspection

Remarque 5 : entre incident et « événement indésirable » notre préférence est pour incident (en anglais « incident »)

Remarque 6 : entre prestataire externe et « intervenant extérieur » (en anglais « contractor ») notre préférence est pour prestataire externe

Remarque 7 : le client peut être aussi l'utilisateur, le bénéficiaire, le déclencheur, le donneur d'ordres, le consommateur.

Remarque 8 : le mot anglais « accountability » peut être traduit par obligations, obligation de rendre compte, responsabilité civile, redevabilité et responsabilisation. Notre préférence est pour obligation de rendre compte.

Remarque 9 : l'utilisation des définitions de l'ISO 45001 et de l'ISO 9000 est recommandée. Le plus important est de définir pour tous dans l'entreprise un vocabulaire commun et sans équivoque.

Remarque 10 : organisme est le terme utilisé dans l'ISO 45001 pour l'entité entre le prestataire externe (fournisseur) et le client (en anglais « organization »). Pour éviter la confusion avec organisme de certification notre préférence est pour le terme entreprise.

Remarque 11 : information documentée est toute information que l'on doit tenir à jour (procédure ) ou conserver (enregistrement )

Pour d'autres définitions, termes, commentaires, explications et interprétations que vous ne trouvez pas dans ce module et dans [l'annexe 06](#) vous pouvez consulter : 

- [Plateforme de consultation en ligne](#) (OBP) de l'ISO
- [Electropedia](#) de l'IEC
-  Bernard Froman, Christophe Gourdon, [Dictionnaire de la qualité](#), AFNOR, 2003
- ISO 9000 (2015) : Systèmes de management de la qualité – [Principes essentiels et vocabulaire](#)

2.3 Livres



Pour aller plus loin quelques livres sur la qualité et la SST :

- 
 • Bernard Froman et al, [Qualité, sécurité, environnement](#), AFNOR, 2003
- 
 • Bernard Barthélemy, Philippe Courrèges, [Gestion des risques](#), Editions d'Organisation, 2004
- 
 • Benjamin Bichon, [Réussir la prévention des risques dans les PME](#), AFNOR, 2005
- 
 • Olivier Gauthey, Gaëtan Gibeault, [Développer une culture de sécurité au travail : Comment obtenir l'adhésion de tous ?](#), AFNOR, 2005
- 
 • Nichan Margossian, [Risques professionnels](#), DUNOD, 2006
- 
 • Claire Blondin-Séguineau, [Evaluation des risques professionnels](#), AFNOR, 2007
- 
 • Claire Blondin-Séguineau, [Guide Du Management. Sante Securite Au Travail, Selon ILO-OHS 2001](#), AFNOR, 2007
- 
 • Olivier Hassid, [La gestion des risques](#), DUNOD, 2008
- 
 • Sandrine Ferrand, [La gestion des accidents du travail : Mode d'emploi](#), GERESO, 2008
- 
 • Claude Pinet, [10 clés pour réussir sa certification QSE](#), AFNOR, 2009
- 
 • Pascal Kerebel, [Management des risques](#), Eyrolles, 2009
- 
 • Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin, [Piloter les risques d'un projet](#), Eyrolles, 2009
- 
 • Sandra Curaba et al, [Evaluation des risques](#), AFNOR, 2009

- 
 • Christian Ohmann, [Guide pratique des 5S et du management visuel](#), Eyrolles, 2010
- 
 • Benoît Périère, [Le guide de la sécurité au travail](#), AFNOR, 2013
- 
 • Capsecur Conseil, [Manager santé et sécurité au Travail](#) - Pour une approche humaine de la prévention des risques, Dunod, 2013
- 
 • Gaëtan Gibeault et al, [Les clés de la santé et de la sécurité au travail](#), AFNOR, 2014
- 
 • Dalila Watts, [Démystifier la veille réglementaire HSE](#): Le guide Santé-Sécurité et Environnement, AFNOR, 2015
- 
 • William Dab, Guillaume Sarkozy, [La santé et le travail](#) : 10 questions clés sur les principaux enjeux de la santé et de la sécurité pour les entreprises, Franel, 2016
- 
 • Laurence Breton-Kueny et al, [Hygiène de vie et bien-être au travail](#), AFNOR, 2016
- 
 • Dominique Vacher, [Santé et sécurité au travail : entreprises, arrêtez de manager la SST !](#), Franel, 2017
- 
 • Marc Girard, [8 jours pour tout changer !](#), OPPBTP, 2017
- 
 • Florence Gillet-Goinard, Christel Manar, [La boîte à outils en santé, sécurité, environnement](#), Dunod, 2019
- 
 • Mikael Mourey, [Révolutionner la santé et la sécurité au travail](#). La nouvelle approche pour une gestion collective des risques dans l'entreprise. Diateino, 2019
- 
 • Francis Cohen, Lise Mattio, [CSE : santé, sécurité et conditions de travail](#): Principes, méthodes et outils, AFNOR, 2019

- 
 • Marie-Hélène Lefebvre, [Management de la santé et de la sécurité selon l'ISO 45001](#): Les clés pour comprendre et mettre en place, AFNOR, 2020
- 
 • Collectif, ISO 45001:2018 - systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – [Guide pratique pour les petits organismes](#), ISO, ONUDI, 2020
- 
 • Collectif, [Les clés de l'audit certification ISO 45001](#), AFNOR, 2020
- 
 • Albert David, [Prévention, sécurité, santé au travail de A à Z !](#) : Le manuel de référence, Prévention, 2021
- 
 • QSE Editios, [MON KIT DOCUMENTAIRE ISO 45001:2018](#) Systèmes de Management de la Santé et de la Sécurité au travail: Préétabli par chapitres selon la norme ISO ... nécessaire à la mise en place d'un SMS&ST, Independently published, 2022
- 
 • Philippe Dylewski, [Combien de fois je t'ai déjà dit de mettre ton casque !](#) : Méthodes comportementales pour améliorer la sécurité au travail. AGAKURE, 2022

Quand je pense à tous les livres qu'il me reste encore à lire, j'ai la certitude d'être encore heureux. Jules Renard

3 Approche processus

3.1 Processus

Si vous ne pouvez pas d'écrire ce que vous faites en tant que processus, vous ne savez pas ce que vous faites. Edwards Deming

Le mot processus vient de la racine latine *procedere* = marche, développement, progrès (Pro = en avant, *cedere* = aller). Chaque processus transforme les éléments d'entrée en éléments de sortie en créant de la valeur ajoutée et des nuisances potentielles.

Un processus a trois éléments de base : entrées, activités et sorties.



Un processus peut être très complexe (lancer une fusée) ou relativement simple (auditer un produit).

Un processus est :

- répétable
- prévisible
- mesurable
- définissable
- dépendant de son contexte
- responsable de ses fournisseurs

Un processus est défini, entre autres, par :

- son intitulé et son type
- sa finalité (pourquoi ?)
- son bénéficiaire (pour qui ?)
- son domaine et activités
- ses déclencheurs
- ses documents et enregistrements
- ses éléments d'entrée
- ses éléments de sortie (intentionnels et non intentionnels)
- ses contraintes
- son personnel
- ses ressources matérielles
- ses objectifs et indicateurs
- son responsable (pilote) et ses acteurs (intervenants)
- ses moyens d'inspection (surveillance, mesure)
- sa cartographie
- son interaction avec les autres processus
- ses risques et écarts potentiels
- ses opportunités d'amélioration continue

Une revue de processus est conduite périodiquement par le pilote du processus (cf. [annexe 04](#)).

Les composantes d'un processus sont montrées dans la figure 3-1 :



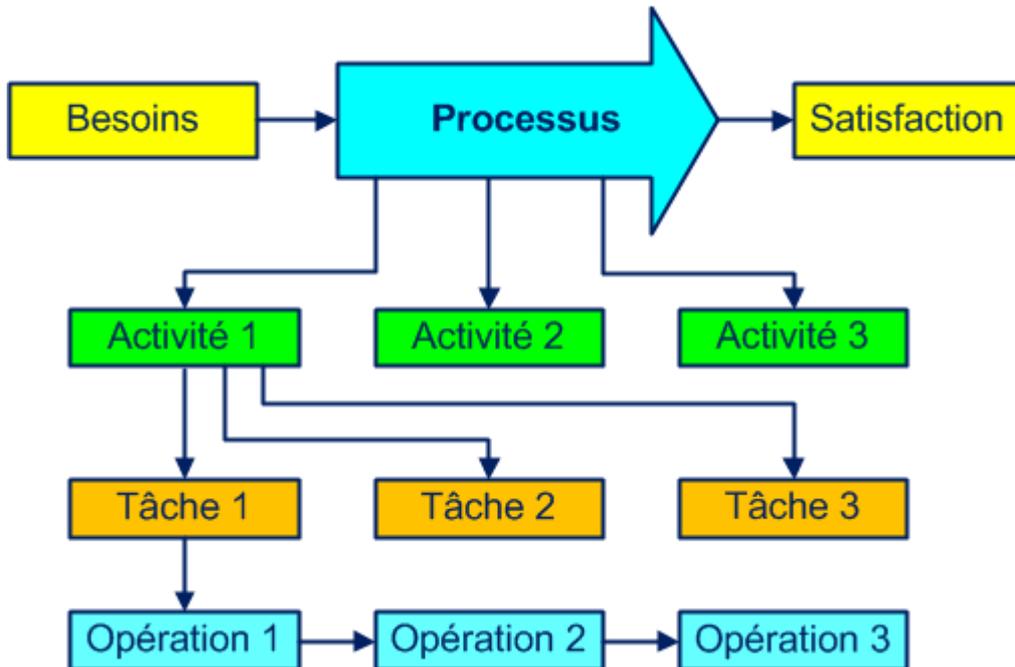


Figure 3-1. Les composantes d'un processus

La figure 3-2 montre un exemple qui aide à répondre aux questions :

- quelles matières, quels documents, quels outils ? (entrées)
- quel intitulé, quelle finalité, quelles activités, exigences, contraintes ? (processus)
- quels produits, quels documents ? (sorties)
- comment, quelles inspections ? (méthodes)
- quel est le niveau de la performance ? (indicateurs)
- qui, avec quelles compétences ? (personnel)
- avec quoi, quelles machines, quels équipements ? (ressources matérielles)

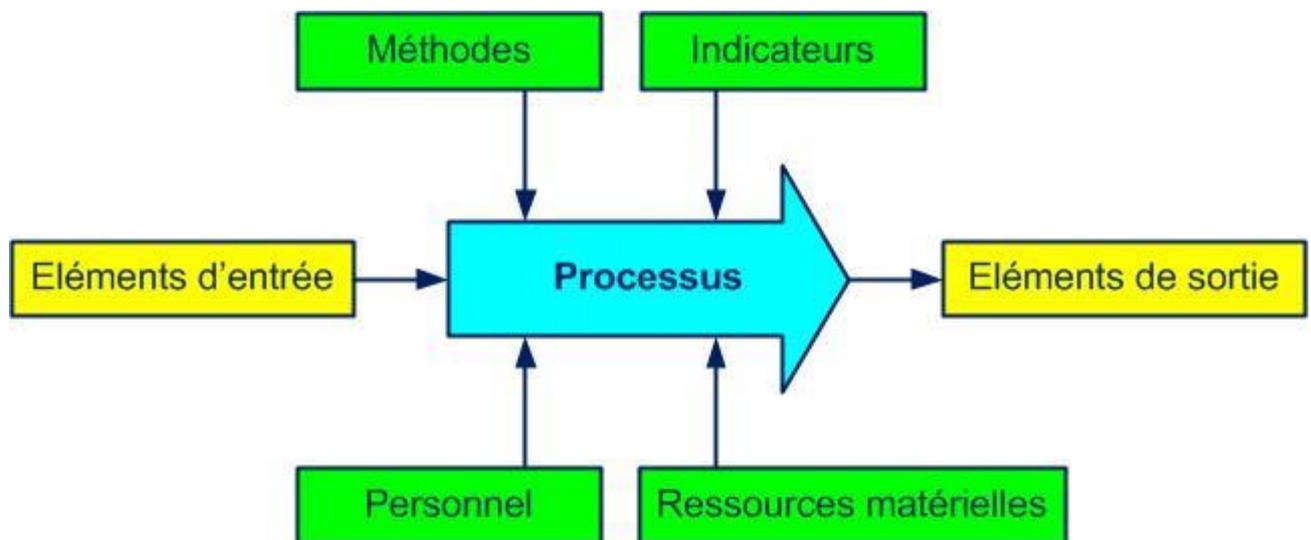


Figure 3-2. Certains éléments d'un processus

Souvent l'élément de sortie d'un processus est l'élément d'entrée du processus suivant.

Vous pouvez trouver des exemples de fiches processus dans l'ensemble de documents [E 02](#) et des processus spécifiques dans [l'annexe 05](#).

Toute entreprise peut être considérée comme un macro processus, avec sa finalité, ses éléments d'entrée (besoins et attentes clients) et ses éléments de sortie (produits/services pour satisfaire les exigences des clients).

Notre préférence pour identifier un processus est l'utilisation d'un verbe (acheter, produire, vendre) à la place d'un nom (achats, production, vente) pour différencier le processus du service de l'entreprise ou de la procédure et rappeler la finalité du processus.

Les processus sont (comme nous allons voir dans les § suivants) de type management, réalisation et support. Ne pas attacher trop d'importance au classement des processus (parfois c'est très relatif) mais bien vérifier que toutes les activités de l'entreprise entrent dans un des processus.

3.1.1. Les processus de management

Aussi appelés de direction, de pilotage, de décision, clés, majeurs. Ils participent à l'organisation globale, à l'élaboration de la politique, au déploiement des objectifs et à toutes les vérifications indispensables. Ils sont les fils conducteurs de tous les processus de réalisation et de support.

Les processus suivants peuvent intégrer cette famille :

- élaborer la stratégie
- définir la politique
- déployer les objectifs
- planifier le système de management de la SST
- consulter les travailleurs
- identifier les dangers
- évaluer les risques et les opportunités
- évaluer la conformité
- piloter les processus
- auditer
- réaliser la revue de direction
- communiquer
- améliorer

3.1.2 Les processus de réalisation

Les processus de réalisation (opérationnels) sont liés au produit, augmentent la valeur ajoutée et contribuent directement à la satisfaction des parties intéressées.

Ils sont principalement des processus :

- acheter
- produire
- gérer les risques opérationnels
- éliminer les dangers et réduire les risques
- appliquer un moyen de maîtrise
- piloter les changements
- inspecter la performance
- réceptionner, stocker et expédier
- maîtriser les non-conformités
- enquêter sur les incidents

- anticiper les situations d'urgence
- réaliser les actions correctives

3.1.3 Les processus de support

Les processus de support (soutien) fournissent les ressources nécessaires au bon fonctionnement de tous les autres processus. Ils ne sont pas liés directement à une contribution de la valeur ajoutée mais sont toujours indispensables.

Les processus support sont souvent :

- gérer la documentation
- dispenser la formation
- acquérir et maintenir les infrastructures
- tenir à jour la veille réglementaire
- gérer les moyens d'inspection
- tenir la comptabilité
- administrer le personnel

3.2 Cartographie des processus

La cartographie des processus est par excellence un travail pluridisciplinaire. Ce n'est pas une exigence formelle de la norme ISO 45001 mais est toujours bienvenue.

Les 3 types de processus et quelques interactions sont montrés dans la figure 3-3.

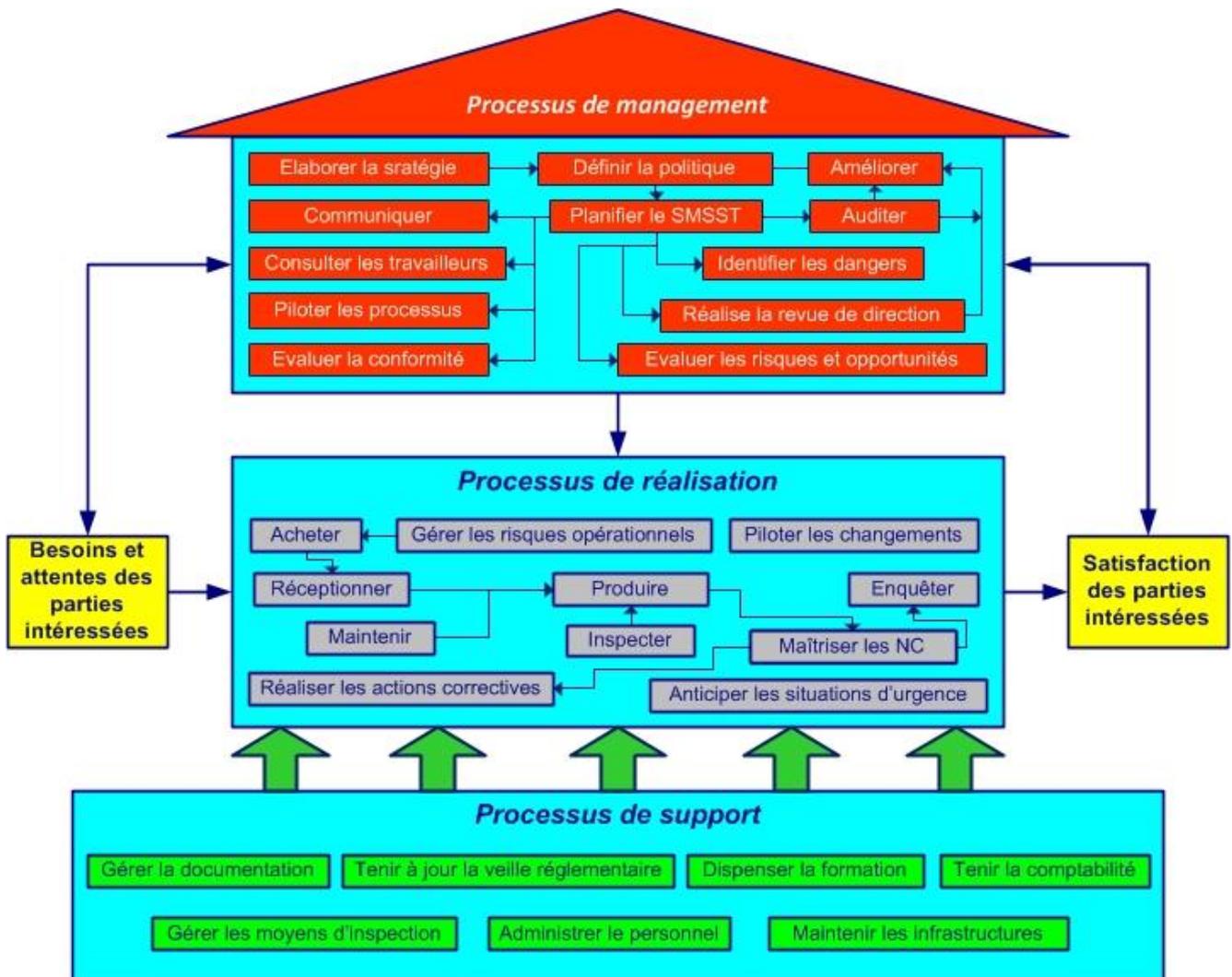


Figure 3-3. La maison des processus

Exemples de parties intéressées : investisseurs, clients, employés, fournisseurs, société

Il ne faut pas sous-estimer les coûts liés aux dangers et aux risques.

La cartographie permet, entre autres :

- d'obtenir une vision globale de l'entreprise
- d'identifier les bénéficiaires (clients), les flux et les interactions
- de définir des règles (simples) de communication entre les processus

Pour obtenir une image plus claire on peut simplifier en utilisant au total une quinzaine de processus essentiels. Un processus essentiel peut contenir quelques sous-processus, par

exemple dans un processus « développer le SMSST » peuvent entrer : 

- élaborer la stratégie
- définir la politique
- planifier le SMSST
- gérer les risques
- acquérir les ressources
- piloter les processus

- améliorer

Deux autres exemples de processus (concevoir, figure 3-4 et produire, figure 3-5) :

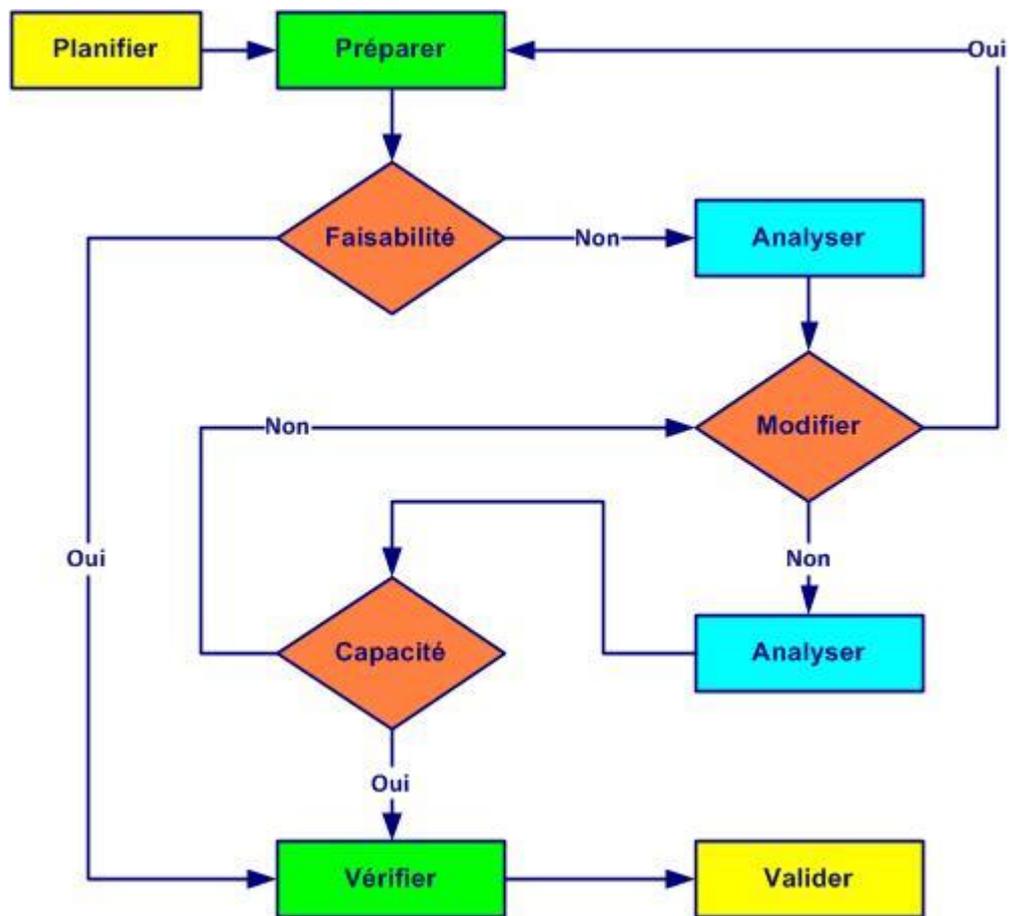


Figure 3-4. Un processus concevoir

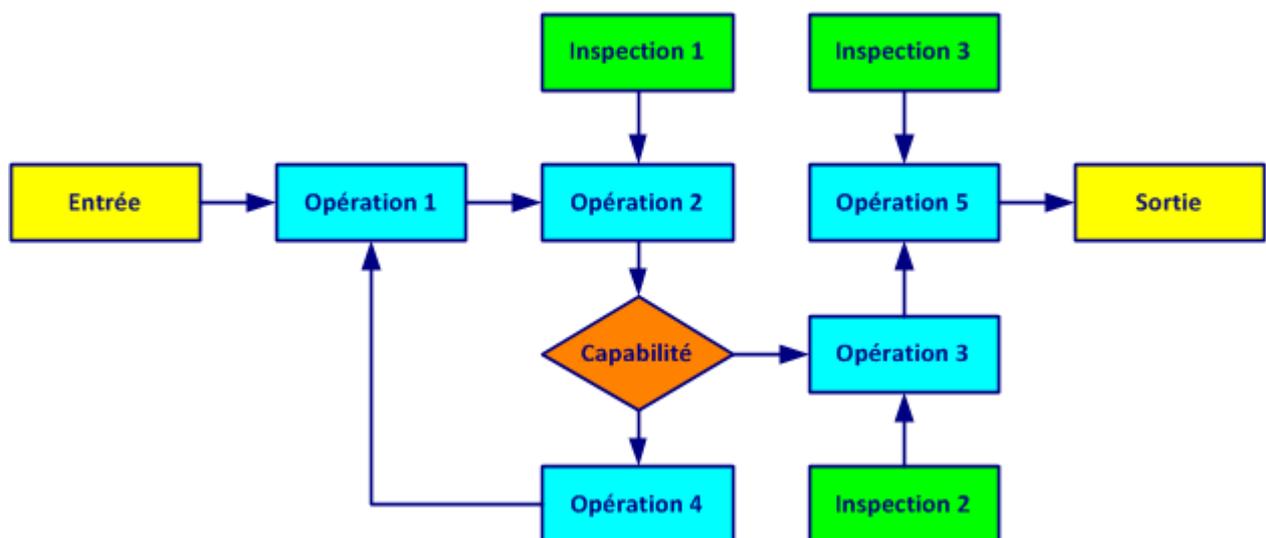


Figure 3-5. Un processus produire

3.3 Approche processus

Les solutions simples pour maintenant, la perfection pour plus tard

L'approche processus contribue énormément à la gestion efficace de l'entreprise.

Approche processus : *management par les processus pour mieux satisfaire les clients, améliorer l'efficacité de tous les processus et augmenter l'efficacité globale*

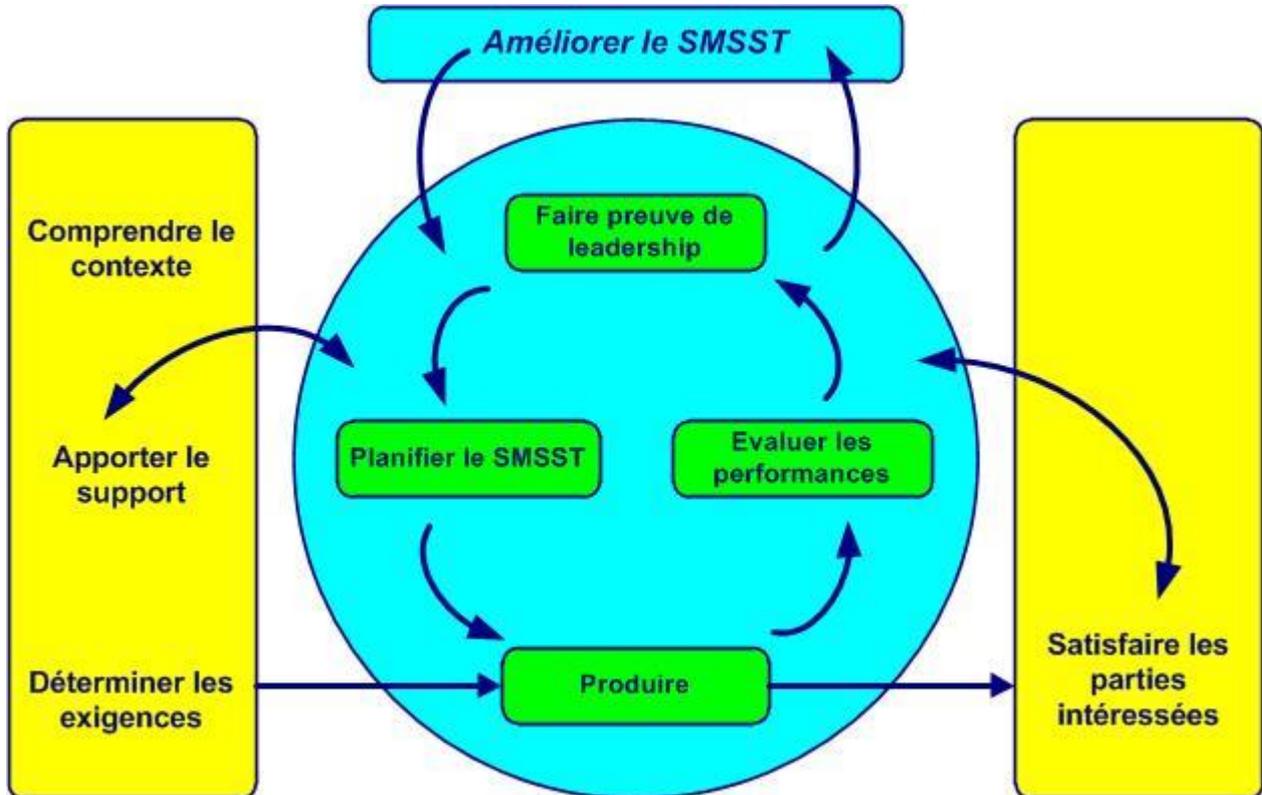


Figure 3-6. Modèle d'un SMSST basé sur l'approche processus et l'amélioration continue

L'approche processus intégrée à un système de management de la santé et de la sécurité au travail permet d'atteindre les objectifs liés à la satisfaction des parties intéressées, comme le montre la figure 3-6.

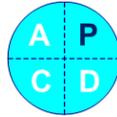
L'approche processus :

- souligne l'importance :
 - de comprendre et de satisfaire les exigences des parties intéressées
 - de la prévention pour réagir aux éléments non voulus comme :
 - incidents
 - accidents
 - de mesurer la performance, l'efficacité et l'efficacité des processus
 - d'améliorer en permanence ses objectifs sur la base de mesures objectives
 - de la valeur ajoutée des processus
- repose sur :
 - l'identification méthodique
 - les interactions
 - la séquence et
 - le management des processus qui consiste à :
 - déterminer les objectifs et plans d'action
 - piloter les activités associées

- analyser les résultats obtenus
- entreprendre des améliorations en permanence
- permet :
 - de mieux visualiser les données d'entrée et de sortie et leurs interactions
 - de clarifier les rôles et responsabilités exercées
 - d'affecter judicieusement les ressources nécessaires
 - de faire tomber des barrières entre les services
 - de diminuer les coûts, les délais, les gaspillages
- et assure à long terme :
 - la maîtrise
 - la surveillance et
 - l'amélioration continue des processus

L'approche processus **ce n'est pas** :

- la gestion de crise (« On ne résout pas les problèmes en s'attaquant aux effets »)
- blâmer le personnel (« La mauvaise qualité est le résultat d'un mauvais management ». Masaaki Imai)
- la priorité aux investissements (« Utilisez vos méninges, pas votre argent ». Taiichi Ohno)



4 Contexte

4.1 L'entreprise et son contexte (exigence 1)

Dans le schéma simplifié de la figure 4-1 on peut voir la finalité d'un système de management de la SST ISO 45001 :

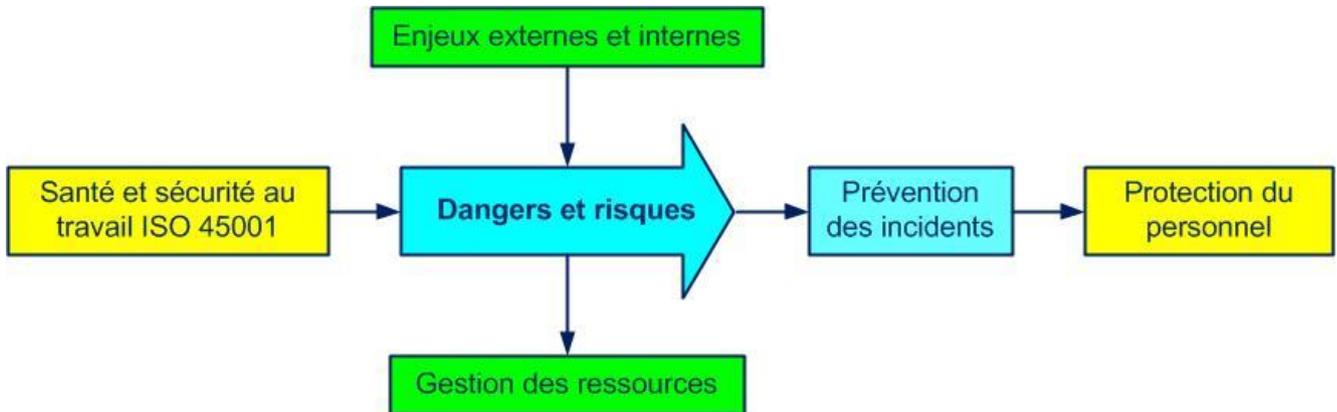


Figure 4-1. Finalité d'un SMSST ISO 45001

Pour mettre en place avec succès un système de management de la santé et de la sécurité au travail il faut bien comprendre et évaluer tout ce qui peut influencer sur la raison d'être et la performance de l'entreprise. Il convient d'engager une réflexion approfondie après quelques activités essentielles :

- dresser un diagnostic approfondi du contexte unique dans lequel se trouve votre entreprise en prenant en compte les enjeux :
 - externes comme l'environnement :
 - social
 - réglementaire
 - économique
 - technologique
 - concurrentiel
 - internes comme :
 - les aspects spécifiques de la culture d'entreprise :
 - vision
 - raison d'être, finalité, mission
 - valeurs essentielles
 - les besoins et attentes des :
 - travailleurs
 - parties intéressées
 - les produits et services
 - les infrastructures
 - les conditions de travail
 - l'organisation du travail
- surveiller et passer en revue régulièrement toute information relative aux enjeux externes et internes
- analyser les facteurs pouvant influencer sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise

Les résultats de cette réflexion nous aideront à bien déterminer le domaine d'application du système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) cf. § 4.3.

Les analyses PESTEL et SWOT peuvent être utiles pour une analyse pertinente du contexte de l'entreprise (cf. [annexe 07](#)).

Une liste des enjeux externes et internes est réalisée par une équipe pluridisciplinaire. Chaque enjeu est identifié par son niveau d'influence et de maîtrise. La priorité est donnée aux enjeux très influents et pas du tout maîtrisés.

Le système de management de la SST est adapté à la culture d'entreprise et amélioré en continu.

Le CSE (comité social et économique) ex-CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) a pour mission de contribuer :

- à la protection de la santé et de la sécurité des salariés
- à la prévention des risques au travail
- à l'amélioration continue des conditions de travail
- au strict respect des exigences légales en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, cf. l'article [L4221-1](#) du code du travail
- à l'implication des travailleurs dans toutes les actions de prévention

Bonnes pratiques

- *le diagnostic du contexte comprend les principaux enjeux externes et internes*
- *les valeurs essentielles comme partie de la culture d'entreprise sont pris en compte dans le contexte de l'entreprise*

Écarts à éviter

- *des enjeux du contexte de l'entreprise comme l'environnement réglementaire ne sont pas pris en compte*
- *dans certains cas la culture d'entreprise n'est pas prise en compte*

4.2 Parties intéressées (exigences [2 à 4](#))

Pour bien comprendre les besoins et attentes des parties intéressées il faut commencer par déterminer tous ceux qui peuvent être concernés par le système de management de la santé et sécurité au travail, comme par exemple les :

- salariés
- clients
- prestataires externes
- propriétaires
- actionnaires
- banquiers
- distributeurs
- concurrents
- citoyens
- voisins
- organisations sociales et politiques
- autorités légales

- organismes de santé et de sécurité au travail
- médecins du travail

Une liste des parties intéressées est réalisée par une équipe pluridisciplinaire. Chaque partie intéressée est identifiée par son niveau d'influence et de maîtrise. La priorité est donnée aux exigences SST des travailleurs.

Histoire vraie

Le client est roi mais on peut quand même lutter contre l'impolitesse. Exemple du restaurant niçois La petite Syrah et les prix du café :



Anticiper les besoins et attentes raisonnables et pertinentes des travailleurs et autres parties intéressées c'est :

- identifier et diminuer ou même éliminer les dangers SST
- se préparer à faire face aux risques
- saisir des opportunités d'amélioration

Une revue des besoins et attentes des travailleurs est menée pour prévoir les besoins et attentes qui deviendront des exigences légales.

Bonnes pratiques

- *la liste des parties intéressées est à jour*
- *les besoins et attentes des parties intéressées sont établis au moyen de rencontres sur place, enquêtes, tables rondes et réunions (mensuelles ou fréquentes)*
- *l'application des exigences légales est considérée comme une démarche de prévention et non comme une contrainte*

Écarts à éviter

- *certaines parties intéressées ne sont pas déterminées*
- *des exigences légales ne sont pas prises en compte*
- *les attentes des parties intéressées ne sont pas déterminées*

4.3 Domaine d'application (exigences [5 à 10](#))

Le domaine d'application (ou autrement dit le périmètre) du système de management de la santé et de la sécurité au travail est défini par la direction.

Pour bien déterminer le domaine d'application du SMSST sont pris en compte les spécificités du contexte de l'entreprise comme :

- les enjeux (cf. § 4.1)
- les activités opérationnelles des produits et des services
- la culture d'entreprise
- l'environnement :
 - légal et réglementaire
 - social
 - financier
 - technologique
 - économique
- les exigences des parties intéressées (cf. § 4.2)
- les processus externalisés

Le domaine d'application du SMSST inclut les activités sous l'autorité ou l'influence de l'entreprise et celles qui peuvent avoir un impact sur sa performance.

Une analyse préliminaire SST permet de :

- identifier les dangers
- évaluer les risques
- identifier les exigences légales
- analyser les processus et les informations documentées existants
- évaluer l'historique des situations d'urgence, incidents et non-conformités
- définir les ressources nécessaires
- créer un programme de formation
- fixer les objectifs

Le domaine d'application du SMSST est disponible à toute partie intéressée comme information documentée. 

Bonnes pratiques

- *le domaine d'application du SMSST est à jour*
- *le domaine d'application du SMSST est disponible sur simple demande*

Écarts à éviter

- *le domaine d'application du SMSST n'est pas clairement défini*
- *l'atelier de peinture n'est pas inclus dans le domaine d'application du SMSST*
- *le domaine d'application est obsolète (la nouvelle filiale n'est pas incluse)*
- *le domaine d'application est obsolète (nouveaux processus non identifiés)*

4.4 Système de management de la SST (exigence [11](#))

La prévention coûte toujours moins cher

La direction de l'entreprise définit et met en place un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST). La finalité étant l'élaboration d'un environnement de travail sûr, la prévention des incidents, la réduction des risques et la protection globale des travailleurs et de toutes les parties intéressées. Pour cela :

- le système de management de la santé et de la sécurité au travail est :
 - établi

- documenté (un système documentaire simple et suffisant est mis en place)
- appliqué et
- amélioré en continu
- le responsable SST (réfèrent prévention) est nommé
- la politique SST, les objectifs, les ressources et l'environnement du travail sont déterminés
- les dangers sont identifiés
- les risques sont évalués et les actions pour les réduire sont établies
- les exigences légales et autres du secteur concerné sont identifiées
- les actions pour appliquer la politique et atteindre les objectifs sont planifiées
- l'historique des situations d'urgence, incidents et non-conformités est évalué
- le programme de formation est créé
- les processus essentiels nécessaires au SMSST sont maîtrisés :
 - les ressources correspondantes sont assurées
 - les éléments d'entrée et de sortie sont déterminés
 - les informations nécessaires sont disponibles
 - les pilotes sont nommés (responsabilités et autorités définies)
 - les séquences et les interactions sont déterminées
 - chaque processus est mesuré et surveillé (critères établis), les objectifs sont établis et les indicateurs de performance analysés
 - la performance des processus est évaluée régulièrement
 - les modifications nécessaires sont introduites pour obtenir les résultats attendus
 - les actions pour obtenir l'amélioration continue des processus sont établies
- le strict minimum (« autant que nécessaire ») des informations documentées sur les processus est tenu à jour et conservé (, )

Le manuel SST n'est pas une exigence de la norme ISO 45001 mais cela est toujours une possibilité de présenter l'entreprise, son SMSST et ses processus (cf. [annexe 08](#)).

De nombreux outils, actualités, services, publications et études de cas sont disponibles sur le site [ANACT](#).

Le guide de l'ISO « *The integrated use of management system standards* » (L'utilisation intégrée des normes de systèmes de management) de 2018, en anglais, contient des recommandations pertinentes sur l'intégration des systèmes de management.

Pièges à éviter : 

- faire de la sur-qualité : 
 - une opération inutile est réalisée sans que cela ajoute de la valeur et sans que le client le demande – c'est un gaspillage, cf. les outils qualité [E 12](#)
- faire écrire toutes les procédures par le responsable SST : 
 - la responsabilité est l'affaire de tous, « le personnel a conscience de la pertinence et de l'importance de chacun à la contribution aux objectifs SST », ce qui est encore plus vrai pour les chefs de départements et les pilotes de processus
- oublier les spécificités liées à la culture d'entreprise : 
 - innovation, luxe, secret, management autoritaire (Apple)

- culture forte liée à l'écologie, à l'action et la lutte, tout en cultivant le secret (Greenpeace)
- culture d'entreprise fun et décalée (Michel&Augustin)
- entreprise libérée, l'homme est bon, aimer son client, rêve partagé (Favi, cf. [E 50](#))

Les exigences de la norme ISO 45001 dans les § des articles 4 à 10 sont montrées en figure 4-2 :

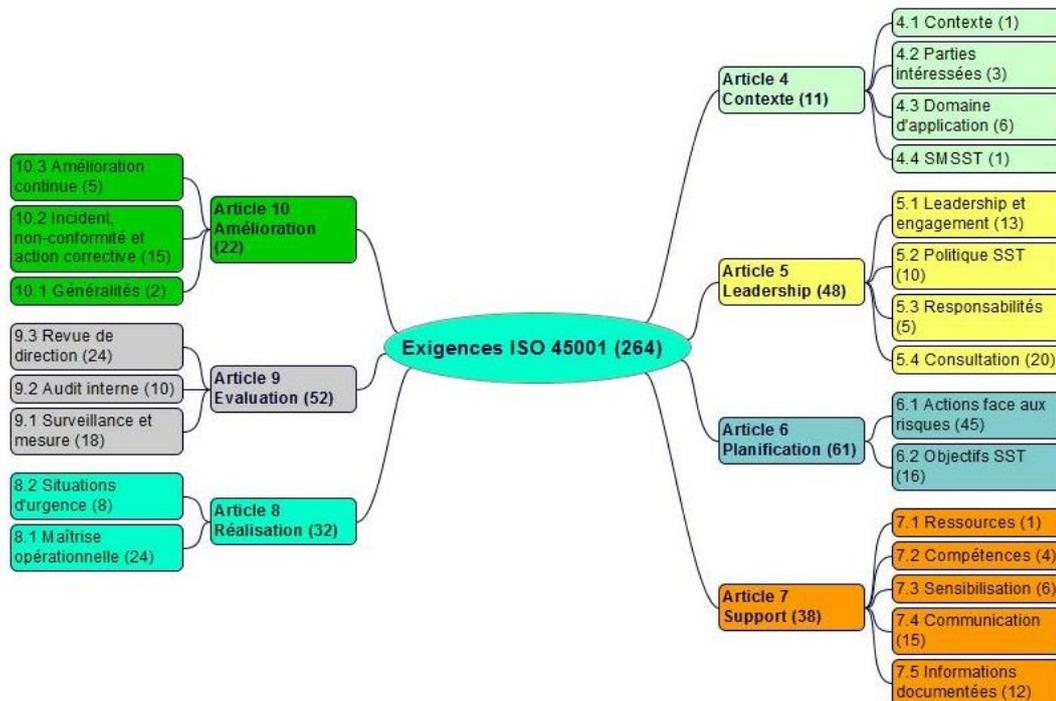


Figure 4-2. Les exigences de la norme ISO 45001

Bonnes pratiques

- la cartographie des processus contient assez de flèches pour bien montrer qui est le client (interne ou externe)
- beaucoup de flèches (plusieurs clients) sont utilisées pour les processus (aucun client n'est oublié)
- pendant la revue de processus la valeur ajoutée du processus est bien dévoilée
- l'analyse de la performance des processus est un exemple de preuve d'amélioration continue de l'efficacité du SMSST
- la direction surveille régulièrement les objectifs, les indicateurs et les plans d'actions

Écarts à éviter

- certains éléments de sortie de processus ne sont pas correctement définis (clients non pris en compte)
- les critères d'efficacité des processus ne sont pas établis
- les pilotes de processus ne sont pas formalisés
- des activités bien réelles ne sont pas identifiées dans aucun processus
- les séquences et les interactions de certains processus ne sont pas déterminées
- les critères et les méthodes pour assurer la performance des processus ne sont pas définis
- le SMSST n'est pas à jour (nouveaux processus non identifiés)