

**Alain MARTINEZ-FORTUN**

# **Manager la sécurité**

**Une volonté  
Une culture  
Des méthodes**

**INSEP CONSULTING**  
*Éditions*

Alain MARTINEZ-FORTUN

# Manager la sécurité

Une volonté  
Une culture  
Des méthodes

*Nouvelle édition actualisée*

INSEP CONSULTING  
*Éditions*

# Sommaire

<i>Introduction à la seconde édition</i> .....	7
<i>Avant-propos - Le paradoxe de la sécurité</i> .....	9
<b>Première partie</b>	
<b>Les risques, les enjeux, la culture sécurité</b> .....	<b>11</b>
<i>Chapitre 1</i>	
Pourquoi la sécurité dans l'entreprise ? .....	13
<i>Chapitre 2</i>	
Découvrir la dimension managériale de la sécurité .....	35
<i>Chapitre 3</i>	
Comment gérer l'imprévisible ? .....	61
<i>Chapitre 4</i>	
Les référentiels, aides de rupture avec le passé ? .....	75
<b>Deuxième partie</b>	
La mise en place d'un Système de Management de la Sécurité (SMS) .....	93
<i>Introduction à la seconde édition</i> .....	95
<i>Chapitre 1</i> .....	
Les préalables pour la mise en place .....	97
<i>Chapitre 2</i>	
Les étapes de planification ( <i>Plan</i> ) .....	111
<i>Chapitre 3</i>	
Les étapes de mise en œuvre ( <i>Do</i> ) .....	129
<i>Chapitre 4</i>	
Les étapes de vérification ( <i>Check</i> ) et d'amélioration ( <i>Act</i> ) .....	151
<i>Chapitre 5</i>	
20 mesures pour conduire le changement .....	163
<i>Annexes</i>	
Annexe 1 : sources d'information .....	169
Annexe 2 : calcul des cotisations CRAM .....	171
Annexe 3 : termes et définitions - Listes des sigles utilisés .....	173
Annexe 4 : correspondance entre OHSAS 18001 - version 1999, ISO 14001 - version 1996 et ISO 9000 - version 2000 .....	177
Annexe 5 : architecture du SMS .....	181
Table des matières .....	183

## *Introduction à la seconde édition*

Depuis la première édition de cet ouvrage en 2001, un certain nombre de faits sont révélateurs d'un changement profond dans notre société pour tout ce qui concerne la sécurité.

- On ne peut passer sous silence l'accident majeur de l'usine AZF le 21 septembre 2001, ses 30 morts, ses 2500 blessés et toute l'émotion que ce drame a suscitée. Le fait que les causes ne soient toujours pas connues à ce jour met en relief l'imbroglio juridico-médiatique suscité lors de tout événement touchant à la sécurité publique.
- De manière générale, on constate un changement important dans la perception des accidents qui ne sont plus considérés comme inéluctables. Même si on admet que le zéro accident n'est pas réaliste, l'opinion publique est devenue complètement intolérante à cet égard et ne saurait accepter que des responsables ne soient pas désignés.
- La parution du « *document unique* », en novembre 91, marque également un tournant important dans la vie des entreprises. En effet, ce décret demande aux entreprises, même aux TPE<sup>1</sup> de quelques salariés, d'identifier leurs risques et de mettre en place des mesures de prévention. Ce point sera revu en détail, car il répond à l'essentiel de l'élément 2 du SMS (Système de Management de la Sécurité).
- Le référentiel OHSAS 18001, reconnu maintenant par tous, y compris par un certain nombre d'associations et d'organismes publics qui militent contre la création d'une norme ISO en matière de Sécurité. On voit là toute l'ambiguïté de leur position : refus au plan du principe mais adhésion pleine et entière pour en faire une bonne affaire commerciale dans le cadre de publications ou de formations.
- La multiplication des conférences, colloques et formations autour des thèmes Sécurité ou QSE (Qualité, Sécurité, Environnement)
- Enfin et surtout, le changement complet du comportement des français en matière de sécurité routière. On constate avec regret que la sanction immédiate et sans passe-droit par l'intermédiaire des radars automatiques

---

1. TPE : Très Petites Entreprises.

a fait passer le nombre de tués sur les routes de 7.242 en 2002 à 5.732 en 2003<sup>2</sup>. Ceci est la démonstration éloquent que la tolérance, voire le laxisme, ne sont pas compatibles avec un domaine où rien ne peut se faire sans discipline et rigueur. Cette « *tolérance zéro* » c'est ce que notre expérience nous a fait transposer dans l'entreprise avec la notion de « *non-négociable* ». Ce point, simple en apparence, est la réponse aux entreprises qui font le constat que l'essentiel des accidents est dû aux comportements et qui cherchent les algorithmes miracles qui leur permettront de résoudre ce point. Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué ?

---

2. AFP 12/01/2004.

## *Avant-propos*

*« Si la sécurité était une science exacte, à l'aube des années 2000, nous n'aurions plus d'accidents sur nos routes, ni dans nos foyers, ni dans nos entreprises... »*

### *Le paradoxe de la sécurité*

À l'heure du Net, d'une information surabondante, d'une approche de plus en plus précise du comportement humain, on est surpris par l'irrationnel qui règne dans le domaine de la sécurité.

Au cours des dernières années, on a assisté au développement des forts courants d'opinion sur la sécurité des personnes au quotidien dans tous les domaines tels que : violence, agressions, drogue, agroalimentaire, sécurité routière. Comment expliquer la peur collective engendrée par le moindre prion ou par le colorant le plus anodin, alors que nous adoptons des attitudes quasi-suicidaires dans d'autres circonstances ? La consommation d'alcool, de tabac, les milliers de morts annuels sur les routes sont des domaines connus pour le niveau de risque qu'ils comportent, mais nous continuons, même à un niveau d'éducation élevé, à braver le danger malgré les mises en garde répétées.

Les psychologues nous diront, peut-être, que dans le premier cas, nous ne maîtrisons pas le processus, alors que dans le second la décision nous appartient : c'est la différence entre le risque subi et le risque choisi. Le rôle des médias qui intervient fortement au niveau de notre subconscient, aggrave les phénomènes de « *paniques collectives* » et ne semble avoir que peu d'influence sur les « *attitudes suicidaires* ».

Quels sont les moyens de changer le cours des choses ? La réponse se situe probablement au plus profond de notre culture et pour avoir travaillé sur des sites industriels rassemblant jusqu'à 37 nationalités différentes, on constate que dans le domaine de la sécurité, les réponses apportées diffèrent grandement d'une nationalité à une autre. Pour simplifier un peu les choses, dans le cadre des sociétés internationales, on est en présence des deux populations distinctes que sont les anglo-saxons et les latins. La France subit le handicap de sa culture latine dans laquelle la prise de risque est valorisée (attitude « *macho* »), ce qui veut dire que par rapport à nos amis anglo-saxons, nous avons une double barrière culturelle à franchir.

Néanmoins les changements culturels sont possibles, les très traditionnelles habitudes alimentaires sont capables de se voir modifiées sous la pression des événements avec l'intervention d'un président de la république et d'un premier ministre largement relayés par les médias. Dans la première édition, nous écrivions en 2001 : « *À quand la même intervention sur la sécurité routière ?* ». Nos vœux ont été exaucés...

Que dire de la sécurité dans l'entreprise ?

Dans le domaine rationnel, organisé, maîtrisé de l'entreprise, la situation n'est pas sensiblement différente en ce qui concerne les comportements et les résultats. Par contre, notre gestion des ressources humaines devrait nous permettre, connaissant la population concernée et ses caractéristiques, d'identifier plus facilement les mesures à mettre en œuvre.

Enfin, en France, on ne peut laisser dans l'ombre l'attitude des pouvoirs publics, de nos administrations et de nos syndicats qui considèrent le domaine comme « *chasse gardée* ». L'attitude de rejet, à deux reprises, de la France dans la commission de l'ISO est, à cet égard, tout à fait significative : « *la sécurité est du domaine de la réglementation et des partenaires sociaux* »...

Le but de cet ouvrage est d'aborder la sécurité sous un angle complètement opérationnel et de constater qu'avec de bons outils, une bonne compréhension et un peu de management, on peut changer radicalement les performances des entreprises en la matière.

La première partie est consacrée à la problématique et aux enjeux de la sécurité en découvrant sa véritable dimension managériale. À cette occasion on s'aperçoit, pour peu qu'on arrive avec le regard d'étonnement des Japonais, que l'environnement est constitué de tabous, de non-dits et de malentendus et que la problématique n'est pas celle qu'on croyait.

La deuxième partie présente la méthodologie de la mise en place d'un système de management de la sécurité, méthodologie très proche de celle des référentiels reconnus par les meilleurs experts internationaux. Là encore, on a privilégié l'aspect opérationnel par rapport à la bonne conformité documentaire.

Dans l'ensemble de l'ouvrage, on parlera indifféremment de systèmes de management sécurité ou hygiène et sécurité (SMS) que de systèmes de management hygiène, sécurité, environnement (SM-HSE), le contenu pouvant différer si l'on adjoint les contraintes environnementales, mais la structure restant la même.

Enfin, il est utile de préciser que si un regard critique est parfois jeté sur la réglementation, ceci ne veut pas dire qu'elle soit mal faite et qu'il faille ne pas en tenir compte, mais c'est le constat que le législateur, celui qui est chargé de faire appliquer et l'entreprise vivent chacun dans un monde clos et qu'il n'y a pas de passerelles entre eux. C'est l'apport fondamental des systèmes de management qui permettra la mise en application de manière structurée et efficace de ces lois et règlements qui, sur le fond, ne peuvent être remis en cause.

## *Première partie*

# Les risques, les enjeux, la culture sécurité

Chapitre 1 - Pourquoi la sécurité dans l'entreprise ?

Chapitre 2 - Découvrir la dimension managériale de la sécurité

Chapitre 3 - Comment gérer l'imprévisible ?

Chapitre 4 - Les référentiels, aides à la rupture avec le passé ?

## Chapitre 1

# Pourquoi la sécurité dans l'entreprise ?

### *En bref*

*L'image de la sécurité est fortement marquée par notre culture, nos comportements individuels et collectifs et une réglementation qui souhaiterait définir aussi bien les grandes lignes que les détails de nos organisations.*

*Le constat final est celui d'une image très négative de la sécurité comme sujet ennuyeux, issu d'une réglementation complexe et opaque, se traduisant par des contraintes très souvent inutiles et que, de toute façon, personne ne respecte.*

*Une grande majorité des entreprises en Europe est restée sur ces concepts, alors que les risques sont devenus extrêmement lourds et que les enjeux se situent au niveau des meilleurs investissements que nos managers peuvent décider.*

*Il faut avoir commencé à travailler sur le terrain pour se rendre compte que l'on est dans un monde d'idées reçues, de tabous, de chasses gardées où l'on a oublié d'appliquer les multiples outils dont nous disposons en matière de résolution de problèmes.*

*Enfin, il n'est pas très facile de se retrouver dans l'organisation complexe des diverses administrations et organismes qui gravitent dans ce domaine et qui, malgré les moyens mis en œuvre, ne nous ont pas permis d'émerger au dessus du lot des plus mauvais pays européens.*

# 1. Comment les différentes cultures comprennent la sécurité

La résurgence des « *identités culturelles* » en France comme celles de la Bretagne, de la Corse ou du Pays Basque avec leurs prolongements souvent violents, nous font toucher du doigt l'intolérance des hommes vis-à-vis de leurs semblables qui n'adoptent pas la même échelle de valeurs. Si de telles incompréhensions existent au sein de notre communauté française, on comprendra les difficultés qui peuvent apparaître dans les organisations des groupes multinationaux. Dans le domaine de l'entreprise, certains auteurs<sup>1</sup> ont décrit de manière très intéressante des profils nationaux qui mettent en évidence, dans des situations données de notre quotidien industriel, des comportements complètement différents.

Ceci s'applique particulièrement bien à la sécurité. Pour avoir travaillé au sein de groupes américains sur des projets européens, nous avons eu l'occasion de mesurer l'écart entre l'approche de nos amis d'Outre-Atlantique et la nôtre, français, coincés entre la rigueur du nord et la chaleur du sud.

Avec une vue un peu simplificatrice, en matière de sécurité, on peut dire que l'on est en présence de deux populations différentes : les anglo-saxons et les latins, avec pour ces derniers, une des caractéristiques, peu enviable, qui est de valoriser la prise de risques.

Si on pose la question « *pourquoi la sécurité ?* » à une entreprise américaine et à une entreprise européenne, on est surpris par des argumentations complètement différentes. Quand on sait que les meilleures entreprises mondiales en matière de sécurité sont d'origine américaine, il est peut-être intéressant d'analyser ce qui fait cette différence.

## *Culture US : pourquoi la sécurité ?*

- Obéissance à une éthique : la toute première étape de la considération que l'on a pour son équipe est de lui assurer son intégrité morale et physique. On retrouve cette notion dans le « *I care* » ( je prends soin, je me soucie) dont on parlera plus tard.
- Fonction de manager : veiller à la santé et à la sécurité de ses collaborateurs fait partie intégrante de la fonction de manager. Les performances obtenues sont largement aussi importantes que celles qui touchent au domaine de la qualité ou de la productivité.
- Sens du challenge : la recherche de l'Excellence dans tous les domaines, la sécurité y occupant une place de choix. Ne pas oublier que c'est

---

1. Philippe d'Iribane, *La logique de l'honneur*, éditions du Seuil, 1989.

bien des États-Unis que sont partis vers le Japon, dans les années 50, les mouvements qualité avec la fameuse roue de Deming à laquelle tous les référentiels se rattachent.

- Raisons économiques : le système américain est beaucoup plus répressif que les systèmes européens en matière d'accidents du travail. En effet, sont pénalisés les accidents avec arrêt « *lost time* », mais également les accidents sans arrêt ayant donné lieu à soins extérieurs « *recordable* » par l'OSHA (Occupational Safety and Health Administration) qui en assure le contrôle. En ce qui concerne l'environnement, c'est l'EPA (Environmental Protection Agency) qui sanctionne et là, pas de commune mesure avec les actions de nos DRIRE<sup>2</sup> : en cas de déviation par rapport aux normes établies, les sanctions sont lourdes, elles se chiffrent en millions de dollars et il n'y a pas de négociation possible.
- Image auprès des actionnaires et du public : la consultation des rapports annuels des sociétés américaines est tout à fait significative. En effet, il est très rare de ne pas y retrouver les préoccupations en matière de conditions de travail, d'égalité, de droits des minorités et de la recherche perpétuelle de l'équité « *fair* ». On ne peut d'ailleurs passer sous silence les déviations entraînées par cette obsession que l'on retrouve dans l'entreprise avec la notion de discrimination<sup>3</sup>.

### *Culture européenne : pourquoi la sécurité ?*

- Obéissance à la contrainte pénale : peu de dirigeants ont pris conscience des risques considérables qu'ils prennent ou font prendre à leur entreprise avec l'impasse délibérée de la sécurité. En France, malgré la rigueur du nouveau code pénal (Cf. p. 18), les responsables continuent à jouer à la roulette russe...
- Soumission aux pressions syndicales : la sécurité, comme on le verra plus tard, étant souvent la « *chasse gardée* » des administrations et des syndicats, ceux-ci, aidés parfois par les inspecteurs du travail, l'ont transformé en terrain de revendication avec tous les effets pervers que l'on peut imaginer. Sur ce point, en prenant un peu de recul, on peut s'étonner que certains de nos inspecteurs du travail affichent ouvertement leurs appartenances syndicales alors qu'ils sont censés arbitrer les conflits entre les salariés (déjà défendus par ces mêmes syndicats) et les directions des entreprises. Voilà une question d'éthique bien embarrassante que ne manquent pas de poser les dirigeants des entreprises internationales et à laquelle nous répondrons probablement par notre « *particularisme culturel* »...

---

2. Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement.

3. Ph. K. Howard, *The death of common sense*, Warner books.

- Se donner bonne conscience : on ne peut pas s'opposer aux réunions des CHSCT<sup>4</sup>, donc les chefs d'établissements ou d'entreprises y participeront parfois mais souvent s'y feront représenter. La fréquence trimestrielle obligatoire sera rarement augmentée à une périodicité mensuelle et le leadership sera laissé à celui qui voudra bien le prendre.
- Être certifié suivant un référentiel c'est en fait la seule note d'espoir que l'on pourrait avoir, à savoir : des entreprises qui reprennent ce leadership, recherchent enfin la performance dans ce domaine et commencent à véritablement gérer la sécurité. En sous-produit, on récupère la confiance de son personnel et on risque de restaurer le climat social que les malentendus, voire le « *double langage* », peuvent avoir plus ou moins ruiné.

On voit qu'à la question « *Pourquoi la sécurité ?* », on a entre les États-Unis ou plus généralement les pays anglo-saxons, des réponses complètement différentes de celles de la France ou des pays latins. D'aucuns penseront que cette approche est caricaturale mais, malheureusement, notre vécu dans les entreprises nous montre qu'à part dans quelques entreprises, la sécurité ne fait pas partie des priorités immédiates ou lointaines, ni des dirigeants, ni de l'ensemble du personnel.

Ce qui est le plus surprenant, c'est que l'un des premiers modèles de management faisant état de la sécurité comme d'une des fonctions essentielles de l'entreprise a été celui du français Henri Fayol (1848-1925). Très écouté aux USA, au moins à l'égal de Taylor, ses théories nous sont revenues après la seconde guerre mondiale intégrées au modèle de management américain.

Lorsqu'au cours des séminaires on examine la sécurité mise en place par les organisations américaines, il est presque toujours un participant pour citer en vrac Mac Donald's, la protection sociale, la guerre en Irak ou tout autre point n'ayant aucun rapport avec le sujet... Tout ceci pour bien montrer que nous, Français, n'avons pas de leçon à recevoir d'Outre-Atlantique et que si la performance n'est pas au rendez-vous, les autres sont également mauvais dans d'autres domaines. On retrouve bien une occasion d'exprimer notre anti-américanisme<sup>5</sup> et puis, on se console comme on peut...

4. Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

5. Jean-François Revel, *L'obsession anti-américaine*, Plon, 2002.