

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.1 Présentation de la société partenaire PREVENTEO

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

Au regard de la typologie établie dans le premier chapitre de ce travail de recherche¹⁶⁶, l'entreprise PREVENTEO compte parmi les acteurs de la cinquième catégorie, c'est à dire les éditeurs spécialisés de bases de données. Les outils fournis aux clients touchent à l'heure actuelle essentiellement aux domaines de la SST et de l'environnement. Ils permettent aux utilisateurs de procéder à des évaluations de conformité portant à la fois sur des référentiels légaux ou normatifs, mais également sur des règles internes aux entreprises. Ils apportent en outre une assistance dans la réalisation des évaluations des risques professionnels ou encore des analyses environnementales. Le détail de certaines des fonctionnalités associées à chaque outil progiciel est présenté dans la sous-section suivante (4.1.2).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

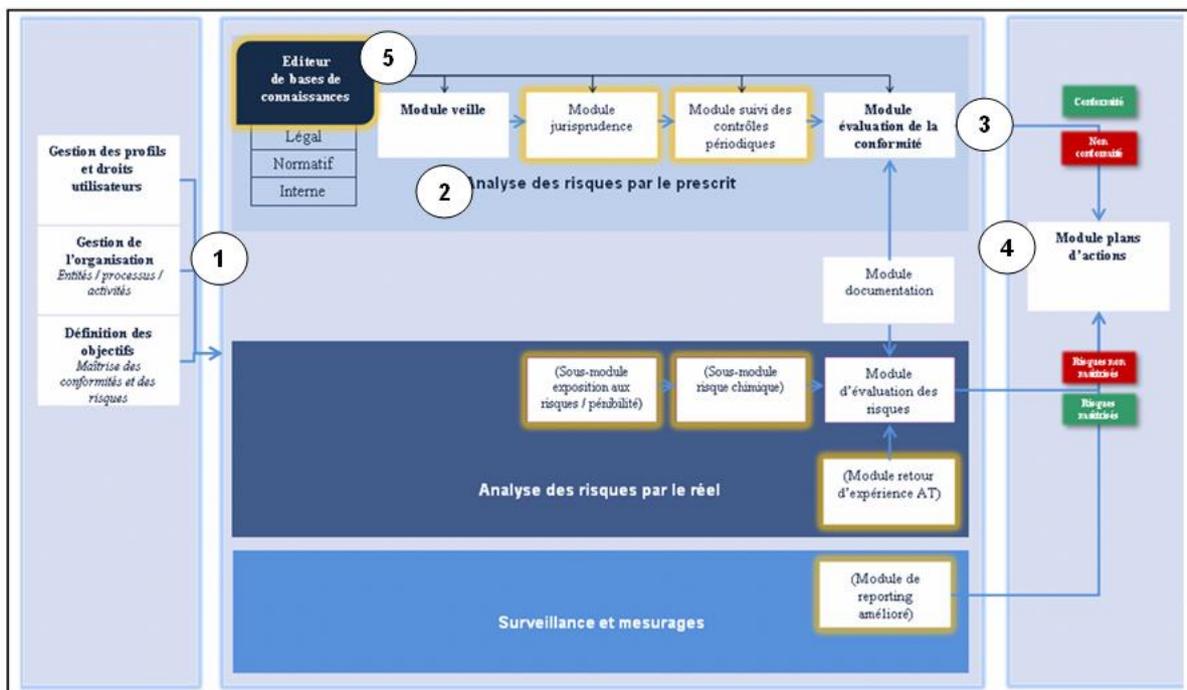


Figure 33. Présentation des modules de la plateforme PREVENTEO

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

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

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

Le périmètre légal déterminé à l'aide du "module veille" peut ensuite être évalué en détail en utilisant un troisième module intitulé "module d'évaluation de la conformité"(3) dans le cadre de ce travail de recherche. Celui-ci a pour objet de permettre la réalisation d'une évaluation détaillée de la conformité en s'appuyant sur les techniques "classiques" d'audit¹⁶⁷ et en favorisant une amélioration de la qualité du reporting associé (rapports de conformité). Le "module d'évaluation de la conformité" propose des référentiels légaux, normatifs ou encore

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

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

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

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

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

En parallèle des modules existants, PREVENTEO a lancé des travaux de développement visant à enrichir la plateforme actuelle d'un certain nombre de modules complémentaires. Ces derniers concernent l'amélioration du reporting fourni aux entreprises clientes (indicateurs retenus, graphiques, tableaux,...), le développement d'un outil de retour d'expérience¹⁶⁸ (REX) suite à accident du travail ou encore l'enrichissement du module d'évaluation des risques afin de prendre en considération certains risques spécifiques (exemple : la pénibilité au travail et l'exposition aux risques chimiques).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ce module permet d'analyser un corpus documentaire composé de règles (ou exigences) mais également de recommandations ou d'explications de tous ordres (légal, normatives, internes à l'entreprise,...). Le traitement réalisé permet d'organiser les exigences imposées dans le corpus au sein de questionnaires thématiques disposés méthodiquement au sein d'un référentiel d'évaluation¹⁶⁹ de conformité. Afin de mener à bien cette tâche, il convient de respecter un certain nombre de phases de travail.

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

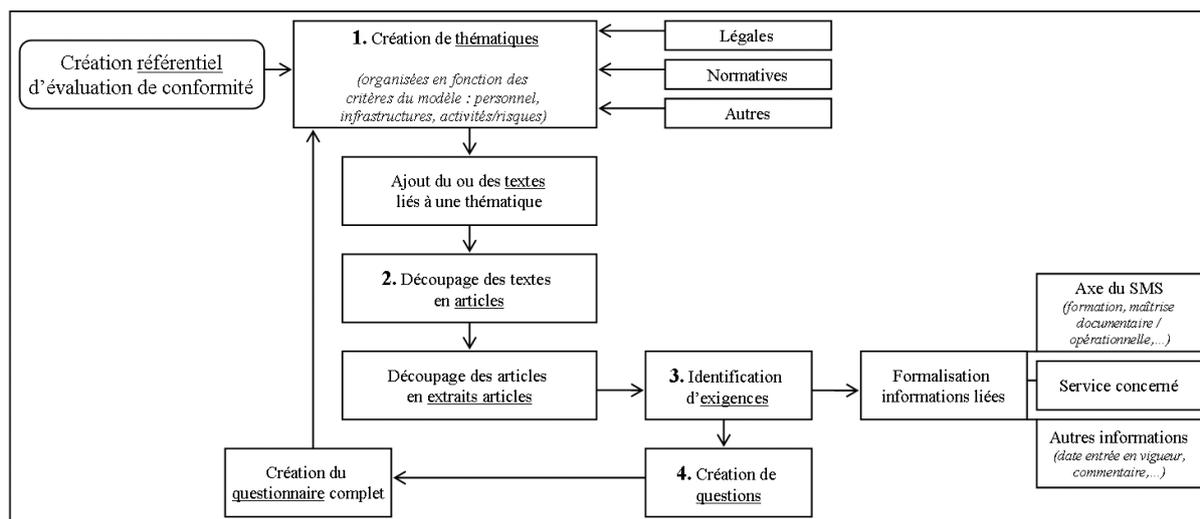


Figure 34. Principes de fonctionnement de l'éditeur de référentiels d'évaluation de conformité

La première d'entre elles (1.) consiste à regrouper les textes traités au sein de blocs (ou "familles") thématiques cohérents, eux-mêmes subdivisés dans différents questionnaires d'évaluation. L'objectif final de ce classement thématique est de faciliter la définition du périmètre à évaluer pour l'utilisateur de l'outil¹⁷⁰. Le référentiel utilisé pour l'expérimentation

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

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

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

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

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

Risques
Incendie
Moyens d'extinction
Systèmes d'alarme sonore
Eclairages de sécurité
Dégagements
Explosion
Atmosphères explosives
Opérations pyrotechniques
<i>Produits explosifs</i>
Chimique
Agents chimiques dangereux
Agents chimiques dangereux cancérogènes, mutagènes et toxiques pour la reproduction
Plomb et ses composés
Confinement et retrait de l'amiante
Interventions sur des matériaux ou appareils susceptibles d'émettre des fibres d'amiante
Biologique
Agents biologiques
Légionelloses
<i>Produits surgelés</i>
Mécanique
Equipements de travail
Equipements de travail servant au levage de charges
Equipements de travail mobiles
Accessoires de levage
Portes ou portails
Ascenseurs [Propriétaire]
<i>Ascenseurs [Entreprise intervenante]</i>
Electrique
Conception et réalisation des installations électriques [Travaux neufs]
Opérations effectuées sur des installations électriques ou dans leur voisinage [Opérationnel]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le choix de ce thème particulier s'explique en grande partie par le fait que le recours à des intérimaires implique une attention particulière de la part des entreprises dites utilisatrices¹⁷¹. Le non respect de la législation par ces dernières, notamment en matière de formation et d'habilitation, génère en effet un grand nombre de décisions de justice aussi bien civiles que pénales. Les employeurs "utilisateurs" peuvent notamment voir leur responsabilité juridique engagée pour un défaut de formation et de remise d'autorisation de conduite¹⁷², de remise d'Equipements de Protection Individuelle (EPI) adaptés¹⁷³ ou encore lorsque la formation dispensée est jugée insuffisante¹⁷⁴. A ce titre, la problématique de l'évaluation du respect de la législation SST en cas de recours à des travailleurs intérimaires semble constituer un axe de travail intéressant dans le cadre d'une évaluation de conformité.

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

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

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

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

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

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

Référentiel retenu : Légal en matière de SST Thématique retenue : Les catégories de personnel et plus spécifiquement le cas des intérimaires (important contentieux civil et pénal)	
Phase 1 : Identification des textes liés à la thématique « Intérimaires »	<ul style="list-style-type: none"> - 6 sections du code du travail - Arrêté du 2 décembre 1998 (NOR : MEST9811274A) relatif à la formation à la conduite des équipements de travail mobiles automoteurs et des équipements de levage de charges ou de personnes - Circulaire 30 octobre 1990 (90-18) fixant la liste des postes de travail présentant des risques particuliers - Publication du 1er novembre 1988 (UTE C 18-510) relative aux instructions générales de sécurité d'ordre électrique de l'Union technique de l'électricité et de la communication et approuvée par arrêté du 17 janvier 1989
Phase 2 : Découpage du texte en articles puis en extraits d'articles	Nécessité : Analyse des textes pour identifier les exigences concernant spécifiquement les travailleurs intérimaires.
Phase 3 : Identification des exigences légales	Axes du système de management de la SST (SMS) concernés : Maîtrise documentaire, suivi médical, formation à la sécurité, mise à disposition d'EPI (équipements de protection individuelle), habilitation (risque électrique, conduite d'engins,...). Services concernés : Opérationnels (managers), ressources humaines, médecine du travail.
Phase 4 : Création des questions et organisation de celles-ci au sein d'un questionnaire d'évaluation	Questionnaire final : - 21 exigences identifiées et déclinées sous la forme de 18 questions d'évaluation de la conformité - Organisation : D'abord questions « formation » puis « suivi médical » puis « mise à disposition des EPI » et enfin « habilitation du personnel »

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

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

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

institutionnelles (exemple : le site Internet "Légifrance"¹⁷⁵). Ce travail permet de mettre en lumière six sections du code du travail (dans sa quatrième partie consacrée à la santé et la sécurité au travail) ainsi que trois autres textes légaux particuliers. L'arrêté du 2 décembre 1998 (NOR : MEST9811274A¹⁷⁶) s'intéresse essentiellement aux formations à la conduite alors que la circulaire 90-18 du 30 octobre 1990¹⁷⁷ traite des postes à risques particuliers et qu'une publication du 1^{er} novembre 1988 (UTE C 18-510¹⁷⁸) est consacrée à l'habilitation des intérimaires en présence de risques électriques. D'autres textes sont identifiés mais il apparaît rapidement que ces derniers ont une simple valeur informative et ne contiennent aucune obligation légale. Le corpus documentaire de neuf textes retenu sert de base au traitement réalisé lors des trois phases suivantes.

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

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

¹⁷⁵ Adresse Internet : www.legifrance.gouv.fr

¹⁷⁶ Arrêté NOR : MEST9811274A du 2 décembre 1998 relatif à la formation à la conduite des équipements de travail mobiles automoteurs et des équipements de levage de charges ou de personnes

¹⁷⁷ Circulaire 90-18 du 30 octobre 1990 fixant la liste des postes de travail présentant des risques particuliers

¹⁷⁸ Publication UTE C 18-510 du 1^{er} novembre 1988 relative aux instructions générales de sécurité d'ordre électrique de l'Union technique de l'électricité et de la communication et approuvée par arrêté du 17 janvier 1989

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

Il s'agit justement de l'objet de la quatrième phase du travail de traitement consacrée à la création ainsi qu'à l'organisation des questions liées aux obligations identifiées lors de la phase précédente. On élabore ici un questionnaire de dix huit questions permettant d'évaluer la conformité au regard de vingt et une exigences légales. Pour résumer, les premières questions traitent de la formation renforcée dont les intérimaires doivent bénéficier lorsqu'ils sont exposés à des risques spécifiques¹⁷⁹, les suivantes du suivi médical et les dernières de la mise à disposition des EPI ainsi que des habilitations propres à certains risques.

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

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

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

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

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

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

Le module d'évaluation propose donc un questionnement qui se veut compréhensible et bien organisé, avec des réponses faciles à apporter pour un non juriste. Sur ce point, on note que deux types de réponses existent. Le premier type de question propose les réponses suivantes :

- Oui (lorsque l'entreprise est conforme à l'exigence évaluée),
- Non (en cas de non-conformité)
- Preuve à fournir (en cas de difficulté à prouver une conformité¹⁸¹).

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

Pour renforcer la facilité d'utilisation du module d'évaluation, des questions dites "pivot" permettent de mener l'investigation uniquement sur les points concernant réellement l'entreprise évaluée par le préventeur. Ces dernières permettent, en fonction des réponses apportées, de passer ou non certaines des questions suivantes¹⁸². On note également qu'un lien direct est proposé dans le module pour retrouver aisément la référence légale exacte liée à une question de conformité (numéro d'article et référence du texte concerné).

¹⁸⁰ *Préventeurs et politique de prévention en santé sécurité au travail*, AFNOR Groupe. Miotti, H. Guarnieri, F. Martin, C. Besnard, D. Rallo, JM. Novembre 2010. op cit.

¹⁸¹ Exemple : Document de preuve indisponible au moment de l'évaluation mais dont l'interviewé est certain qu'il existe.

¹⁸² Exemple : Dans le questionnaire consacré au Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), une question permet à l'évaluateur de déterminer si l'établissement comprend ou non des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) soumises à autorisation. En cas de réponse "Non applicable", une dizaine de questions sont passées sans être posées à l'utilisateur.

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

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

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

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

Intérimaires

Afficher toutes les sous questions

Etat d'avancement Enregistrer Restaurer Quitter Imprimer Cacher la barre d'avancement

Question	Réponses	Ref.	Prec.	Statut
1 (support) Question 1 Une formation pratique et appropriée en matière de sécurité est dispensée au bénéfice du personnel sous contrat de travail temporaire	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> PAF	ref (1)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2 (support) Question 2 Certains postes de travail de l'établissement peuvent être classés parmi les « postes à risques » (la définition de « postes à risques » est donnée dans la partie « aide » ci-jointe)	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> PAF	ref (1)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3 (support) Question 2.1 La liste des « postes à risques » est dressée par le chef d'établissement	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> PAF	ref (1)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 (support) Question 2.2 Les salariés sous contrat de travail temporaire sont affectés à des postes de travail qui figurent sur la liste des « postes à risques »	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> PAF	ref (1)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7 (support) Question 3 Certains travaux effectués dans l'établissement peuvent être classés parmi les travaux pour lesquels il est interdit d'affecter des salariés sous contrat de travail temporaire (la liste des « travaux interdits » est consultable dans la partie « aide » ci-jointe)	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> PAF	ref (1)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10 (support) Question 4 Certains salariés sous contrat de travail temporaire répondent aux critères qui permettent de les classer parmi les salariés soumis à une surveillance médicale	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> PAF	ref (1)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Techniques d'évaluation :
- Revue documentaire : *Justificatifs de formation*
- Interview : *Intérimaires et responsables RH*

Possibilité ajout de commentaires des évaluateurs

Techniques d'évaluation :
- Revue documentaire : *Liste des postes à risque*
- Visite de terrain : *Intérimaires sur des postes à risque?*

Présence d'une aide liée à la question

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

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

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

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

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

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

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

résultats de l'évaluation sont présentés sous couvert d'anonymat. Ce parti pris est retenu afin d'autoriser une restitution transparente des conditions d'expérimentation et surtout des résultats obtenus. Il est également important de relever que, dans le cadre de ce travail de recherche, huit expérimentations ont été menées sur des établissements pilotes. Les développements suivants s'attardent, pour des raisons pratiques (lisibilité des résultats), uniquement sur l'une de ces expérimentations. La plupart des données collectées (concernant le modèle et le déploiement des outils progiciels) sont semblables à celles obtenues sur l'ensemble des établissements pilotes. Aucune étude comparative n'est néanmoins menée en raison de l'extrême disparité¹⁸³ des activités des entreprises sollicitées (et par la même du périmètre légal applicable à chacune d'entre elles en matière de SST). L'établissement retenu dans les développements suivants est néanmoins relativement représentatif des résultats obtenus dans le cadre des autres expérimentations menées.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

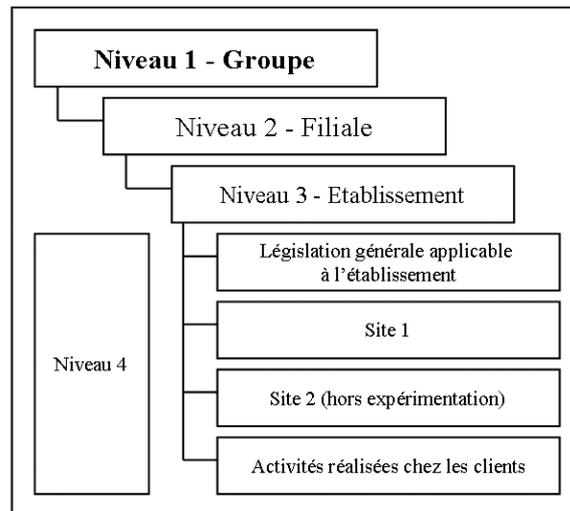


Figure 38. Découpage retenu pour modéliser l'organisation de l'établissement évalué lors de l'expérimentation

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

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

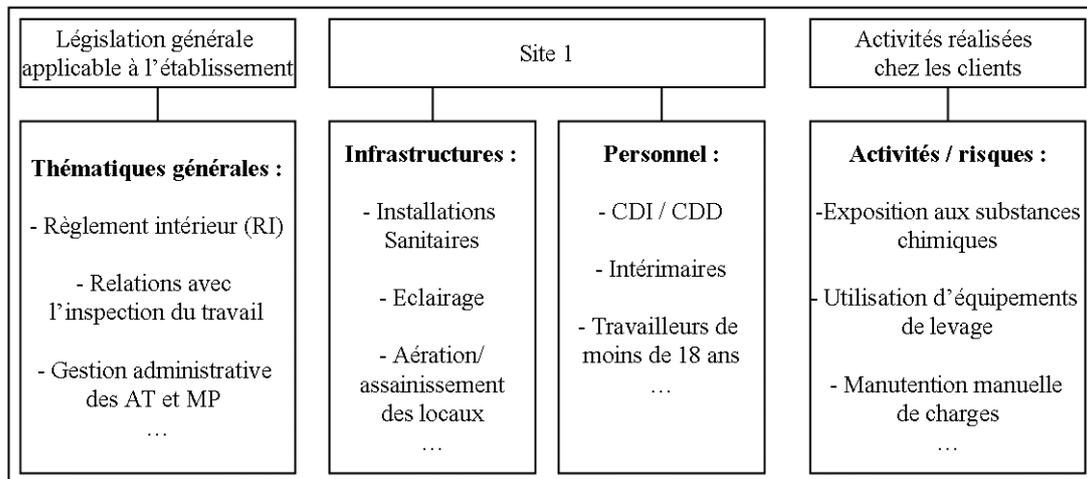


Figure 39. Principes de sélection des thématiques légales SST en fonction de la branche de l'organisation évaluée

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

4.3.2 Conditions de réalisation de l'expérimentation

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

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

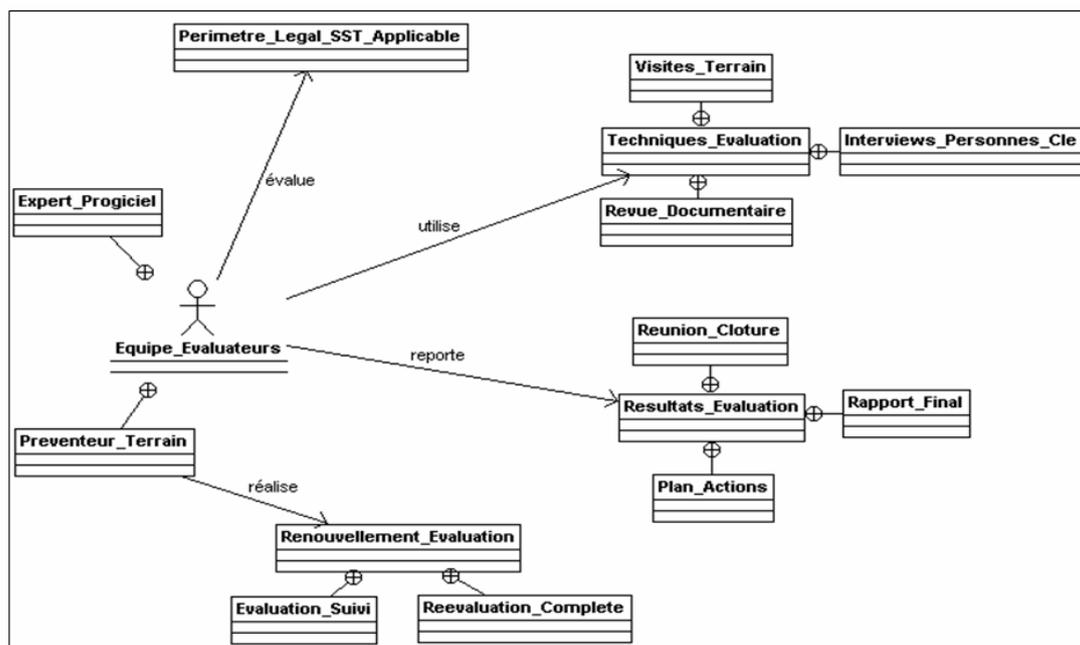


Figure 40. Modèle d'évaluation de la conformité légale dans le domaine de la SST
(Figure déjà présentée dans le chapitre 3)

En se basant sur la modélisation réalisée dans ce travail de recherche (et rappelée ci-dessus), on décide que l'évaluation de la conformité est menée par un préventeur terrain accompagné, lors des deux premières journées d'évaluation, par l'auteur de ce travail de recherche (expert du progiciel). Les deux journées suivantes sont consacrées à l'audit du périmètre lié aux activités et risques chez les clients. Cette partie de l'évaluation est réalisée par le préventeur seul. Au final, les deux jours d'investigation en équipe (préventeur en présence de l'expert) permettent d'évaluer la législation SST applicable à la branche "Législation générale applicable à l'établissement" ainsi qu'au site 1. Certains auteurs tels qu'Innes¹⁸⁴ soulignent que lors d'un audit interne (autoévaluation), l'un des biais constatés repose sur le fait que l'évaluateur est un salarié de l'entreprise. A ce titre, il connaît très bien les activités de celle-ci ou encore un certain nombre de risques qui y sont inhérents. Néanmoins, il a bien souvent des difficultés à prendre du recul sur son travail et à identifier certaines problématiques ou certains risques non identifiés au préalable. C'est notamment pour apporter un regard extérieur qu'il est choisi de faire accompagner le préventeur terrain lors d'une partie de l'évaluation de conformité. Cette solution permet de combiner les connaissances du préventeur sur son établissement en évitant toutefois de le laisser seul face à l'évaluation. Il

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

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

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

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

L'évaluation de la conformité est réalisée à l'aide d'une combinaison des trois techniques d'audit les plus connues et mises en avant par plusieurs auteurs dont John Innes¹⁸⁵ et Claire

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

Gallagher¹⁸⁶. On s'appuie donc sur des visites de terrain, l'interview d'acteurs clés (cités dans les paragraphes précédents) et également sur une revue documentaire¹⁸⁷.

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

Concernant lesdites interviews, des rendez-vous d'une (chef d'établissement) à trois heures (responsable maintenance) sont pris avec les différents responsables. Le service des achats de matériels est également sollicité afin d'apporter un éclairage sur les informations techniques relatives à certains équipements fournis aux travailleurs. Ces entretiens constituent le cœur de la phase d'évaluation. Or, il existe un certain nombre de biais lors de ce type d'investigation sous forme d'interview. En effet, en faisant un parallèle avec les interviews réalisées en cas d'enquête accident, il est possible de s'appuyer sur certaines réflexions menées par Johnson¹⁸⁸. Celui-ci relève une dizaine de biais liés aux interviews des personnes et susceptibles de diminuer la qualité de l'enquête. Parmi ces derniers, deux biais sont aisément transposables et visibles dans les interviews d'évaluations de conformité. Le biais de "*(sur)confiance*" pousse les individus à avoir une trop grande confiance dans la mise en œuvre de la politique de sécurité dans l'entreprise alors que le biais "*politique*" implique souvent que les interviewés (ici les chefs de services) cherchent à respecter un point de vue hiérarchiquement supérieur (exemple : celui du chef d'établissement), sans s'appuyer sur leur propre jugement. A ce titre, les réponses apportées par les différents responsables doivent systématiquement être remises

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3.3 Présentation des principaux résultats de l'expérimentation

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

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

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

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

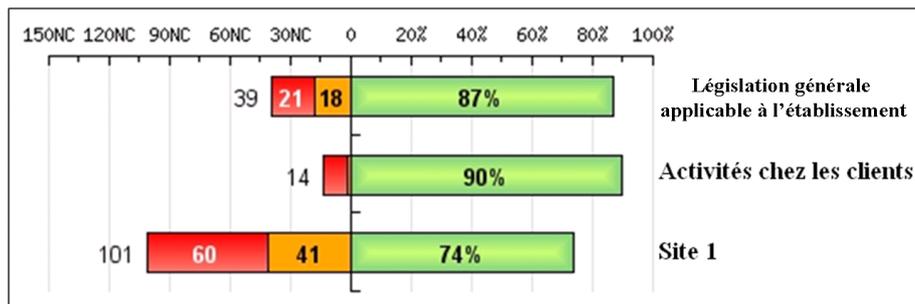


Figure 41. Répartition de la conformité pour chaque niveau de l'organisation évalué

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

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

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

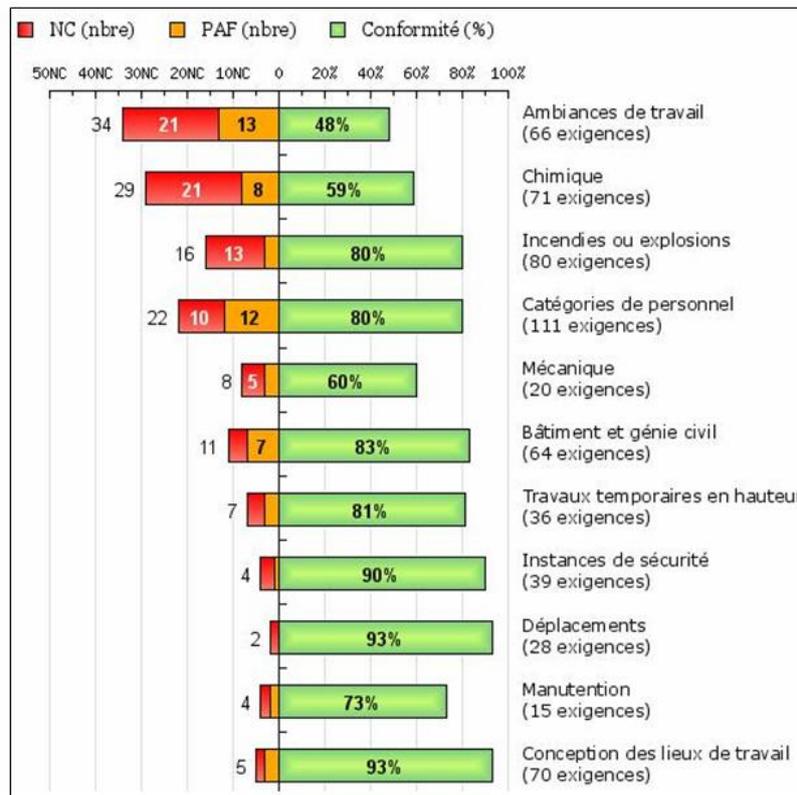


Figure 42. Résultats partiels de conformité par "familles" de thématiques légales en matière de SST

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

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

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

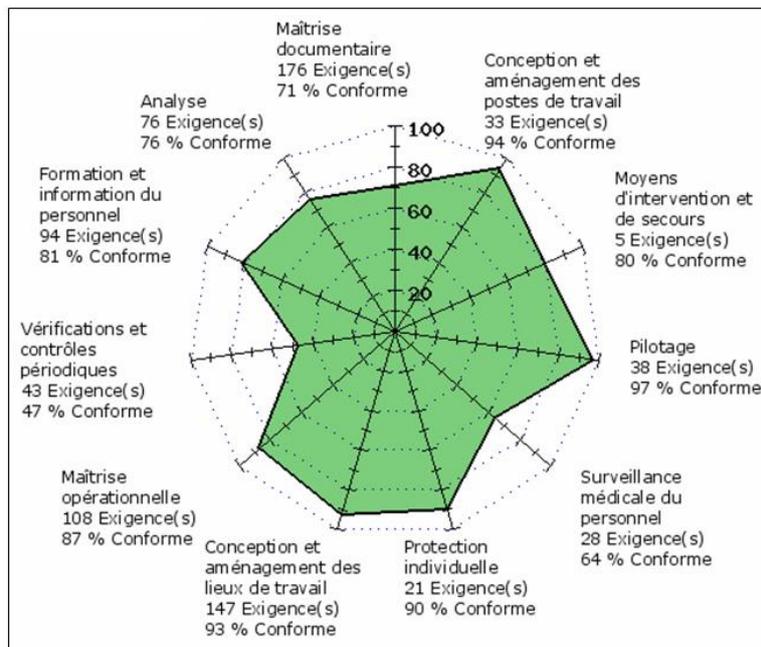


Figure 43. Répartition du niveau de conformité par "principes de management" (axes du SMS)

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

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

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

N°	Famille de danger	Principe de management	Exigence(s)	Observée	% C	C	PAF	NC	NA	Référence
2725	Vibrations mécaniques Ambiances de travail	Analyse Evaluation des risques	Planifier et effectuer l'évaluation et, si nécessaire, le mesurage des niveaux de vibrations mécaniques par des personnes compétentes à des intervalles appropriés	2	50 %	1	0	1	0	Article R. 4444-2 du Code du travail
2733	Vibrations mécaniques Ambiances de travail	Analyse Evaluation des risques	Prendre en compte dans l'évaluation des niveaux de vibrations mécaniques la prolongation éventuelle de l'exposition à des vibrations transmises à l'ensemble du corps au-delà des heures de travail	2						
2734	Vibrations mécaniques Ambiances de travail	Analyse Evaluation des risques	Prendre en compte dans l'évaluation des niveaux de vibrations mécaniques les conditions de travail particulières, comme les basses températures	2	50 %	1	0	1	0	Article R. 4444-5 du Code du travail
2735	Vibrations mécaniques Ambiances de travail	Analyse Evaluation des risques	Prendre en compte dans l'évaluation des niveaux de vibrations mécaniques les conclusions tirées par le médecin du travail de la surveillance de la santé	2	50 %	1	0	1	0	Article R. 4444-5 du Code du travail
5251	Chutes de plain-pied Déplacements	Conception et aménagement des lieux de travail Conception et aménagement des lieux de travail	Aménager les lieux de travail intérieurs et extérieurs de telle façon que la circulation des piétons et des véhicules puisse se faire de manière sûre	2	50 %	1	0	1	0	Article R. 4224-3 du Code du travail

Localisation

Exigence 2725 : Planifier et effectuer l'évaluation et, si nécessaire, le mesurage des niveaux de vibrations mécaniques par des personnes compétentes à des intervalles appropriés

Statut "Non-Conforme" - Agence concernée

■ Site 1

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

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

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

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

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

4.3.4.1 Apports de l'expérimentation pour l'établissement pilote

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3.4.2 Apports des outils progiciels

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

La rigueur des référentiels permet également, dans une certaine mesure, de limiter l'importance de la compétence de l'évaluateur. En effet, plusieurs auteurs¹⁹¹ relèvent que l'une des limites des audits tient au fait que la qualité de ceux-ci dépend en grande partie des capacités et de la compétence de l'auditeur. Cette idée est corroborée par des échanges réalisés avec différents clients de la société PREVENTEO. Ces derniers soulignent qu'il existe une forme de biais de "spécialité" qui fait que l'auditeur, selon sa formation, est beaucoup plus sensible à certaines problématiques qu'à d'autres (exemples : spécialité risque incendie, chimique, facteurs humains,...). A ce titre, l'uniformité du périmètre évalué sur deux établissements d'une même entreprise par deux évaluateurs distincts est quasiment impossible à obtenir. Or, l'utilisation de l'ingénierie contraint l'équipe d'évaluation à passer en revue en détail l'ensemble du périmètre légal applicable à l'établissement de façon méthodique. Cette approche limite en grande partie la subjectivité des résultats de conformité liée à la variabilité de compétence des auditeurs ou évaluateurs.

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

¹⁹¹ On peut notamment citer deux ouvrages traitant de cette limite de l'audit :

- *Health and Safety auditing*. Innes, J. 2009. Safety line Institute, Worksafe. Op cit

- *The effectiveness of occupational health and safety management system interventions: A systematic review*; Safety Science, ScienceDirect; Robson, L. Clarke, J. Cullen, K. Bielecky, A. Severin, C. Bigelow, P. Irvin, E. Culyer, A. Mahood, Q. 2006.

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

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

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

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

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

En matière de veille réglementaire, l'expérimentation a facilité la validation des modèles d'organisation retenus dans le cadre du chapitre 3¹⁹² (géographiques, fonctionnels, par processus, mixtes). Il s'est en effet avéré que, dans la majeure partie des cas, l'organisation utilisée comprenait une base géographique (exemples : régions, sites géographiques,...) complétée par des échelons fonctionnels (exemples : service administratif, vente, logistique,...) ou classés par processus (exemple : fabrication pièce A, fabrication pièce B,...). Le classement thématique de la législation SST (infrastructures, catégories de personnel, activités / risques,...) a lui aussi été validé par l'expérimentation. Cette dernière révèle en effet que ce découpage est clair et jugé pertinent par les préventeurs qui estiment qu'il facilite le travail d'identification du périmètre légal applicable à l'entreprise en matière de SST.

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

Enfin, concernant la gestion et le suivi des plans d'actions, le travail d'expérimentation a souligné le fait que la problématique de la priorisation des actions¹⁹³ constitue un point de blocage pour plusieurs des préventeurs sollicités. En effet, ces derniers rencontrent des difficultés à appréhender et mettre en balance des critères tels que l'importance d'un risque, la facilité de mise en place d'une action ou encore son coût de réalisation. A ce titre, il leur est encore plus délicat d'identifier d'autres critères que ceux proposés dans le chapitre 3 de ce travail de recherche. Au delà de cet aspect, ici encore, l'utilisation d'outils progiciels de

¹⁹² Cf : 3.2.1.2 "Modélisation de l'organisation de l'entreprise".

¹⁹³ Cf : 3.2.3.1 "Planification des actions".

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

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

4.3.4.4 Axes d'amélioration identifiés

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

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

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

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

Un troisième axe d'amélioration relevé à la suite de l'expérimentation concerne l'éventuelle nécessité d'enrichir les questionnaires d'évaluation avec un contenu de connaissances plus étoffé, et notamment la possibilité de faire apparaître une aide liée à la jurisprudence. Cette dernière pourrait, en effet, avertir le préventeur évaluateur d'éventuelles sanctions encourues ou encore l'informer sur l'interprétation de certaines exigences par les juges eux-mêmes. Il est en effet apparu, lors de l'expérimentation, que plusieurs intervenants se sont trouvés démunis au moment de répondre à certaines questions de conformité. Il leur était difficile d'estimer si certaines de leurs pratiques d'entreprise étaient ou non en conformité avec les exigences légales SST applicables. Cette problématique concernait, entre autres, les conditions de validité de la formation du personnel, et plus particulièrement des travailleurs intérimaires. Or, comme cela a pu être évoqué dans le développement 4.2.2. intitulé "Exemple concret d'opérationnalisation d'un questionnaire d'évaluation de la conformité légale à l'aide des principes édictés par le modèle de SMC retenu", la jurisprudence est en mesure d'apporter des éclairages concernant les conditions de respect de certaines dispositions légales ou encore de préciser les conditions d'engagement de responsabilité (civile et pénale) de l'employeur. A titre d'exemple, dans un arrêt du 18 novembre 2010¹⁹⁴, la Cour de cassation précise qu'une simple formation de deux heures suivie de la remise d'un "*livret de sécurité*" ne suffit pas à

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

tenir lieu de formation renforcée de l'intérimaire à la sécurité. Concernant la problématique de la responsabilité pénale, la chambre criminelle de la Cour¹⁹⁵ donne l'exemple de la condamnation d'un responsable logistique (titulaire d'une délégation de pouvoirs) au paiement de deux amendes suite à la survenance d'un accident du travail ayant touché un intérimaire insuffisamment formé aux risques à son poste de travail. Les outils progiciels utilisés dans le cadre de l'expérimentation ne prennent à aucun moment en compte les éventuels apports de cette jurisprudence pourtant abondante dans le domaine de la SST. Or, ces deux exemples soulignent la nécessité d'améliorer les outils sur ce point, en proposant par exemple des fiches explicatives clarifiant les apports de certaines décisions de justice. En terme d'interface, il semble nécessaire que ces fiches soient disponibles directement au niveau des aides apportées aux questions dans le "module d'évaluation de la conformité". Cet aspect fait l'objet d'un développement plus conséquent en conclusion de ce travail de recherche, dans le cadre des perspectives de recherche à venir¹⁹⁶.

Le dernier axe d'amélioration touche enfin aux indicateurs mis en avant dans les rapports de conformité. Ces derniers sont en effet relativement basiques (taux de conformité et niveaux d'avancement des évaluations de conformité) même s'ils sont classés en fonction de certains critères tels que les familles de thématiques ou encore selon les axes du SMS (ou principes de management). On souligne simplement à ce propos que des travaux de recherche sont menés au sein du Centre de recherche sur les Risques et les Crises (CRC). Ces derniers portent notamment sur la problématique de la pertinence des indicateurs retenus lors d'évaluations de conformité¹⁹⁷. Il est intéressant de noter en pratique que les graphiques retenus mettent essentiellement l'accent sur les pourcentages de conformité propres à une thématique, un "principe de management" ou encore un niveau de l'organisation (site, "environnement client",...). Or, cette information n'est que partiellement pertinente. En effet, elle ne prend pas en compte l'importance "absolue" du nombre de non-conformités. A titre d'exemple, une thématique légale telle que la manutention manuelle compte douze questions permettant d'évaluer la conformité à dix huit exigences SST alors que le thème consacré aux agents chimiques dangereux comprend soixante huit questions évaluant cent treize exigences. Dans

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

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

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

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

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

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

L'une des difficultés rencontrées concerne la notion de changement. En effet, le déploiement du dispositif présenté ci-dessus implique la mise en œuvre d'une nouvelle méthodologie (l'application du modèle) et l'utilisation de nouveaux outils (l'ingénierie). Ces modifications des méthodes de travail sont susceptibles d'entraîner une résistance chez les acteurs des entreprises chargés de la veille et de la réalisation des évaluations de conformité. Ce premier obstacle va de paire avec un second qui touche quant à lui aux coûts de déploiement de l'ingénierie dans l'entreprise. En effet, pour une entreprise habituée à utiliser des sources institutionnelles (gratuites) ou certains services de bases de données juridiques¹⁹⁸, le prix

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

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

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

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

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

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

des exigences légales applicables à l'entreprise repose sur des services spécialement dédiés¹⁹⁹ (exemples : le service des RH pour le suivi des formations, la maintenance pour les vérifications périodiques des équipements,...).

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion du chapitre

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

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

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

