



Management de la santé et de la sécurité au travail

**Optimisez votre gestion par des objectifs  
et des indicateurs pertinents**



## La production et la qualité se gèrent. La santé et la sécurité aussi.

Pour transformer l'évaluation des risques en une véritable démarche d'amélioration continue, il faut se fixer des objectifs et vérifier leur atteinte dans le temps. Pour cela, il est nécessaire de se doter d'un tableau de bord <sup>(2)</sup> alimenté par des indicateurs <sup>(3)</sup>. C'est une des conditions nécessaires pour que l'entreprise puisse maîtriser le suivi de sa politique en santé et sécurité au travail et le déploiement efficace de ses objectifs.

Ce dispositif pourra s'intégrer à un système complet de management de la santé et de la sécurité au travail.



## Des objectifs et indicateurs connus et partagés par tous.

Quel que soit son niveau de responsabilité, chacun dans l'entreprise doit pouvoir prendre des décisions et/ou comprendre celles qui sont prises. L'entreprise doit donc s'appuyer sur des indicateurs cohérents, compris et partagés par l'ensemble du personnel.

Dans le cadre du déploiement de la politique de l'entreprise, chaque responsable, à son niveau, peut être amené à proposer des objectifs et des indicateurs pour vérifier si ceux-ci sont atteints.



## Fréquence et gravité : est-ce suffisant ?

Les indicateurs de résultats, taux de fréquence et de gravité, ne sont utilisables que pour des entreprises ou des entités disposant de données statistiquement significatives. Ils peuvent entraîner des stratégies de prévention à court terme, voire des dérives telles que la sous-déclaration des accidents et des incidents...

Pour anticiper les situations à risques, pour évaluer les effets des mesures déjà prises et pour décider des actions à entreprendre, il est nécessaire de mettre en place des objectifs et des indicateurs de pilotage basés sur la prévention des risques.

(2) Indicateur : Information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis.

(3) Tableau de bord : Outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une série d'indicateurs.



# Objectifs et indicateurs :

## 1 Décliner la politique de prévention

La politique définit les grands axes de développement de l'entreprise sur le moyen ou le long terme. Elle est portée par la direction générale. Elle peut se traduire en thèmes jugés prioritaires, eux-mêmes déclinables en objectifs stratégiques.

L'atteinte (voire le dépassement) des objectifs nécessite de mettre en œuvre des moyens :

- ▶ techniques : matériels, équipements, infrastructures... ;
- ▶ humains : formation, recrutement... ;
- ▶ financiers : budgets, plan d'investissement... ;
- ▶ organisationnels : méthode de travail, système d'information...



### [ Exemples ]

Les deux exemples ci-contre illustrent les principes définis précédemment. Le premier traite d'une thématique technique alors que le suivant aborde une thématique managériale. Les objectifs stratégiques et opérationnels proposés ne sont que des illustrations et en aucun cas des modèles de référence.

Les objectifs opérationnels, les critères d'évaluation et les indicateurs sont des choix réalisés dans un contexte spécifique. D'autres pourraient être définis en remplacement ou en complément.



# les principales étapes de leur mise en place

## 2 S'accorder sur les objectifs opérationnels à atteindre

Les objectifs stratégiques sont déclinés en objectifs opérationnels (objectifs de pilotage), qui doivent être « SMART » : Simples, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels. Cette déclinaison doit être menée de façon collective et participative.

## 3 Définir des critères d'évaluation <sup>(1)</sup>

Il s'agit de repérer, pour les objectifs opérationnels choisis, les informations qui pourront faire l'objet d'une évaluation.

Thème	Le bruit au travail			
Objectif stratégique	Réduire les risques liés à l'exposition des salariés au bruit			
Objectifs opérationnels à atteindre	Réduire le niveau sonore de l'atelier			Réduire le nombre de salariés exposés au bruit
Critères <sup>(1)</sup> d'évaluation	Machines traitées sur le plan acoustique	Efficacité du traitement acoustique des machines insonorisées	Traitement acoustique des parois de l'atelier	Effectif des salariés exposés au bruit
Indicateurs	Nombre machines insonorisées / Nombre total de machines	Réduction minimale du niveau sonore autour de chaque machine traitée	Décroissance linéaire du bruit (coefficient DL)	Nombre de salariés déplacés dans un local non bruyant / Nombre initial de personnes
Valeur à atteindre	50 %	- 10 dB(A) par machine	DL > 3 dB	15 %

(1) Critère : Caractère, signe qui permet de distinguer une chose, une notion, de porter un jugement d'appréciation.



#### 4 Sélectionner et mettre en forme les indicateurs

Les indicateurs s'expriment sous forme de données objectivables, le plus souvent chiffrées : valeurs brutes, ratios, taux... Ils permettent de vérifier l'évolution de l'indicateur dans le temps par rapport à une référence.

#### 5 Évaluer et faire évoluer les indicateurs

Les objectifs et les indicateurs doivent être remis à jour régulièrement ou lors de changements éventuels (objectifs atteints ou devenant caducs, modification des moyens ou de l'organisation...).

Thème	CHSCT			
Objectif stratégique	Améliorer l'implication du CHSCT			
Objectifs opérationnels à atteindre	Développer les conditions favorisant son implication		Développer la motivation des membres du CHSCT	Impliquer le CHSCT dans l'analyse des accidents
Critères <sup>(1)</sup> d'évaluation	Formation des membres	Représentativité des secteurs de l'entreprise	Utilisation effective des heures de délégation	Analyses réalisées avec participation du CHSCT
Indicateurs	Pourcentage de membres formés ou « recyclés »	Pourcentage des secteurs représentés au CHSCT	Pourcentage des heures effectivement utilisées	Pourcentage d'analyses auxquelles ont participé les membres du CHSCT
Valeur à atteindre	100 %	70 %	100 %	80 %

Pour une méthodologie détaillée de mise en place des objectifs et indicateurs, nous renvoyons le lecteur intéressé à la brochure *Construire vos indicateurs pour atteindre vos objectifs*, ED 6013.



Afin de vous aider à faire le point sur le niveau de gestion de la santé et de la sécurité au travail dans votre entreprise, un **outil d'évaluation** est mis à votre disposition. Sur vingt thèmes proposés, votre entreprise peut coter sa pratique actuelle de gestion par rapport à quatre situations types par thème et identifier les voies de progrès possibles.

**Téléchargez la grille « GPS SST »** en allant sur le site INRS : [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr).

#### Pour en savoir

- ▶ Politique de maîtrise des risques professionnels. Valeurs essentielles et bonnes pratiques de prévention. Paris, INRS, 2003, ED 902.
- ▶ De l'évaluation des risques au management de la santé et de la sécurité au travail. Paris, INRS, 2004, ED 936.
- ▶ Vers le management de la santé et de la sécurité au travail. Paris, INRS, 2004, ED 942.
- ▶ « Gestion des risques professionnels », Techniques de l'ingénieur.
- ▶ Système de management de la qualité. Indicateurs et tableau de bord. La Plaine Saint-Denis, AFNOR, 2000, Fascicule de documentation FD X50-171.
- ▶ Sur le site de l'INRS : [www.inrs.fr/accueil/demarche/savoir-faire/management.html](http://www.inrs.fr/accueil/demarche/savoir-faire/management.html).



Institut national de recherche et de sécurité  
pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles  
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris  
Tél. 01 40 44 30 00 • e-mail: [info@inrs.fr](mailto:info@inrs.fr)

**Édition INRS ED 6014**

1<sup>re</sup> édition (2007) • réimpression mars 2017 • 2000 ex. • ISBN 978-2-7389-1488-0

[www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

 YouTube

