



Marie-Hélène Lefebvre

# Management de la santé et de la sécurité selon l'ISO 45001

*Les clés pour comprendre  
et mettre en place*



# **Management de la santé et de la sécurité selon l'ISO 45001**

*Les clés pour comprendre  
et mettre en place*





afnor boutique boutique.afnor.org/livres

Marie-Hélène Lefebvre

# Management de la santé et de la sécurité selon l'ISO 45001

*Les clés pour comprendre  
et mettre en place*

afnor  
ÉDITIONS



Vous voulez nous faire partager  
une remarque ou une suggestion ?  
Contactez-nous :  
fabrication-editions@afnor.org

La 1<sup>re</sup> édition de cet ouvrage (© 2018) a fait l'objet d'un reconditionnement à l'occasion de son 4<sup>e</sup> tirage (nouvelle couverture).

Le texte de l'ouvrage reste inchangé par rapport au tirage précédent.

© AFNOR 2020 pour la présente édition.

Couverture : création AFNOR Éditions

ISBN 978-2-12-465744-5

Crédit illustrations : © Art3D , © Chany167, © Davi les humaniseurs, © ioannis kounadeas, © JoyImage, © pomess, © Steve Young, Adobe Stock, 2020



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1<sup>er</sup> juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – boutique.afnor.org/livres

# L'auteur

Après quatorze ans d'un parcours professionnel varié - de la fonction publique territoriale à un grand groupe agroalimentaire en passant par une PME textile - dans des fonctions de chargée d'études, directrice commerciale et responsable environnement, **Marie-Hélène Lefebvre** a valorisé son expérience professionnelle en missions de conseil dans un bureau d'études d'abord en environnement puis en qualité et en sécurité pendant dix ans. Qualifiée ICA depuis 1999, elle réalise des audits pour AFNOR Certification en QSE, Énergie, évaluatrice RSE et AFAQ Écoconception, ainsi qu'assesseur EFQM. Actuellement ingénieur Développement régional à la délégation Hauts-de-France du Groupe AFNOR, elle anime les ateliers sur ces thématiques, développe des partenariats, assure les contacts avec les clients et pilote des projets collectifs - comme l'opération menée en partenariat avec la CARSAT en 2011 pour la promotion de la mise en place d'un système de management de santé et sécurité au travail selon l'ILO OSH 2001.

Riche de toutes ces expériences et en tant que membre du GEX 45001 auquel elle a participé durant toute la phase de l'élaboration de l'ISO 45001, elle a pris la plume pour rédiger cet ouvrage.





# Préface

La parution de la norme volontaire ISO 45001, portant sur les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail, est le fruit de quatre ans de débats menés par plus de soixante pays et faisant intervenir jusqu'à quatre-vingt-dix experts. Une véritable aventure humaine à l'échelle internationale à laquelle la France a choisi d'adhérer. C'est ainsi que la commission française de normalisation « Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail » (AFNOR X82A), constituée de manière large et équilibrée, au plus près des réalités nationales, a activement contribué aux travaux, afin d'influer sur le contenu de la norme.

Il s'agit réellement d'une démarche proactive qui place la prévention des risques en son cœur. Dorénavant chacun est concerné. De façon formelle, le travailleur et ses représentants sont invités à mettre en lumière toutes les informations susceptibles d'améliorer de façon pérenne leurs conditions de travail. Comme le souligne l'auteur, il s'agit bien de s'engager dans une « boucle vertueuse et permanente d'amélioration continue ».

S'inscrire dans cette démarche volontaire souligne le caractère bienveillant de l'organisme qui veut en faire plus que ce que la seule réglementation impose. Et pour ce faire, elle implique un *leadership* engagé et l'adhésion de tous les travailleurs. La norme ISO 45001 n'a pas vocation à se substituer aux exigences légales ou réglementaires nationales, mais elle se positionne comme un outil sur lequel s'appuyer pour procurer des lieux de travail sûrs et sains.

Elle introduit une notion primordiale à l'heure où l'économie se pense au plan mondial : la santé et la sécurité au travail pour tous, employés, sous-traitants, intervenants extérieurs et même visiteurs. Ce trait d'union commun entre chaque acteur économique ne manquera pas de favoriser une approche plus globale et responsable dans la gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Mettre en œuvre la norme ISO 45001 présente des avantages, à plusieurs titres : considérer le travailleur, l'écouter, l'impliquer, c'est le motiver et gagner en

## **(VIII)** Management de la santé et de la sécurité selon l'ISO 45001

efficacité. De plus, prévenir les risques d'accidents du travail, de blessures, de troubles musculo-squelettiques (TMS), de troubles liés au stress ou à la fatigue, etc., c'est améliorer de façon significative la santé et la sécurité des salariés, mais c'est aussi gagner en compétitivité.

De nouvelles perspectives s'ouvrent, puisqu'un nouveau comité technique a été créé à l'ISO pour assurer le suivi et la maintenance de la norme ISO 45001 et développer des normes associées et compatibles pour permettre à un organisme de maîtriser ses risques et d'améliorer ses performances en santé et sécurité au travail. La France participe à ces nouveaux travaux internationaux depuis leur ouverture, en 2018.

Enfin, comment conclure sans souligner que la norme ISO 45001 adopte la même structure cadre que les autres normes de systèmes de management telles que l'ISO 9001 et l'ISO 14001, utiles dans la mise en place de démarches « qualité - sécurité - environnement » (QSE). Ce qui facilitera sa mise en œuvre.

Dorénavant, cette première norme internationale doit être mise à l'épreuve des utilisateurs. Elle va vivre, s'ajuster au plus près des réalités. À vous de vous en saisir.

**Florence Saillet**

Chef de projet, AFNOR Normalisation  
Secrétaire de la commission de normalisation  
« Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail »

# Sommaire

L'auteur.....	V
Préface .....	VII
Introduction - Enjeux et bien fondé d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail.....	1
Pourquoi les normes existent-elles ? .....	1
<i>Quels sont les référentiels préexistants en santé et sécurité         au travail ?</i> .....	2
<i>Quels peuvent être les avantages d'un système         de management de la santé et de la sécurité au travail ?</i> .....	2
Et en termes de résultats ? .....	3
En quoi la parution de l'ISO 45001 est-elle importante ?.....	4
<b>1 Lancer la démarche de la mise en place de l'ISO 45001 .....</b>	<b>7</b>
1.1 Faire de l'évaluation des risques S&ST, un outil d'amélioration continue de prévention.....	8
1.2 Aborder le chapitre « Contexte » par rapport à l'OHSAS 18001 ....	11
1.2.1 <i>Les risques et opportunités</i> .....	11
1.2.2 <i>Les enjeux</i> .....	13
1.2.3 <i>Les parties intéressées</i> .....	16
1.3 Finaliser le chapitre « Planification » de l'ISO 45001 .....	19
1.3.1 <i>Les objectifs</i> .....	19
1.3.2 <i>Les plans d'action</i> .....	21
1.4 Conclusion .....	25
<b>2 S'assurer du <i>leadership</i> et de la participation des travailleurs : deux notions incontournables de l'ISO 45001 .....</b>	<b>27</b>
2.1 <i>Leadership</i> .....	29
2.1.1 <i>Leadership</i> .....	29

## ( X ) Management de la santé et de la sécurité selon l'ISO 45001

2.1.2	Élaborer la politique de la santé et de la sécurité au travail.....	31
2.1.3	Définir les rôles « responsabilités » et « autorités » au sein de l'organisme.....	33
2.2	La participation/consultation des travailleurs.....	37
2.2.1	Définitions, généralités.....	37
2.2.2	Bases comparatives : réglementation.....	40
2.3	Les incidences sur la communication interne et externe .....	45
2.4	Conclusion .....	48
3	<b>Intégrer la réglementation dans la mise en œuvre de l'ISO 45001 .....</b>	<b>49</b>
3.1	Pourquoi la réglementation est-elle si présente dans l'ISO 45001 ? .....	50
3.2	Où trouve-t-on principalement la réglementation dans l'ISO 45001 ? .....	50
3.3	Les différences entre « exigences légales » et « autres exigences » .....	52
3.4	Quelles sont les autres références à la réglementation dans le référentiel ISO 45001 ?.....	54
3.5	Quelles sont les nouveautés apportées dans l'ISO 45001 par rapport à l'OHSAS 18001 ?.....	57
4	<b>Déployer le système de management de la santé et de la sécurité au travail selon l'ISO 45001 .....</b>	<b>59</b>
4.1	Mettre en place les activités support.....	60
4.1.1	Les ressources et les compétences (7.1 et 7.2) .....	61
4.1.2	La sensibilisation/prise de conscience et la communication (7.3 et 7.4) .....	63
4.2	Déployer le SM S&ST dans les activités opérationnelles .....	68
4.2.1	Les processus métiers.....	68
4.2.2	Le pilotage du changement .....	73
4.3	Préparer et répondre aux situations d'urgence.....	74
4.3.1	Se préparer aux situations d'urgence .....	74
4.3.2	Répondre aux situations d'urgence .....	79
4.4	Conclusion .....	80
5	<b>Prendre en compte les achats, les processus et la documentation dans l'ISO 45001 .....</b>	<b>81</b>
5.1	L'ISO 45001 et les achats .....	83
5.1.1	L'acquisition de biens et services .....	83

5.1.2	<i>Les intervenants extérieurs</i> .....	87
5.1.3	<i>L'externalisation</i> .....	94
5.2	L'approche processus et la documentation dans l'ISO 45001 .....	96
5.2.1	<i>Les exigences de processus</i> .....	96
5.2.2	<i>Les informations documentées</i> .....	103
5.3	Conclusion .....	110
<b>6</b>	<b>Mesurer et évaluer la performance du SM S&amp;ST</b> .....	<b>111</b>
6.1	Surveiller et mesurer la performance du SM S&ST .....	112
6.1.1	<i>Quoi mesurer ? Quels indicateurs ? Pour quelle finalité ?</i> ...	112
6.1.2	<i>Les équipements de surveillance et de mesure</i> .....	119
6.2	Évaluer la performance du SM S&ST .....	122
6.2.1	<i>Les audits internes</i> .....	122
6.2.2	<i>La revue de direction</i> .....	126
6.3	Conclusion .....	130
<b>7</b>	<b>Améliorer le système de management S&amp;ST</b> .....	<b>131</b>
7.1	Les éléments différenciants de l'ISO 45001 .....	132
7.1.1	<i>L'analyse des causes des événements indésirables</i> .....	132
7.1.2	<i>L'effectivité : nouveau terme introduit dans l'ISO 45001 associé à l'efficacité</i> .....	136
7.2	La boucle d'amélioration .....	138
<b>8</b>	<b>Préparer la migration de l'OHSAS 18001 à l'ISO 45001</b> .....	<b>141</b>
	<b>Conclusion</b> .....	<b>145</b>
	L'ISO 45001 permet une ouverture à la santé et à la qualité de vie au travail .....	145
	Un système de management S&ST est un levier pour une démarche RSE .....	148
	<b>Annexe - Liens entre réglementation et système de management</b> .....	<b>153</b>

