



Santé-sécurité au travail: quels leviers pour une culture de prévention en entreprise ?

Actes des



du 21 mars 2019 (Paris)

www.eurogip.fr

Accueil des participants

- Daniel BOGUET, Président du Conseil d'administration, EUROGIP

Introduction aux Débats

- Marine JEANTET, Médecin spécialiste en santé publique, Directrice des risques professionnels, Caisse nationale de l'assurance maladie (CNAM)

Les enjeux de la culture de prévention

- Thomas BARNAY, Professeur de sciences économiques, Université Paris Est Créteil, Directeur de l'ÉRUDITE
- Sandra CAMPANER, Cogérante, Stepoco
- Erick LEMONNIER, Directeur Prévention, Eiffage Branche Infrastructures
- Jérôme PELISSE, Professeur de sociologie, Sciences Po, Chercheur, Centre de sociologie des organisations

Approches aux plans international, national, sectoriel

- Manal AZZI, Spécialiste de la sécurité et la santé au travail, Organisation internationale du Travail (OIT)
- Joachim BREUER, Président de l'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) et Directeur général de la DGUV en Allemagne
- Vincent DETEMMERMAN, Directeur Stratégie & Innovation et Relations internationales, Confédération Construction, Belgique
- Just MIELDS, Psychologue du travail, BG ETEM, Allemagne
- Stephan WANHOUT, Directeur Santé et Sécurité, Groupe SEB
- Jennifer WOLF HOREJSH, Directeur Exécutif, Association internationale des conseils et commissions d'accidents industriels (IAIABC), États-Unis

Accompagner les entreprises

- Julie BACHE BILLESBØLLE, Chef de section au sein de la Section Environnement psychosocial de travail, Autorité de l'environnement de travail (Arbejdstilsynet), Danemark
- Sandrine MOCŒUR, Responsable QHSE, Norske Skob Golbey
- Karin STURM, Référente en assurance qualité, Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA), Autriche
- Riccardo VALLERGA, Coordinateur, Conseil technique central évaluation et prévention des risques et incitations économiques aux entreprises, Istituto nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro (INAIL), Italie
- Sébastien VERDONCK, Ingénieur conseil manager en prévention des risques professionnels, Caisse d'assurance retraite et de santé au travail (CARSAT) Nord Picardie

Culture de sécurité et management de la SST* dans l'entreprise

- Ivan BOISSIÈRES, Directeur général, Institut pour une culture de sécurité industrielle (ICSI)
- Éric DRAIS, Sociologue, Laboratoire Gestion et Organisation pour la Santé Sécurité au Travail, Institut national de recherche et de sécurité (INRS)
- Patrice LAMENDOUR, Directeur industriel, Europhane
- Uwe MARX, Président du Sous-Comité "Intégration systématique de la santé et de la sécurité au travail dans les entreprises", VBG, Allemagne

Le point de vue des partenaires sociaux de la Commission des accidents du travail et des maladies professionnelles (CAT/MP)

- Christian EXPERT, Médecin du travail, 2^e Vice-Président (CFE-CGC)
- Florence SAUTEJEAU, Présidente (MEDEF), Directrice générale déléguée, en charge des Affaires sociales, Fédération nationale des travaux publics (FNTP)
- Ronald SCHOULLER, 1^{er} Vice-Président (CGT-FO), Président INRS

Les Débats d'EUROGIP étaient animés par Régis de CLOSETS, journaliste

*SST : santé et sécurité au travail

ACCUEIL DES PARTICIPANTS

Daniel BOGUET

Bonjour à tous.

Madame la Présidente de la CAT/MP, Madame la Directrice des risques professionnels, Monsieur le Président de l'INRS, Monsieur le Directeur général de l'INRS, Mesdames et Messieurs, nous sommes heureux de vous accueillir.

À vous tous qui avez répondu présents à notre grand rendez-vous annuel lié à l'actualité des risques professionnels en Europe, je souhaite la bienvenue au nom d'Eurogip. Dès à présent, je tiens à remercier les intervenants qui ont accepté notre invitation. En conjuguant expertises, points de vue et expériences de terrain, ils font la richesse de nos Débats. Merci également aux interprètes qui vont faciliter nos échanges tout au long de la journée avec nos invités et amis anglophones.

Afin de rentrer dans le vif du sujet, je vous propose de visionner une très courte vidéo sur EUROGIP. Il s'agit d'un Groupement d'intérêt public, créé il y a bientôt 30 ans au sein de l'assurance "accidents du travail / maladies professionnelles" française avec une vocation européenne, voire internationale. Son champ d'action couvre les meilleures pratiques de prévention et d'assurance des risques professionnels. Notre structure n'a pas d'équivalent en Europe. Elle agrège des missions liées aux risques professionnels qui, dans d'autres pays, sont exercées par différents services ou organismes.

[Visionnage vidéo]

De fait, en matière de prévention des risques professionnels, nous sommes arrivés "à la croisée des chemins", pour reprendre une expression chère au directeur d'Eurogip :

- une sinistralité subsistante en dépit de 30 ans de baisse continue de la fréquence des accidents du travail, qui est plus ardue à endiguer ;
- la difficulté d'apporter une réponse unique aux entreprises face à la diversité des risques auxquelles elles sont, ou peuvent être confrontées ;
- le rôle social accru assigné à l'entreprise en

termes de QVT, de maintien en emploi ou de bien-être au travail ;

- l'exigence d'intégrer la santé-sécurité au travail à la stratégie globale de l'entreprise, pour lier "prévention" et "performance" ;
- la publication de référentiels pour organiser la prévention en entreprise, comme en témoigne la norme ISO 45001 au niveau international, mais aussi d'autres documents consensuels au niveau national ou sectoriel...

Par ailleurs, il faut souligner les mutations importantes du monde du travail. Que celles-ci soient d'origine technologique, organisationnelle ou sociétale, elles incitent à réinterroger l'efficacité des stratégies de prévention actuelles et à réfléchir à leur évolution. Autant de facteurs qui ont contribué à ce que nous organisions cette conférence sur le thème de la culture de prévention.

Pour en savoir plus ou télécharger gratuitement nos publications, je vous invite à visiter notre site Internet : www.eurogip.fr. Vous pouvez également vous abonner à notre newsletter mensuelle "EUROGIP infos" et nous suivre sur nos comptes Twitter et LinkedIn.

Venons-en maintenant au thème de la conférence qui nous rassemble aujourd'hui. Pourquoi avoir choisi de parler de culture de prévention des risques professionnels en 2019 ? Nous avons voulu faire la part des choses sur une notion qui paraît un peu fourre-tout et difficile à cerner pour certains, mais qui constitue un axe stratégique national pour d'autres. En effet, rappelons que le développement d'une culture de prévention est l'un des axes stratégiques du Plan santé travail 2016-2020 du ministère du Travail, mais aussi de la Convention d'objectifs et de gestion 2018-2022 de l'assurance maladie-risques professionnels. La lettre de cadrage de Matignon sur la réforme de la santé au travail, parue la semaine dernière, confirme nettement cette priorité. L'un des deux axes de réflexion proposés aux partenaires sociaux est d'accompagner efficacement l'ensemble des entreprises dans la durée pour que se développe une véritable culture de prévention. Nos Débats tombent

à point nommé.

Préalablement à nos échanges, il me semble important de vous livrer la définition de l'Organisation internationale du travail, qui date de 2006 et fait l'objet d'un consensus international: "L'expression culture de prévention nationale en matière de sécurité et de santé désigne une culture où le droit à un milieu de travail sûr et sain est respecté à tous les niveaux, où le gouvernement, les employeurs et les travailleurs s'emploient activement à assurer un tel milieu de travail au moyen d'un système de droits, de responsabilités et d'obligations définis et où le principe de prévention se voit accorder la plus haute priorité".

Au cours de la journée, nous nous attacherons, à travers plusieurs grandes tables rondes, à mieux cerner cette définition, à commencer par ses enjeux économiques et sociologiques. Nous verrons ensuite quelles sont les approches développées aux plans international, national et sectoriel. Puis, nous nous intéresserons aux actions mises en œuvre en Allemagne, en Autriche, au Danemark, en Italie et en France pour encourager la mise en place d'une culture de prévention durable au sein des entreprises. Ces actions peuvent être d'ordre technique, financier ou relever de l'accompagnement que proposent notamment les assureurs AT/MP.

L'introduction des débats et le point de vue des partenaires sociaux reviendront aux dirigeants de la branche AT/MP. Lors de chacune des tables rondes, des entreprises françaises de secteurs d'activité et d'effectifs variés témoigneront de leur vécu et leur ressenti.

Je vous rappelle que nos Débats sont avant tout conçus comme un lieu d'échanges. Vous pourrez ainsi poser des questions à nos intervenants à l'issue de ces différentes tables rondes. Les échanges seront facilités par le journaliste Régis de CLOSETS qui orchestre nos Débats depuis quelques années. En ma qualité de président d'Eurogip, je voudrais d'ores et déjà remercier Isabelle LELEU qui, en collaboration avec Isaure POUSSIELGUE, porte l'organisation de cette conférence européenne depuis plusieurs années.

Il me reste à vous souhaiter une excellente journée, riche en informations et en réflexion pour faire progresser la prévention des risques professionnels.

INTRODUCTION AUX DÉBATS

Régis de CLOSETS

Bonjour et bienvenue à cette nouvelle édition des Débats d'Eurogip. Cette rencontre est placée sous le thème de la culture de prévention, qui veut faire de la santé et la sécurité au travail l'affaire de tous. L'enjeu est majeur, face une approche réglementaire qui peine de plus en plus à appréhender la diversité de risques émergents qui augmentent. Il est essentiel face aux limites d'une approche organisationnelle qui, elle aussi, peine de plus en plus à mobiliser les salariés soumis à davantage de pression. Portée comme un nouvel étendard des politiques publiques en matière de santé et sécurité au travail, en France comme ailleurs en Europe, cette culture de prévention est encore aujourd'hui difficile à instaurer, voire même à définir. Elle ne dépend pas de la seule application de dispositifs. Elle ne repose pas sur la seule expérience et expertise de préventeurs sachants. Elle suppose de réinventer des démarches participatives, des dynamiques de leadership et des gouvernances élargies autour de ces questions de santé et sécurité au travail.

Nous tenterons ce matin avec nos invités de mieux définir le cadre de cette culture de prévention et de voir en quoi elle peut reparamétrer ou repenser les politiques publiques en matière de santé et sécurité au travail. Cet après-midi, nous verrons comment concrètement la mettre en place, sur le terrain, dans les entreprises, avec des aides financières, des interventions qui permettent de poser les bases d'une démarche élargie, avec des nouveaux modèles organisationnels, des modèles de leadership qui permettent de l'étendre à l'échelle d'une culture partagée. Nous verrons aussi comment les partenaires sociaux peuvent trouver leur place dans cette culture de prévention et dans le chantier de la réforme en cours en France. Nous prévoyons des temps d'échanges après chacune de ces tables rondes. Il est important que vous nous aidiez à nourrir la richesse de ces propos.

Nous avons la chance d'accueillir la Directrice des risques professionnels de la CNAM, Marine JEANTET, habituée des Débats d'Eurogip. Tout au long de ce débat, nous allons parler de la culture de

prévention et de la nécessité de développer des approches novatrices en la matière. Quels constats, quelles nécessités appellent à l'émergence et à l'affirmation d'une culture de prévention dans les politiques en matière de santé et sécurité au travail ?

Marine JEANTET

Bonjour à tous. Comme l'a dit M. BOGUET, la sinistralité en termes d'accidents du travail diminue dans notre pays depuis 70 ans. Cependant, nous constatons depuis plusieurs années que nous parvenons à une sorte de plateau, un seuil que nous avons du mal à faire évoluer. Le constat est le même dans d'autres pays, comme en Allemagne. Il est à noter que les causes principales des accidents du travail restent les mêmes, à savoir essentiellement la manutention et les chutes. Ces accidents sont donc évitables et liés à l'organisation et au fonctionnement quotidien des entreprises. De nombreux éléments concourent à la prévention, comme les normes ou la réglementation. Mais nous arrivons à un niveau où chaque personne au sein de l'entreprise doit intégrer elle-même la culture de prévention pour parvenir à éviter des situations qui n'auraient pas été anticipées. Il faut changer de braquet et d'outils pour parvenir à casser cet effet de seuil. La majeure partie du tissu économique français est constituée des TPE et PME. On relève chez elles encore un pic de sinistralité. Nous devons donc agir en priorité vers ces structures. Les TPE et PME fonctionnent avec des petites équipes. Elles ne disposent pas forcément des mêmes moyens d'action que les grandes entreprises. Nous devons parvenir à les toucher avec d'autres leviers.

Régis de CLOSETS

La notion de culture de prévention peut parfois paraître un peu fourre-tout. Quels sont pour vous les fondamentaux de ce que doit être une culture de prévention partagée par tous ?

Marine JEANTET

Il est vrai que cette notion est un peu fourre-tout. Tout le monde est d'accord pour la porter mais il faut aussi voir ce qu'elle revêt concrètement. Pour ce faire, il faut que chacun parvienne à intégrer dans son comportement de bons réflexes de manière natu-

relle, sans se poser la question. Avec la culture de prévention, l'idée est d'intégrer les réflexes de prévention de manière tellement automatique qu'ils deviennent totalement naturels. Comment agir à ce niveau? Le premier levier est la formation initiale. Nous agissons dans l'enseignement professionnel. En tant qu'assureur AT/MP, nous allons renforcer nos conventions avec les rectorats pour intégrer les priorités de prévention dans les programmes d'enseignement professionnel. Dès que l'on apprend un métier, il faut acquérir les bons réflexes. Nous devons aller encore plus loin dans ce domaine. Nous avons l'ambition d'agir à ce niveau. Il importe aussi d'agir dans l'enseignement supérieur auprès des futurs cadres. Si un chef d'atelier ou un chef d'usine n'intègre pas ces priorités au moment où il se forme, il le fera moins facilement pendant sa vie professionnelle. Nous voulons également agir au moment où les jeunes embauchés arrivent dans l'entreprise. Nous travaillons sur des dispositifs de tutorat pour former les professionnels qui accueillent les jeunes pendant leur formation dans l'entreprise. Nous avons déjà lancé ces outils depuis quelques années dans la branche AT/MP. Cependant, nous voudrions continuer à promouvoir cette démarche à un niveau plus élevé, car nous avons intérêt à diffuser la culture de prévention pour réduire les accidents.

Les TPE sont parfois assez démunies face à ces enjeux de risques. Dans la dernière COG, nous avons mis en place des approches par métier, qui sont les plus pertinentes pour que les chefs d'entreprise s'approprient les référentiels de prévention. Nous avons identifié quatre métiers très à risques, ce qui n'est pas suffisant pour couvrir l'ensemble du champ. Nous avons l'ambition de passer à 35 métiers. L'idée est de proposer des outils très simples d'évaluation de risques et d'action possibles. Nous n'allons pas nécessairement intervenir dans ces entreprises. Une fois qu'un chef d'entreprise a été sensibilisé à la prévention pendant sa formation, il doit trouver des outils à disposition au cours de sa vie professionnelle. Il importe aussi de développer les campagnes de communication et de sensibilisation. Nous menons actuellement une grande campagne sur la prévention des lombalgies, qui représentent près de 20 % des accidents du travail. Lorsque nous avons effectué des

études préparatoires pour déterminer le contenu de cette campagne, nous avons réalisé que les entreprises étaient tout à fait conscientes de ce risque. Cependant, il existe une forme de fatalité. La culture de prévention consiste justement à leur faire comprendre que l'on peut agir.

Régis de CLOSETS

Cette approche suppose de travailler sur les mentalités, depuis la formation initiale jusqu'aux dispositifs en entreprise et à travers la communication en général, avec ces outils et ces actions. Comme la santé et la sécurité sociale dans un monde de culture de prévention sont l'affaire de tous, quel rôle peut jouer le préventeur alors que chacun est acteur et auteur de prévention? Dans quelle mesure cette approche amène à repositionner et redimensionner le rôle des acteurs-préventeurs qui interviennent dans les entreprises?

Marine JEANTET

Malheureusement, le nombre n'est pas si important que l'on voudrait. L'assurance AT/MP ne dispose que de 1 400 préventeurs pour toute la France, pour tous les secteurs. Heureusement, les services de santé au travail agissent aussi au quotidien. Nous ne voyons que 3 % des entreprises. Certes, elles représentent 30 % des accidents du travail. Nous ciblons nos interventions sur les entreprises les plus à risques. Mais notre action demeure néanmoins très limitée. Nous ne pouvons pas accompagner 97 % des entreprises. Nous identifierons toujours des priorités pour aider les entreprises en difficulté. L'objectif recherché en développant la culture de prévention est bien d'arriver à préparer le terrain pour que la très grande majorité d'entre elles fonctionnent sans nous. On dénombre encore trop d'accidents sur lesquels on ne peut pas agir. L'idée est de toucher toutes ces entreprises que nous ne touchons pas en direct par d'autres moyens. Nous disposons de marges dans ce domaine. Cette approche n'enlève rien à l'action des préventeurs. Ils pourront continuer à mener des actions ciblées dans les entreprises. Mais nous voulons toucher celles qui ne sont pas nécessairement les plus à risques, mais qui ont néanmoins besoin d'aide et peuvent engager des améliorations si elles sont sensibilisées.

Régis de CLOSETS

Une culture de prévention repose sur l'idée que tout le monde est acteur. On va essayer d'agir sur les mentalités et les comportements. Or, l'une des craintes serait de penser que cette démarche risque d'aboutir à une approche euphémisante de la réglementation. Ne risque-t-on pas de donner moins de poids à la norme et à la réglementation, en voulant s'appuyer davantage sur la transformation des comportements ?

Marine JEANTET

Les deux approches sont complémentaires. Les normes de prévention pour faire face à des risques importants seront toujours présentes. L'objectif est d'aider les entreprises à les intégrer non pas comme une contrainte, mais aussi comme un facteur de performance. On ignore souvent que le fait de travailler de manière plus sécurisée peut certes coûter un peu plus cher à court terme, mais peut aussi garantir une meilleure productivité. Il importe de faire ce lien entre performance et prévention. Nous avons souvent du mal à le démontrer pour les TPE. L'idée est de permettre aux entreprises d'intégrer ces normes, non pas comme des contraintes mais comme un levier grâce auquel elles peuvent améliorer leur performance. Cette démarche les sert aussi, car elle protège leurs salariés. Un accident grave dans une TPE est un drame. Tout le monde a intérêt à éviter les accidents. Il existe de nombreux exemples où des accidents ont représenté un frein au développement de l'entreprise.

Régis de CLOSETS

Quels seraient les idées fortes, les axes que vous aimeriez voir ressortir de cette journée, pour aider à porter cette culture de prévention dans les mois et années à venir ?

Marine JEANTET

Je suis toujours très intéressée par les expériences étrangères. Nous faisons face à des situations et à des problèmes très complexes. Bien malin celui qui pense qu'il trouvera des solutions seul dans son coin. Nous sommes tous confrontés à ces difficultés. Il m'intéresse de voir comment nos collègues ont trouvé des leviers, et s'ils sont transposables en France. Il existe certainement des méthodes et des approches que nous n'avons pas suffisamment explorées en France. Ou à l'inverse, des solutions ont été testées, mais n'ont pas donné les résultats escomptés. Nous sommes plus intelligents à plusieurs. L'objet de ces Débats est d'échanger de manière libre et sans tabou. Nous faisons face à des sujets complexes. Il n'y a pas de honte à dire qu'une démarche n'a pas fonctionné. J'attends d'entendre des propositions de pistes opérationnelles.

LES ENJEUX DE LA CULTURE DE PRÉVENTION

Régis de CLOSETS

Nous allons tenter de cerner ces questions en posant les fondamentaux sociologiques et économiques de la culture de prévention et en essayant de voir, à travers des exemples d'entreprises, comment il est possible de basculer d'une culture d'entreprise à une culture de prévention. Pour en parler, j'accueille :

Thomas BARNAY, économiste de la santé, vous avez conduit d'importants travaux sur les liens entre santé et travail, notamment la manière dont la santé impacte le travail, l'employabilité et les parcours professionnels sur des temps longs. Vos travaux permettent de mesurer la réalité de ces impacts, mais aussi de remonter le temps pour voir comment on peut construire des démarches de prévention.

Sandra CAMPANER, vous êtes cogérante d'une TPE de sept salariés dans la région Est. La culture de prévention est l'affaire de toutes les entreprises. La vôtre a mis en place un arsenal digne des grands groupes pour appréhender et prévenir les risques professionnels. Vous nous direz en quoi ces outils ont permis de développer une véritable culture de prévention.

Erick LEMONNIER, vous êtes responsable sécurité environnement au sein de la branche Infrastructures d'Eiffage. Cette entreprise est plutôt un bon élève en matière de santé et sécurité au travail. Il y a 3 ans, elle a décidé d'adopter une approche vraiment novatrice, où les salariés deviennent des acteurs de prévention grâce à une application. Celle-ci permet de détecter des signaux latents de risques. Vous nous expliquerez en quoi cette démarche concourt à la culture de prévention et à la culture d'entreprise.

Jérôme PELISSE, vous êtes sociologue des organisations, enseignant à Sciences Po Paris. Vous travaillez beaucoup sur la représentation du droit et des règles et sur les écarts entre les pratiques quotidiennes et les réglementations. Nous verrons avec vous en quoi la culture de prévention peut aider à réduire ces écarts.

Régis de CLOSETS

Jérôme PELISSE, la culture de prévention part d'abord d'un constat : celui de règles et de normes de plus en plus nombreuses, mais qui sont de plus en plus difficiles à faire comprendre et à intégrer dans la réalité des pratiques en entreprise. L'écart entre ce qui dit la règle et ce que font les individus constitue votre marotte de sociologue. Vous y avez consacré une thèse autour de la fameuse loi des 35 heures. Elle était censée ouvrir le champ du débat sur le temps de travail. Elle est devenue un véritable casse-tête pour les entreprises. Vous avez exploré aussi le champ de la santé au travail, à travers des travaux très précis, qu'ils concernent des agents de la Mairie de Paris ou des laboratoires de recherche scientifique en nanomatériaux.

Mais avant toute chose, qu'est-ce qui fait de manière générale que l'on rencontre de si fréquents écarts entre la réglementation et son application dans le champ des pratiques ?

Jérôme PELISSE

Il importe de partir du point de départ qui est que le droit n'est pas toujours fait pour être appliqué. Ce constat peut être déstabilisant pour des juristes ou ceux qui ont une appréhension classique du droit. En réalité, la notion d'application du droit est très complexe et ne va pas du tout de soi. En matière de santé et sécurité, des règles même très précises sont toujours soumises à interprétation : des juges évidemment, mais d'abord des salariés, qui sont les premiers acteurs à s'en saisir ou non. Au-delà des passe-droits, des contournements ou des ignorances de la règle, même si l'on met à part la faiblesse des contrôles internes ou externes, il existe toujours des contextes ou des situations où la règle est une référence pour les actions, mais elle n'est jamais la seule. Le fait que cette règle soit mobilisée ou pas, qu'elle soit interprétée d'une manière ou d'une autre, utilisée ou non dans une activité de travail nécessite d'être recontextualisé et inscrit dans des rapports de

pouvoir, des rapports de travail, des organisations. C'est la raison pour laquelle il ne va pas de soi que le droit est fait pour être appliqué.

Au moment de ma thèse, je me suis intéressé à la sociologie américaine. J'ai étudié comment déplacer le regard autour de l'étude de la construction sociale du droit. L'idée n'était pas de partir du droit comme d'une donnée, mais d'observer la manière dont les acteurs construisent ce droit, s'y réfèrent, dans leurs activités quotidiennes. En tant que sociologue, il importe de comprendre que ce droit, qui légitime des situations, des relations, des catégories, ne va pas de soi. Il fait l'objet de réappropriations et d'interprétations. Je voudrais illustrer mes propos avec une image qui montre une rue enneigée. Quelqu'un a quitté sa place de parking après l'avoir déneigée et souhaite la retrouver le soir en revenant. Il laisse une chaise sur cette place. Il revendique un droit de propriété. Ce geste ne repose sur aucun droit officiel. La personne ne pourra pas se plaindre si quelqu'un retire la chaise. Pour autant, il y a du droit, ou plus précisément une forme de légalité ordinaire. Cette notion m'intéresse tout particulièrement dans les contextes de travail. Partir de cette approche sociologique pour étudier la légalité des situations de travail et les manières dont les travailleurs constituent ce qui correspond au droit à leurs yeux m'a semblé être un programme intéressant pour étudier les pratiques de santé et sécurité au travail ou les formes de culture de prévention.

Régis de CLOSETS

Vous appliquez aujourd'hui cette approche américaine sur la représentation du droit et de la règle dans le champ de la santé et sécurité au travail. Vous menez actuellement un travail de recherche sur les nanomatériaux. Pourquoi être allé investiguer ce milieu atypique? Dans quelle mesure les règles y sont-elles appliquées ou pas?

Jérôme PELISSE

Je voulais découvrir un nouveau monde du travail, tout en considérant un laboratoire de nanoscience comme un espace de travail comme les autres, dans lequel des doctorants, des étudiants, des chercheurs peuvent être regardés comme des travailleurs. Il s'agissait aussi d'observer un univers confronté à des

risques émergents, dont on subodore qu'ils peuvent être éventuellement élevés. En réalité, il existe de nombreux autres risques dans ces espaces: chimie, explosion, inhalation de gaz. Nous avons affaire à des univers dans lesquels il existe une forte expertise et une forte autorité épistémique de la part des travailleurs, qui sont les mieux placés pour connaître ces risques, car ils sont en train d'inventer des produits nouveaux dont ils cherchent à étudier les caractéristiques. Il m'intéressait de voir comment l'autorité scientifique pouvait se confronter à l'autorité du droit. En effet, il existe de nombreuses règles dans ce domaine, à commencer par des réglementations comme REACH, le registre R-Nano. Au sein des laboratoires, on trouve de nombreuses affiches, des étiquettes, pour souligner les dangers. On y observe aussi des pratiques, comme un bout de scotch pour distinguer une zone sale (potentiellement exposée à certaines particules) d'une zone propre. Les règles de sécurité s'inventent avec un simple bout de scotch. Certes, la réglementation est forte, mais elle est relative. L'idée était de voir la manière dont se confrontaient l'autorité scientifique que représentent ces chercheurs en la matière et cette autorité du droit qui se manifeste parfois de manière bricolée.

Régis de CLOSETS

Vous dites dans un ouvrage que "l'importance du bricolage s'accommode difficilement avec une dynamique commune de bureaucratisation de la gestion des risques". Face à ces savoirs implicites de gestion du risque qui se mettent en place, il est difficile pour toutes ces affiches de parler et de se faire entendre, mais aussi pour les préventeurs, dont le rôle consiste également à rappeler la norme. Comment réussissent-ils à prendre place et à trouver une voix dans un univers où la gestion du risque se fait en partie de manière intuitive?

Jérôme PELISSE

J'ai étudié principalement cinq laboratoires, dont trois aux États-Unis et deux en France, à partir d'observations approfondies. Il existe deux types d'ingénieurs sécurité qui s'occupent de ces questions de santé et sécurité au travail. Le premier est ce qu'un des acteurs qualifie d'"ingénieurs de papier", qui sont

formés en santé et sécurité au travail, qui ont des diplômes. Aussi bien aux États-Unis qu'en France, ils se situent hors des laboratoires, mais ils sont chargés de traduire ces réglementations, d'inspecter régulièrement les installations, d'autoriser des expériences qui vont susciter des risques. Ils effectuent donc un travail réglementaire. L'interlocuteur qui les désignait comme des "ingénieurs de papier" insistait aussi pour dire combien ils étaient importants.

Pour autant, ce travail se dédouble par la présence de techniciens ou d'ingénieurs de terrain, qui travaillent au quotidien dans les laboratoires. Aux États-Unis, ce rôle était assuré par des doctorants, qui supervisent les questions de santé et sécurité. Ils rappellent la nécessité d'utiliser les équipements de protection. Ils sont les correspondants des "ingénieurs de papier".

Il était intéressant d'observer qu'à chaque fois, nous avions affaire à des acteurs très dominés dans la hiérarchie professionnelle qui régit les pratiques de travail dans les laboratoires. En France, il s'agit de techniciens ou d'ingénieurs qui avaient des difficultés à rappeler à l'ordre les autres acteurs, qui leur étaient tous supérieurs hiérarchiquement. Il leur était difficile de faire vivre ces règles.

Nous avons constaté une forme de paradoxe. Finalement, ils étaient les plus efficaces quand on oubliait qu'ils étaient chargés de la sécurité, c'est-à-dire lorsqu'ils disparaissaient comme personnes en charge de la sécurité. Ils n'avaient plus besoin de rappeler constamment ces règles, car elles étaient intégrées. En d'autres termes, c'est en disparaissant qu'ils devenaient les plus efficaces.

Régis de CLOSETS

En quoi et comment une culture de prévention peut-elle raccorder les bases du droit avec la réalité des pratiques mises en place dans ce type d'univers ?

Jérôme PELISSE

J'ai essayé d'identifier comment, parmi ces laboratoires, certains peuvent interpréter une culture de prévention de manière plus efficace et plus vivante. Deux constats fondent des différences entre les laboratoires. Le premier tient à l'importance des savoirs tacites acquis par les chercheurs pendant leur sociali-

sation professionnelle. Un doctorant ou un chercheur en chimie fera bien plus attention à certains types de risques, alors qu'un chercheur en biologie appréhendera ces risques de manière tout à fait différente. Un chimiste va d'abord se protéger des produits dangereux, alors qu'un biologiste fera plus attention aux cellules qu'il manipule, l'important pour lui étant de ne pas les polluer ou de les contaminer. Il est surtout attentif au risque qu'il peut faire peser sur son expérience. Ces socialisations disciplinaires différentes induisent des comportements différents par rapport à la dangerosité des produits ou aux pratiques de prévention. Ces savoirs tacites complètent fortement cette référence aux normes.

Le second point important qui distingue les laboratoires tient à la manière dont ces questions de santé et de sécurité sont mises en débat, font l'objet de controverses, de discussions. Ces échanges peuvent se dérouler dans des arènes formelles. Dans certains laboratoires, au début de chaque séminaire, ils passaient 15 minutes à parler de ces questions. Ce dispositif n'existe pas partout. Il montre ce souci de la sécurité que peut développer le directeur du laboratoire. Au-delà, des interactions peuvent avoir lieu de manière informelle, lors des pauses déjeuner. Des débats intervenaient régulièrement entre les chercheurs sur le fait de respecter telle ou telle règle. Il s'agit d'une question de participation, d'implication et d'engagement des acteurs. Je retrouve ici des idées assez classiques sur l'importance du débat autour de la qualité du travail, qui semblent caractériser dans certains laboratoires une culture de prévention plus efficace.

Régis de CLOSETS

Je vous propose d'aborder maintenant les fondamentaux économiques qui fondent la culture de prévention. Thomas BARNAY, vous êtes économiste de la santé. Vous réfléchissez depuis longtemps à ce paradigme des politiques de prévention. Vos travaux concernant le lien entre santé et travail ont permis d'éclairer des effets induits et méconnus des problématiques de santé, tant sur l'employabilité des travailleurs que sur les parcours professionnels. Vous avez notamment conduit des travaux prenant comme point de départ l'état de santé en fin de carrière et

reconstituant les trajectoires professionnelles. Vous avez pu mesurer sur des temps longs quelles étaient les problématiques pouvant produire des effets sur la santé et sur les carrières professionnelles et voir quelle pouvait être leur ampleur. En quoi les effets de ces risques professionnels sur la santé sont-ils encore sous-estimés ?

Thomas BARNAY

Au préalable, je voudrais rappeler que la qualité de vie au travail s'est dégradée en Europe, et de manière significative en France, alors même que notre système était censé préserver nos salariés grâce au salaire minimum et des réglementations contribuant à leur protection. Le prix à payer était un taux de chômage élevé. Aujourd'hui, la France connaît un taux de chômage élevé, mais on constate dans le même temps que la qualité de vie au travail est particulièrement altérée, alors même que l'espérance de vie est importante, que la productivité individuelle est forte, que la médecine est de qualité, que l'âge de la retraite est plus précoce que dans les autres pays. Malgré tout, les conditions de travail, telles qu'elles sont déclarées par les Français dans les grandes enquêtes européennes, sont les plus mauvaises en termes d'autonomie au travail et de peur de perdre son emploi. Les enquêtes montrent que la prise de retraite est salubre et a un effet positif sur la santé.

Les effets des risques professionnels sur la santé sont encore mal estimés pour deux raisons. Tout d'abord, nous ne disposons pas d'études longitudinales nous permettant de suivre des individus dans le temps. La CNAM dispose de magnifiques bases de données sur les AT/MP qui sont peu utilisées par les chercheurs. Pour établir finement des liens entre parcours de santé et parcours professionnels, pour démêler les causalités, il importe de disposer d'un suivi longitudinal permettant de dresser les chronologies et les impacts de la protection du travail, ou inversement, de la survenue d'un handicap ou d'un accident du travail sur la santé des salariés. Nous commençons à mener des enquêtes sur les données de la DARES et de la DREES, qui nous permettent d'établir des liens de causalité. Les questions de santé au travail sont encore récentes en économie. Dans les pays scandi-

naves et en Allemagne, on travaille depuis beaucoup plus longtemps sur ces questions, car ils disposent de ces données longitudinales.

En France, le risque psychosocial est particulièrement mal estimé et très mal connu. Il est très difficile à saisir, d'une part car il est lié à une pénibilité ressentie qui est difficile à mesurer. D'autre part, le modèle français est basé sur la culture de la réparation et de la compensation ex-post. On tente difficilement d'établir les responsabilités. Or tout l'intérêt serait de savoir qui est responsable de l'altération de la santé des personnes après 50 ans. Il est déjà trop tard quand on s'intéresse à une personne de cet âge. Il faudrait anticiper, en s'intéressant à la gestion du capital santé dès l'entrée sur le marché du travail. Les études en économie montrent que ce qui se passe dans les premières années de vie professionnelle est déterminant sur la suite de la trajectoire professionnelle et de la trajectoire de santé.

Régis de CLOSETS

A partir de là, vous faites le constat de l'importance des risques psychosociaux et de la santé mentale sur le temps long, par rapport à l'état de santé des travailleurs et à leur parcours professionnel. Une chose est de connaître les risques, une autre est d'agir dessus. Les démarches et politiques de prévention reposent encore beaucoup sur le principe de la réparation. En quoi ces corrélations que vous démontrez obligent-elles à renverser le paradigme de ces politiques de prise en charge et à réorienter le curseur vers la prévention ? Comment vos travaux permettent-ils d'ouvrir de nouvelles pistes ?

Thomas BARNAY

Nous n'essayons pas de renverser les politiques mais d'éclairer le décideur. Au-delà des corrélations, nous essayons de mettre en évidence des causalités. Les logiques de prise en charge devraient peut-être réintégrer le temps long, l'analyse diachronique, mais aussi les analyses par sous-population. Les études montrent que, selon la mesure de l'état de santé, selon la mesure des conditions de travail, nous ne parvenons pas toujours à des résultats totalement convergents. En revanche, nous mesurons très bien que la survenue d'un handicap ou d'une maladie

chronique aura des effets irréversibles qui vont s'accroître avec le temps sur la vie professionnelle. Ce constat est d'autant plus préoccupant que, lorsque le problème intervient après 50 ans, l'effet boule de neige est encore plus grand. Pour ces études, nous comparons à des populations témoins qui ressemblent beaucoup aux personnes qui souffrent d'un handicap ou d'une maladie. La question n'est pas seulement la perte d'employabilité après 50 ans. Il s'agit bien d'un phénomène de cumul d'inégalités : être âgé, avoir un problème de santé, être une femme sont des facteurs d'aggravation de la dégradation de la trajectoire professionnelle. Sur d'autres aspects, les hommes seront aussi en difficulté. Des études montrent le lien entre anxiété et perte de son travail. Il s'avère que ce sont les hommes qui vivent le plus mal la perte de l'emploi. Les conséquences du chômage sur la santé mentale sont beaucoup plus fortes sur la population masculine, notamment après 40 ans, que sur la population féminine.

Il est essentiel de décloisonner la notion de prévention. Certains médecins généralistes considèrent que la prévention ne les concerne pas. La culture de la prévention n'est pas inscrite dans nos gènes, que ce soit chez les individus, comme le montrent les retards en matière de vaccination contre la grippe à l'âge adulte, ou chez les médecins, où le paiement à l'activité n'a pas favorisé les approches de prévention. Sur le plan macroéconomique, la prévention représente 2 % des dépenses courantes de santé en France, contre 3 % en moyenne dans les pays de l'OCDE, ou 6 % au Canada. En dépit des injonctions de prévention mises en avant dans tous les plans, dans toutes les stratégies, au niveau macroéconomique, la prévention a tendance à régresser dans le domaine de la santé, par rapport au curatif.

Les femmes sont confrontées à de multiples risques. Il faut pouvoir aussi intégrer la nécessité d'agir sur les conditions d'adaptation des postes de travail, des conditions de travail et des conditions d'emploi. Le temps partiel choisi est beaucoup plus positif sur la santé que le temps partiel contraint. Les modèles de prise en charge de la dépendance reposent beaucoup sur les femmes de 50 à 70 ans, qui doivent s'occuper de leurs parents et de leurs enfants. Les contraintes professionnelles doivent être combinées

avec la compréhension des contraintes familiales et privées, pour éviter les ruptures dans les trajectoires et permettre d'autres formes de travail. Il faut plus de flexibilité dans la sécurité.

Régis de CLOSETS

En quoi ces constats appellent-ils à l'affirmation d'une culture de prévention ? Vous avez démontré l'importance des enjeux au niveau macroéconomique. Mais il faut aussi s'intéresser à l'échelle de l'entreprise. On a mis en place les comptes pénibilité, qui gèrent les risques les plus évidents mais ne tiennent pas bien compte des risques psychosociaux. On met en place du tutorat, mais les jeunes n'ont pas forcément envie d'écouter les anciens. Comment sensibiliser les salariés, dès qu'ils sont exposés à ces facteurs de risques, sans attendre 50 ans ?

Thomas BARNAY

Il est difficile de répondre à cette question. Je n'ai pas travaillé sur des données d'entreprises, mais sur des données d'enquêtes auprès des salariés. Il est évident que des déterminants très précoces dans les trajectoires jouent un rôle très important sur la suite. Les conditions dans l'enfance présupposent à des trajectoires de santé dégradée, à un départ anticipé à la retraite. Les phases de précarité vécue pendant l'enfance sont associées à un risque de 50 % supérieur de devenir fumeur à l'âge adulte, à un risque deux fois plus élevé de devenir obèse pour une femme, et à un risque deux fois plus élevé de connaître des problèmes de santé à long terme.

Nous nous sommes interrogés sur les déterminants de la santé des retraités. Des conditions de travail pénibles, que ce soit physiques ou de l'ordre des risques psychosociaux, qui interviennent en début de carrière, conduisent certains à atteindre les seuils qui permettent d'être éligible au compte pénibilité. Des effets qui arrivent tôt dans la carrière ont des impacts diffus très importants à long terme. Les risques de déclarer des troubles anxieux chez les retraités sont accrus de 90 % s'ils ont été confrontés à des conditions de travail pénibles en termes de risques psychosociaux. Cette exposition a également une influence très forte sur la consommation de médicaments de types antidépresseurs ou anxiolytiques.

À l'échelle des entreprises, ces éléments sont plus complexes à déterminer, notamment car elles connaissent beaucoup de turnover. Il est difficile d'investir dans la santé au travail des salariés, lorsqu'on sait que les jeunes seront mobiles. Le contrat de travail devrait davantage être pensé comme un contrat d'assurance et de prévoyance. Les entreprises devraient s'appuyer sur la qualité de ces derniers. Les études montrent que lorsque les entreprises couvrent le délai de carence, les gens s'arrêtent moins longtemps. Nous ne sommes pas encore parvenus à quantifier tous les effets. Un salarié en bonne santé est plus productif, reste plus longtemps au travail. Un salarié en situation de précarité aura peur de perdre son emploi. Il aura tendance à s'inscrire dans une démarche de présentisme. Il va rester au travail en mauvaise santé, ce qui a un coût pour l'entreprise. Il faut que la culture d'entreprise puisse changer et qu'on puisse lui apporter des éléments d'étude. Nous avons encore à approfondir les recherches dans ce sens.

Régis de CLOSETS

Après avoir évoqué les enjeux sociologiques et économiques, je vous propose de nous tourner vers les entreprises. La culture de prévention est une culture d'entreprise qui se transforme autour de ces fondamentaux. Nous allons le voir avec deux exemples, en commençant avec Erick LEMONNIER, directeur santé et sécurité au travail de la branche infrastructures du groupe Eiffage. Celui-ci répond depuis des années aux exigences réglementaires en matière de santé et sécurité au travail. Il y a 3 ans, il a décidé de donner un coup de pied dans sa stratégie, en convoquant 400 responsables de la branche Infrastructures pour parler de performance en matière de santé et de sécurité et pour reposer le problème. Pourquoi avez-vous choisi de secouer le cocotier? Qu'en est-il tombé?

Erick LEMONNIER

À l'origine de cette réflexion, nous avons le sentiment que nous allions approcher rapidement d'un seuil qu'il serait difficile de franchir en matière de prévention des risques. Nous nous sommes dit qu'il était nécessaire de se requestionner sur la politique prévention du groupe, sur nos actions et sur notre stratégie. Nous avons commencé par une chose très

simple. Nous nous sommes demandé quel était le sens que nous donnions à la prévention et à la sécurité dans l'entreprise. Pour ce faire, nous avons cherché à associer au terme "sécurité" les premiers mots qui nous venaient à l'esprit. La liste qui en est ressortie comprenait les termes accident, catastrophe, blessure, règles, lois, contraintes, sanctions, pénibilité, handicap. Ces termes ne sont pas très enthousiasmants pour l'entreprise, pour les managers et pour les collaborateurs. Comment arriver à une culture de prévention partagée, quand à ce mot sont associées des notions si négatives? Nous nous sommes aperçus que notre approche en matière de sécurité était très liée à ces représentations. Pour franchir ce seuil, il était absolument nécessaire de changer complètement de regard. Il fallait arrêter de se concentrer sur l'irréversible. Comme de nombreuses entreprises, nous mettions en avant en matière de sécurité l'objectif "zéro accident". Or cette approche n'était ni compréhensible ni porteuse. Il fallait absolument changer de regard sur ce sujet. Nous avons reformulé notre ambition. Nous sommes passés de l'objectif "zéro accident" à un objectif "100 % sécurité". En réalité, la finalité doit être de travailler en sécurité, d'être protégé, de bénéficier de confort et de bien-être. Or nous nous étions arrêtés aux conséquences négatives. Nous abordions uniquement la prévention par ses conséquences désastreuses.

Régis de CLOSETS

Vous dites que la performance en sécurité correspondait à la somme des échecs et au taux de fréquence. Vous avez décidé de changer d'approche en développant un outil numérique appelé "Safety Force". Il a reçu 14 prix depuis son lancement en 2016. Il permet à chaque collaborateur de mesurer les dispositifs de sécurité existants, les risques, les initiatives. Vous avez conçu une vingtaine de constantes à partir desquelles chaque collaborateur peut être coauteur. Les données sont publiées en temps réel. Cet outil permet de partager l'état de la sécurité et d'anticiper des risques. [Visionnage vidéo] Comment cet outil permet-il de penser autrement la manière de gérer le risque?

Erick LEMONNIER

Un outil ne sert à rien si l'on ne donne pas un sens à

son utilisation. Safety Force n'est que le reflet de la politique que nous avons voulu porter au sein du groupe Eiffage. Sur les sujets de la prévention et de la sécurité, accepter la vérité représente un cap très difficile à passer. Pendant de très nombreuses années, nous n'avons abordé le sujet de sécurité qu'avec une approche culpabilisante, qui reposait sur une logique "oui/non", "bien/mal", "conforme/pas conforme". Or cette approche ne correspond pas à la réalité. Dans la vie, on se trouve rarement aux extrêmes. Il faut accepter la réalité, et se dire que tant que nous ne sommes pas arrivés à un événement accidentel, il n'y a rien de grave. Les anomalies, les dysfonctionnements font partie de la vie quotidienne. Aucun processus humain n'est infaillible. En matière de sécurité, nous ne sommes jamais parfaits. Il faut dépasser cette approche culpabilisante. Ce palier est très difficile à passer. Nous nous inscrivons dans une nouvelle logique avec cette application. Tout collaborateur peut, à tout moment, donner son avis, de manière plus nuancée que "bien/mal" en matière de sécurité.

Régis de CLOSETS

L'application est ouverte aux collaborateurs et aux sous-traitants. Les informations partagées ne sont pas filtrées et communiquées en temps réel. On ne se trouve plus dans un circuit de l'information pyramidal. Cet outil permet aussi d'évaluer un certain nombre de signaux latents, grâce à un algorithme. Comment ce système fonctionne-t-il ?

Erick LEMONNIER

L'objectif est de ne pas s'en tenir à de l'irréversible. Cet outil permet à n'importe quel collaborateur de faire des propositions sur les constats qui sont communiqués. L'idée est d'agir sur les anomalies avant qu'elles ne deviennent des défaillances irréversibles. Nous nous sommes inspirés du modèle du mathématicien Edward Lorenz, à l'origine de la théorie du chaos. Il a popularisé son modèle avec l'effet papillon. Le principe est qu'une infime variation de paramètre peut avoir une influence considérable sur le résultat escompté au départ, c'est-à-dire sur le prescrit. Toutes les informations publiées sur l'application sont filtrées par cet algorithme qui est capable de détecter des constantes. Il peut dire si cette infime varia-

tion de paramètre qui a été mise en avant peut amener à un événement accidentel. L'application va générer des alertes de probabilité de survenance accidentelle, en identifiant le périmètre qui pourrait être touché par cet événement et en identifiant la ou les causes probables de l'événement accidentel. Il revient ensuite aux collaborateurs, qui ont accès à l'information, d'agir ou de ne pas agir en conséquence.

Régis de CLOSETS

Ce fonctionnement se confronte au fait que l'on n'ose pas dire par peur de mettre en avant un risque car ensuite il faudrait adopter un plan d'action. Dans quelle mesure Safety Force contribue à élaborer des plans d'action et à allouer des moyens ? Avez-vous une approche différenciée dans ce domaine également ?

Erick LEMONNIER

Dans 90 % des cas, un dysfonctionnement en matière de sécurité peut être réglé dans la journée par le premier cercle des collaborateurs. Dans nos habitudes de fonctionnement, nous utilisons un empilement de plans d'action qui n'en finissent plus, mais qui n'apportent pas de solutions concrètes. Cette application permet de s'éloigner de ces plans d'action, qui nécessitent en plus un temps d'élaboration, de rédaction, d'analyse, de diffusion, d'explications. Entre l'événement de départ et le déploiement d'un plan d'action, il se passe un temps extrêmement long, qui va à l'encontre de la performance.

Régis de CLOSETS

Nous allons évoquer le cas d'une TPE familiale de 7 salariés, qui existe depuis plus de 40 ans et qui est spécialisée dans le traitement de l'eau pour les particuliers et les entreprises. Elle a une culture de sécurité inscrite dans ses gènes depuis le début. Sandra CAMPANER, vous avez renforcé cette culture à votre arrivée. Vous êtes aujourd'hui cogérante de cette TPE. Vous avez rédigé un document unique, une évaluation des risques, les fiches de poste, mais aussi mis en place une application pour faciliter les démarches. Qu'est-ce qui explique votre appétence vis-à-vis des questions de santé et sécurité, à l'échelle d'une structure comme la vôtre ?

Sandra CAMPANER

Je suis touchée par la maladie. Nous n'avons qu'une seule santé. Il est essentiel d'en prendre conscience. L'entreprise s'est toujours impliquée dans la santé et sécurité de ses collaborateurs. Le fait que je l'aie intégrée a permis de renforcer cette vision sur la sécurité par mon regard féminin sur les risques psychosociaux ou sur le bien-être. J'ai par exemple mis en place des massages pour le dos. Ma volonté est d'intégrer une dimension humaine. Le fait d'impliquer nos collaborateurs dans la gestion de l'entreprise leur permet de dépasser le rôle de simple salarié. Ils sont acteurs de leur sécurité. Ils n'ont pas peur d'expliquer les problèmes.

J'ai créé un support Excel en ligne sur Dropbox, avec des liens hypertextes. Ce document permet de suggérer des améliorations, de reporter des situations de presque accident, avec un plan d'action qui en découle. Il est réalisé dans les 48 heures. Une situation dangereuse peut être réglée très rapidement. Il importe d'interagir. Nous recevons les alertes sur nos téléphones. Si des salariés travaillant sur un site font face à un risque de chute ou un risque chimique par exemple, ils peuvent le signaler. Nous sommes particulièrement exposés à des risques liés à la co-activité, aux risques chimiques et aux risques routiers. Nous travaillons sur ces questions dans une approche humaine. Nous échangeons avec nos collaborateurs. Ils n'ont pas peur de signaler des problèmes ou de proposer des améliorations.

Régis de CLOSETS

Vous construisez une culture de prévention à travers toutes ces approches intuitives. Votre exemple montre aussi les difficultés et les limites. L'objectif de cette démarche est d'améliorer le bien-être des salariés, mais aussi la performance de l'entreprise. Une TPE peut répondre à des appels d'offres qui affichent des exigences en matière de santé et sécurité au travail. Vous avez décidé d'aller au-devant d'une certification MASE. Tout à coup, cette spontanéité de la culture de prévention est devenue plus complexe.

Sandra CAMPANER

En ce qui nous concerne, rien n'a changé. Nous n'avons pas modifié notre façon de travailler. Nous

intervenons toujours sur les mêmes sites, avec la même culture. En revanche, nous ne disposons pas de personnels suffisants pour gérer cette certification. Des personnes sont habilitées pour ce faire. Elles travaillent dans leur bureau et remplissent des papiers. Nous sommes sur le terrain. Nous n'avons pas les moyens de payer une personne non productive. Je suis sur le terrain. J'effectue des audits. Je fais mon travail, mais je n'ai pas d'autres moyens. La certification MASE représente une lourdeur administrative qui ne correspond pas à une petite entreprise. Nous répondons à cinq axes de sécurité. Mais ils ne sont pas matérialisés par des papiers. On nous demande une revue de direction, un plan d'amélioration continue sur l'environnement. Nous travaillons sur tous ces points. De très grosses entreprises sont certifiées MASE. J'ai rencontré les personnes en charge de la certification. Elles ne connaissent pas du tout les risques que nous encourons. Elles ne gèrent pas du tout la co-activité sur le terrain. Une certification coûte beaucoup trop chère pour une petite entreprise. Nous sommes en phase de renouvellement. Il faudrait toujours apporter des améliorations. Un support documentaire n'est qu'un support documentaire. À mon niveau, mes collaborateurs sont à jour de formation. Nous organisons des réunions SSE. Nous effectuons des flash sécurité tous les mois. Je me déplace chaque mois sur les sites pour réaliser des audits. Nous analysons les REX. Mais on nous demande toujours d'évoluer. Or je n'ai pas les moyens.

Régis de CLOSETS

Vous avez décidé de partager cette expérience avec la Chambre des métiers et de l'artisanat en Meurthe-et-Moselle, auprès d'autres acteurs qui pourraient être concernés. Quels échos avez-vous reçu des autres entreprises sur votre expérience et la manière dont elles pouvaient s'en inspirer ?

Sandra CAMPANER

À ce jour, il reste encore un très gros travail à mener sur le terrain. La culture de sécurité n'est pas du tout instaurée chez les petits. Je ne désespère pas. J'ai l'étiquette de la femme chiante. J'assume. Pour les TPE, la sécurité est vécue comme une lourdeur. Même quand vous leur rappelez que le document

unique est une obligation réglementaire, elles n'en comprennent pas l'importance. Il ne faut pas se servir du document unique comme d'une obligation mais comme d'un outil de travail. Pour les TPE, tant qu'il n'y a pas de problème, la sécurité n'est pas un sujet. On m'a sollicitée pour intégrer la Chambre des métiers il y a deux ans et demi. J'avais très envie de transmettre. Mais je ne désespère pas.

Régis de CLOSETS

Jérôme PELISSE, ce témoignage montre qu'il est possible de réduire les écarts entre ce que disent le droit et les pratiques. Mais cette démarche est encore plus difficile à l'échelle d'une TPE.

Jérôme PELISSE

Nous voyons comment la formalisation, lorsqu'elle passe par des outils matériels, contribue à mettre à distance le travail réel et à faire écran. En même temps, il ne faut pas les jeter aux oubliettes. Les ingénieurs de papier sont aussi utiles et contribuent à rappeler aux acteurs des éléments indispensables. Mais tout ceci est insuffisant. Les contrôles ne suffisent pas non plus, car on peut se retrouver à créer de la conformité de papier. Or une TPE n'en a pas les moyens. Elle peut donc chercher à travailler sur les pratiques elles-mêmes. On peut se demander si l'absence de certification est si problématique pour que la culture de prévention reste vivante.

Régis de CLOSETS

Thomas BARNAY, l'exemple de Safety Force paraît très enthousiasmant. Mais dans une TPE, quand on veut faire de la culture de prévention, on se heurte aussi à des enjeux court-termistes.

Thomas BARNAY

De nombreuses TPE disent qu'elles n'ont pas les moyens. Le système génère et amplifie les inégalités. Les grandes entreprises vont pouvoir mettre en place des dispositifs, ce qui pose la question de l'inégalité de traitement des salariés face à la prévention. Les deux approches ne sont pas totalement antinomiques. Safety Force paraît séduisant, mais on se demande à quel moment il y aura une intervention humaine. Une information est partagée. Mais il existe

sans doute des effets de sélection, car les personnes qui prennent le temps d'utiliser cette application n'occupent probablement pas toutes les mêmes fonctions. Qui en bénéficie ? Est-ce que cet outil n'accroît pas encore les inégalités ? Ne faut-il pas disposer de marges de manœuvre dans l'organisation de son temps de travail pour utiliser cette application ? Ce dispositif peut-il être évalué dans la durée ? À partir de quand, la DRH ou la médecine du travail va se pencher sur la réalité des phénomènes reportés ? À partir de quand leur diagnostic donnera lieu à une intervention ? L'avantage d'une structure à taille humaine est d'offrir la possibilité d'interagir directement.

Sandra CAMPANER

J'ai créé un support qui est utilisé au quotidien. Nous organisons des entretiens sur la pénibilité. Nous réalisons une enquête sur l'éthique pour vérifier si nos salariés parviennent à respecter le droit à la déconnexion. Suite à une démarche environnementale, nous avons instauré des tablettes pour tout ce qui concerne les documents administratifs. Nous pouvons ainsi assurer un suivi des presque accidents, sur les suggestions d'améliorations et sur toutes les remarques de nos salariés. Si, dans le cadre d'une co-activité, ils remarquent qu'une autre entreprise utilise un outil plus intéressant, ils nous le signalent. Tout est enregistré. En fin de mois, nous réalisons un récapitulatif. Chaque trimestre, nous tenons une réunion SSE. Tous les sujets sont traités. Si je peux apporter une amélioration concernant le matériel en 48 heures, je n'hésite pas à le faire.

De la salle

Je suis conseiller en relations sociales et en conditions de travail. Cette table ronde d'ouverture avait pour objectif de poser les enjeux. Il est intéressant de voir que des motifs et des motivations différents se sont exprimés. Ils étaient d'ordre organisationnel, sécuritaire, réglementaire, affectif, fonctionnel. Les leviers pour aller vers une culture de prévention qui ont été proposés sont différents. Ils se complètent sans s'opposer. Il me semble que le levier économique par rapport au fonctionnement de l'entreprise n'a pas été abordé. En quoi les questions de santé, de sécurité et de bien-être peuvent être vues comme des

éléments de la performance ? Peut-on en mesurer les effets en termes économiques ?

Erick LEMONNIER

Il est certain que, pour les grandes entreprises qui cotisent au taux propre, la diminution des dépenses liées à la réduction de l'accidentalité est forcément intéressante. Cependant, chez Eiffage, ce sujet n'a jamais été une source de motivation pour les managers dans l'entreprise. Il ne s'agit pas d'un enjeu pour agir dans le domaine de la prévention des risques, même si cela peut représenter des sommes considérables. Le levier est ailleurs.

Pendant la réflexion avec les 400 managers, nous avons fait participer l'OPPBTP qui nous a apporté un éclairage sur la performance économique de la sécurité, c'est-à-dire non pas en termes de diminution des dépenses, mais en termes de gains potentiels. Il s'agit d'une logique totalement différente. Les éléments présentés par l'OPPBTP ont été déstabilisants, car ils vont totalement à l'encontre des lieux communs selon lesquels la sécurité ne représente que des coûts. L'OPPBTP s'appuyait sur des milliers d'exemples concrets issus aussi bien de TPE, d'artisans mais aussi de groupes. Dans 90 % des cas, on constate un gain au bout d'un an et demi. Nous avons ainsi pu partager un constat simple : non seulement la sécurité fait du bien à l'homme, mais en plus elle fait gagner de l'argent.

Régis de CLOSETS

Mme CAMPANER, comment objectiver les résultats et la performance de votre TPE ?

Sandra CAMPANER

Nous élaborons toujours un budget prévisionnel dédié à la sécurité. Nous pouvons vous dire exactement ce que coûte une formation. La prévention fait partie du fonctionnement et modifie notre façon de voir. Tout le monde est tellement impliqué. L'entreprise a toujours œuvré dans la santé et la sécurité. Nous avons augmenté le budget pour obtenir une certification, car nous avons dû faire appel à des auditeurs externes, ce qui nous a coûté 30 000 €, une dépense importante pour une TPE. Pour nous, cette démarche ne reflète pas la sécurité concrète.

Marine JEANTET

Nous avons vu deux exemples d'entreprises très impliquées. Je suis sûre que les effets en dépenses n'ont pas constitué pour elles une motivation. Elles ont compris l'intérêt qu'il y avait à intervenir et agir de manière durable.

Je voudrais vous faire part d'une autre expérience. À l'assurance maladie, nous menons une action de sensibilisation sur l'absentéisme dans les entreprises de plus de 200 salariés. On peut reconstituer les causes d'arrêts de travail à partir des consommations médicales des salariés. Nous pouvons expliquer aux entreprises dont les taux d'absentéisme sont très élevés, la part qui pourrait être liée à des origines professionnelles. Nous essayons aussi de calculer les coûts directs et indirects. Des salariés absents réduisent la performance. Ces éléments font réfléchir les entreprises, car elles n'avaient pas mesuré ces impacts. Nous sommes en train de déployer cette action auprès de 100 entreprises, avec l'ambition d'en atteindre 500 l'année prochaine. L'idée est d'inciter celles qui ne sont pas encore impliquées à agir.

De la salle

Je fais partie du cabinet Empreinte Humaine. J'interviens auprès de grandes organisations sur ces questions de culture de prévention, mais aussi auprès de petites entreprises. M. LEMONNIER, concernant les changements qui doivent s'opérer dans l'entreprise pour améliorer la culture de prévention, en allant au-delà du système santé et sécurité, vous parlez de la difficulté de ces plans d'action qui mettent du temps à se mettre en œuvre, alors qu'il est possible de traiter 90 % des problématiques immédiatement. Il semble important d'avoir une organisation qui offre des marges de manœuvre au local et au manager pour résoudre ces questions rapidement. Dans certaines entreprises, le changement d'une ampoule pour améliorer l'éclairage dans un escalier est interdit pour les opérateurs en local pour des raisons de santé et sécurité. Il est nécessaire de passer par un sous-traitant qui est difficilement mobilisable et n'interviendra que dans 15 jours ou 3 semaines. Ce problème est simple à résoudre, mais il ne l'est pas en réalité en raison des modalités d'organisation. Comment, dans votre dispositif, avez-vous fait évoluer les

marges de manœuvre en local pour traiter rapidement ces questions ?

Erick LEMONNIER

C'est tout à fait exact. Notre approche en matière de sécurité est maintenue. Auparavant, elle était basée sur trois fondements : exigence, exemplarité et discipline. L'exigence englobait un certain nombre de règles très strictes, des process qu'il était impossible de réguler. Depuis 3 ans, l'objectif est de permettre que la décision et la solution soient trouvées en local, le plus rapidement possible. Dans les grands groupes, le système est souvent très pyramidal. En matière de sécurité, nous avons voulu passer à une organisation la plus locale possible, avec des circuits de décision les plus courts possibles.

Christian EXPERT

Je partage les propos de Mme JEANTET concernant l'importance de l'économie. Dans un groupe comme Eiffage, si le dirigeant n'est pas convaincu qu'il a un intérêt économique majeur à agir dans la prévention des risques psychosociaux, rien ne se fera. J'ai en tête un établissement appartenant à un groupe national, où les risques psychosociaux sont en train de mettre à mal sa survie. L'équipe dirigeante fait preuve d'une grande incompréhension et ne souhaite pas échanger sur ce sujet.

L'entreprise appartient à la société en général. La prévention relève d'un travail de préparation, depuis l'enfance, l'éducation, la scolarité, jusqu'à la formation initiale et la formation continue. Elle concerne tout un ensemble. Si l'on ne m'éduque pas à la prévention quand j'utilise une trottinette, je ne vois pas comment intégrer de la prévention dans une entreprise. L'imprégnation doit aussi se faire au niveau du collectif. Si un jeune apprenti ayant reçu une éducation à la prévention arrive dans une entreprise où l'imprégnation collective de la prévention n'existe pas, il ne pourra pas mettre en œuvre ce qu'il a appris. La dimension collective est importante aussi au niveau de la formation.

De la salle

Je suis responsable ESS dans une fonderie d'aluminium. Je voulais revenir sur un exemple donné par M. PELISSE concernant le doctorant qui n'ose pas cor-

riger un chercheur vis-à-vis de l'usage des lunettes de sécurité. Je suis confrontée à la même chose dans les fonderies. Les opérateurs ont du mal à se corriger entre eux. Comment changer cette manière de penser et favoriser les échanges entre collègues en matière de sécurité pour éviter des accidents ?

Jérôme PELISSE

Il s'agit d'un enjeu de discussions et non d'un simple rappel à l'ordre des règles. La position classique d'un ancien est de dire qu'il a toujours travaillé ainsi et qu'il n'y a aucune raison de changer. L'idée n'est pas de se mettre dans une position où quelqu'un corrige une autre personne, mais plutôt de mettre en débat ce sujet. Si une question de sécurité devient un enjeu de discussion au sein d'un collectif de travail, elle peut alors devenir un problème qu'il convient de résoudre ensemble.

De la salle

Dans les expériences présentées, quel est le rôle des représentants des salariés ? Comment organisez-vous vos politiques en relation avec ces instances ? Il ne faut pas perdre de vue que l'application du droit permet aux salariés d'être rétablis dans leurs droits lorsqu'ils sont confrontés à des situations d'accidents.

Erick LEMONNIER

J'ai coutume de dire qu'une culture en matière de sécurité et de prévention dans une entreprise est forcément proportionnelle à l'exercice du droit à la parole de tout collaborateur, qu'il soit manager, opérateur, représentant des salariés, dirigeant ou spécialiste en matière de sécurité. Il importe d'assurer cette liberté d'exercice de la parole pour déculpabiliser le sujet de la sécurité. De plus, la culture de sécurité est aussi proportionnelle au droit à l'erreur. Chacun en commet. Il faut évidemment faire clairement la différence entre erreur et faute. Mais à partir du moment où nous avons tous le droit à l'erreur, il n'est plus problématique d'en parler. Il est toutefois très compliqué de dépasser ce cap. Chez Eiffage, nous continuons à débattre du respect de ce droit à l'erreur. Nous devons pouvoir en parler de façon transversale, sans filtre pyramidal. Cette démarche est complexe, mais nécessaire.

APPROCHES AUX PLANS INTERNATIONAL, NATIONAL, SECTORIEL

Régis de CLOSETS

Manal AZZI, Spécialiste de santé et sécurité au travail au sein de l'OIT, vous pilotez plusieurs programmes phares sur les risques chimiques ou à destination des PME. Vous coordonnez également les actions de la Journée internationale organisée par l'OIT sur le sujet. L'OIT a donné en 2006 la première définition internationale de cette culture de prévention. On verra quels sont les fondamentaux de cette définition et en quoi elle conduit à repenser les politiques conduites en santé et sécurité.

Joachim BREUER, président de l'AISS, vous êtes à l'origine d'un programme de grande ampleur qui vise à promouvoir à l'échelle planétaire cette culture de prévention. "Vision Zéro" veut changer la donne des dispositifs existants en définissant des valeurs nouvelles associées à la santé et sécurité au travail et en intégrant l'ensemble des acteurs dans la prévention des risques. Nous verrons en quoi cette démarche amène à repenser les approches.

Vincent DETEMMERMAN, directeur stratégie et innovation de la Confédération de la construction en Belgique, vous portez à l'échelle de votre branche cette démarche de culture de prévention qui vise à changer les approches sur la gestion des risques, en incluant l'ensemble des acteurs, des sous-traitants jusqu'aux clients finaux.

Just MIELDS, vous êtes psychologue du travail au sein de la BG ETEM en Allemagne. Vous y avez engagé une vaste campagne de prévention des risques qui s'étale sur dix ans, et vise à faire changer les pratiques mais aussi et surtout les mentalités sur le sujet. Vous nous direz comment vous la mettez en place.

Stephan WANHOUT, vous êtes directeur santé et sécurité du groupe SEB. Dans un secteur industriel soumis à une forte compétition et automatisation, vous avez fait le choix d'une démarche de prévention élargie à l'ensemble des personnels et des process. Nous verrons quels en sont les motivations et les résultats.

Jennifer WOLF HOREJSH, directrice exécutive de l'IAIABC aux USA, votre organisme a été créé il y a plus de cent ans par sept agences fédérales américaines d'indemnisation pour partager leurs expériences. Aujourd'hui, vous êtes un immense réseau d'expertise entre agences, aux États-Unis comme au Canada, qui propose des études, rencontres ou formations aux acteurs de l'indemnisation. Vous nous direz la manière dont la culture de prévention est perçue par ces différents acteurs.

Régis de CLOSETS

Manal AZZI, nous sommes très intéressés par la manière dont l'OIT a lancé une réflexion sur la culture de prévention.

Manal AZZI

Une définition de la culture de prévention a été établie en 2006. Quels en sont les éléments clés? Je voudrais vous rappeler que l'OIT va célébrer son centenaire cette année. Nous sommes nés avant le traité des Nations Unies. Nous sommes l'une des plus anciennes agences de la famille des Nations Unies. La définition de l'OIT repose sur la protection du travailleur. Cette année, nous avons décidé de prendre du recul

et de dresser un bilan de tout ce que nous avons fait depuis 2006. Les problèmes de l'amiante, mais aussi les accidents majeurs comme Tchernobyl, nous ont amenés à revoir nos méthodes de prévention. Sur la base de ces évaluations, nous avons pris conscience que les méthodes utilisées dans les années 1960 et 1970 étaient très restrictives. Nous avons décidé de passer à une approche plus préventive, afin d'être plus efficace.

L'OIT a élaboré plus de 190 conventions internationales, dont 40 concernent la santé et la sécurité: cancer, benzène, sécurité des femmes au travail, agriculture. Depuis les années 1980, nous avons évolué. En 2006, la convention 187 prévoit le cadre de la

promotion de la prévention, de la santé et sécurité au travail. Elle passe en revue globalement toutes les infrastructures. Elle s'intéresse par exemple à l'existence d'un enseignement supérieur dans ce domaine, à l'implication d'universitaires dans ces politiques nationales, à la législation, au cadre juridique, aux mécanismes d'inspection. Il s'agit d'une approche holistique qui repose sur l'identification des profils nationaux. Elle s'intéresse à la mise en place d'un programme tripartite. Il peut s'agir par exemple des accidents dans l'industrie de la construction, en fonction des priorités de chaque pays, avec l'objectif de créer une culture de prévention.

Régis DE CLOSETS

Cette approche holistique s'éloigne de la vision de la réglementaire et législative, car elle s'intéresse au travail tel qu'il existe et tel qu'il est pratiqué. À partir de 2006, vous vous êtes intéressés à l'avenir du travail et à la culture de prévention. Comment cette approche peut-elle faire bouger les lignes ?

Manal AZZI

Nous avons rédigé un rapport international sur l'avenir de la sécurité au travail. Nous savons que, désormais, les salariés sont beaucoup plus nomades que par le passé. La numérisation, les nouvelles technologies, l'intelligence artificielle ont des effets différents sur la santé et la sécurité que par le passé. Nous savons aussi que les gens vont rester en activité plus longtemps. Nous observons également les effets du changement climatique, que ce soit dans l'industrie du bâtiment ou dans l'agriculture. Ce sont autant de sujets qui nous occupent. Les gens travaillent différemment, de manière plus nomade, aussi bien chez eux que dans un avion. Nous nous intéressons à ces grandes tendances. Pour les prendre en compte, nous proposons un certain nombre de points d'entrée, de schémas.

Le rapport international de l'OIT identifie la formation continue qui doit permettre à tout un chacun de s'adapter à de nouveaux postes. Le temps où les gens restaient dans une même entreprise toute leur vie est terminé. Nous savons que les frontières du travail et des lieux de travail ont bougé. Il importe d'avoir une approche pluridisciplinaire de la santé et

la sécurité pour mieux anticiper les risques. Les préventeurs ne peuvent plus gérer seuls les risques. Il faut intégrer la sociologie, l'expertise juridique. On s'éloigne de plus en plus de la prévention pour aller vers l'anticipation des risques. On ne se contente pas seulement de prévenir les accidents et les maladies, mais on essaie, grâce aux recherches, d'avoir une meilleure compréhension de l'épidémiologie. L'OIT travaille avec l'OMS, par exemple, pour examiner les accidents et les pathologies. Nous estimons qu'il s'agit d'un bon angle pour attirer l'attention sur le nombre de personnes qui meurent chaque année en raison d'une exposition à un risque particulier, en établissant par exemple les liens entre l'exposition au bruit et les risques cardiovasculaires, ou les liens entre un temps de travail trop long et les maladies coronariennes, la dépression ou l'alcoolisme. Nous essayons de faire des liens entre les conditions de travail que nous rencontrons de plus en plus et certaines pathologies, ce qui donnera aux préventeurs des outils sur le terrain.

Je voudrais ajouter un point. La culture de prévention repose sur l'éducation et la formation professionnelle. La législation peut aussi soutenir cette approche, en s'assurant que la formation est donnée dès le départ, qu'il ne s'agisse pas simplement d'une pièce rapportée après avoir commencé à travailler. L'OIT a fait preuve d'une grande clairvoyance avec ce changement de cap en 2006.

Régis de CLOSETS

Joachim BREUER, l'AISS a lancé le premier plan "Vision Zéro" en 2017, une campagne internationale pour prévenir les accidents graves. Cette démarche s'inspire-t-elle de la définition de l'OIT ? En quoi s'agit-il d'un changement de paradigme ?

Joachim BREUER

En préambule, je voudrais apporter une précision. Pour répondre à la question des différences entre l'AISS et l'OIT, en fait il n'y en a pas. L'AISS a été créée en 1927 par l'OIT. Pour quelles raisons ? Au départ, les membres de l'OIT ne pouvaient être que des États membres. Il est apparu rapidement qu'il n'était pas possible de traduire les idées politiques dans la réalité sans impliquer les organismes de sécurité sociale. Cette dé-

marche visait à inclure les systèmes de sécurité sociale. Nous avons lancé des campagnes mondiales sur la culture de prévention. Nos deux organismes mettent l'accent sur les mêmes objectifs. Certes, nous utilisons des terminologies différentes, mais nous essayons de réunir les aspects politiques et concrets pour faciliter la mise en œuvre.

La campagne "Vision Zéro" a commencé en 2017. En réalité, l'idée de travailler sur la culture de prévention est plus ancienne. Les discussions remontent au début des années 2000. Nous nous sommes demandé comment nous pouvions traduire la culture de prévention au niveau de l'environnement de travail. Nous nous préoccupons de ces questions depuis plus de 100 ans. Il ne s'agit pas de problématiques nouvelles. Mais les germes de "Vision Zéro" sont apparus au début des années 2000. Nous avons adopté cette approche comme une philosophie au sein de l'AISS. En 2017, nous avons finalement lancé la campagne officielle. Tout n'a pas été simple. Au début, nous sommes beaucoup interrogés pour savoir si c'était la bonne façon de procéder.

Pour répondre à votre question, il s'agit en effet d'un changement de paradigme. Cependant, quand nous avons voulu défendre cette idée, certains ont estimé qu'il n'y avait rien de nouveau. En réalité, la nouveauté tient au fait que nous ne prenons plus en compte la santé et la sécurité quand le travail démarre, mais nous les intégrons à chaque étape de la vie, et pas uniquement dans l'espace de travail ou pour ceux qui ont un emploi.

Ce changement de paradigme tient aussi à la chose suivante. La santé-sécurité au travail aura toujours à voir avec les lois et les réglementations, car il s'agit de l'unique façon de procéder et de mettre en place un cadre plus favorable. Le changement de paradigme consiste à opérer un changement dans les comportements et dans les mentalités.

Régis de CLOSETS

Comment peut-on favoriser ce changement de mentalité et de comportement sur le terrain et avec quels outils ?

Joachim BREUER

Tout changement d'état d'esprit passe par une prise

en compte de la réalité et par un engagement. Chacun peut décider de suivre cette campagne internationale, car il approuve notre philosophie. Il ne suffit pas de demander aux gens s'ils veulent s'engager pour "Vision Zéro". Cet outil est assorti de nombreuses formations. À travers elles, nous essayons de rendre "Vision Zéro" plus vivant dans l'esprit des gens, en leur donnant quelques règles simples. On ne peut pas changer les mentalités avec des documents de plusieurs centaines de pages. Il est préférable de s'appuyer sur quelques règles, faciles à comprendre et à mettre en œuvre. La première peut se résumer ainsi : il faut se servir des connaissances et de l'expérience de tout un chacun pour nourrir les décisions prises dans le cadre du travail et en dehors, pour que tout accident et toute maladie professionnelle ne puissent survenir. Cet état d'esprit doit se manifester dans toutes les discussions et dans toutes les prises de décision. Si nous parvenons à changer ainsi les mentalités, nous parviendrons à éradiquer plus efficacement les accidents et les maladies professionnelles.

Certes, vous pouvez nous taxer d'utopistes. Nous le sommes en effet ! "Vision Zéro" ne se limite pas à l'idée de fixer des objectifs concrets, avec des délais. Nous ne disons pas qu'en 2025, nous aurons atteint tel ou tel objectif. Il s'agit d'un processus. Nous ne savons pas si nous atteindrons les objectifs. Mais est-ce une raison pour ne pas se lancer sur cette voie ? Si nous partageons le fait qu'aucun accident n'est acceptable, alors il faut suivre la voie que nous suggérons avec "Vision Zéro". Nous acceptons d'être taxés de rêveurs. Nous pensons qu'il est important de s'engager pour cette utopie, afin que chaque entreprise, employé, homme politique, ait en tête chaque matin cette idée qu'il faut éviter les accidents.

Régis de CLOSETS

L'Allemagne a été le premier pays à avoir cherché à traduire concrètement "Vision Zéro". Just MIELDS, vous êtes psychologue du travail. Au sein de la BG ETEM, vous êtes directeur technique et vous avez lancé une campagne intitulée "kommmitment" sur 10 ans dont l'objectif est de changer les mentalités. En quoi cette campagne est liée à "Vision Zéro" ? Et pourquoi doit-elle durer aussi longtemps ?

Just MIELDS

La campagne "Vision Zéro" représente une référence dans le domaine de la prévention. Nous avons soutenu notre engagement dans cette démarche avec "kommmitmensch", une campagne qui repose sur des messages très simples, faciles à transmettre. Nous mettons l'accent sur des schémas comportementaux, ce qui nécessite beaucoup de temps et d'efforts, ainsi qu'un engagement total de la part de la direction. Il faut attendre longtemps avant de voir les changements se manifester concrètement. En outre, il n'est pas facile de convaincre nos entreprises membres de participer. C'est la raison pour laquelle cette campagne a vocation à s'étendre dans le temps et à évoluer en permanence.

Régis de CLOSETS

L'idée n'est pas de fournir uniquement des outils ou des solutions toutes faites. Pourtant, il faut promouvoir des idées qui séduisent les entreprises. En quoi les incitations que vous mettez en place sont différentes des incitations habituelles ?

Just MIELDS

Au démarrage de cette campagne, nous nous sommes demandé comment nous pouvions mieux aider les entreprises, quels étaient leurs besoins. Notre campagne est différente car elle incite à s'intéresser aux schémas comportementaux et culturels. L'objectif est que les solutions que nous mettons en avant deviennent des réflexes, pour que les gens n'aient plus à y penser. La campagne doit trouver le moyen de s'inscrire dans la réalité des entreprises et faire partie de leur état d'esprit. Pour changer les comportements, il faut trouver des moyens d'analyse et imaginer de nouvelles manières de gérer les problèmes.

Nous avons utilisé des outils, comme une boîte de dialogue, qui comprend des affiches à l'intérieur. Cet outil permet d'animer les discussions dans les petites structures. Six champs d'action sont présentés : le leadership, la culture, le travail, le climat au travail, la santé et sécurité au travail et la participation.

Face à ces thèmes, l'idée est de réfléchir aux enjeux principaux en matière de culture de sécurité. Nous nous sommes inspirés d'un spécialiste de ce domaine et nous avons apporté des adaptations.

Nous avons identifié cinq étapes :

- au début les gens sont indifférents ;
- ils deviennent réactif ;
- ils connaissent les réglementations et leur application ;
- ils deviennent proactifs et commencent à avoir une culture de prévention ;
- cela produit de la valeur ajoutée.

Des fiches, qui représentent des situations problématiques sous la forme de dessins humoristiques, sont proposées. Les salariés doivent situer ces fiches à la bonne place, ce qui évite d'avoir à discuter trop longtemps et ce qui permet de voir s'ils ont la bonne réaction. On va ensuite leur demander de donner des exemples des différentes situations qu'ils peuvent rencontrer dans leur propre entreprise.

Ensuite, on les invite à tirer les enseignements de ce qu'ils ont identifié à des niveaux supérieurs de prise de conscience, en leur demandant comment ils pourraient les appliquer à des niveaux inférieurs. Ils doivent apprendre comment faire face aux problèmes et trouver le bon moyen d'adapter leur comportement. Il s'agit d'un outil très pratique et simple à mettre en œuvre. Dans certaines entreprises, la direction s'en est vraiment inspirée et l'a intégrée dans ses méthodes.

Régis de CLOSETS

Outre l'utilisation d'outils simples, j'ai noté une approche qui relève du systématique. L'objectif est d'impliquer beaucoup d'acteurs, sur l'espace de travail mais aussi en dehors. Dans votre campagne, avez-vous essayé d'impliquer d'autres acteurs, de l'univers de l'éducation, par exemple ?

Just MIELDS

Il est important d'impliquer d'autres acteurs. Nous avons créé des jeux à utiliser dans des formations. Il s'agit d'outils très simples qui invitent à réfléchir à son comportement et à toutes les excuses que l'on peut trouver pour ne pas agir comme il faut. Nous utilisons ces outils dans des entreprises ou lors de formations à la sécurité dans le milieu scolaire. Nous participons à une campagne avec la sécurité routière allemande, pour mettre en garde contre l'utilisation du téléphone portable au volant.

Régis de CLOSETS

Vincent DETEMMERMAN, en quoi était-il essentiel de proposer une nouvelle approche en matière de prévention des risques ?

Vincent DETEMMERMAN

Nous sommes partis du constat que le secteur de la construction était encore très accidentogène. Il s'agit d'une activité itinérante qui implique une multiplicité d'acteurs, ce qui représente des facteurs aggravants du risque. Néanmoins, on constate une progression constante. Nous avons réduit le taux de fréquence des accidents de 40 % au cours des dernières années. Malgré cette amélioration, nous restons à la traîne des autres secteurs. En outre, la situation de la construction est bien plus favorable dans d'autres pays européens. La Belgique se trouve à la moyenne européenne en termes de taux de fréquence. Un petit groupe de pays (Irlande, Pays-Bas, Suède, Grande-Bretagne) connaissent des taux de fréquence deux fois moindres que celui de la Belgique. Nous avons mené l'enquête et avons voulu tirer des enseignements.

Les résultats de la Belgique sont médiocres, malgré un arsenal réglementaire très complet. Des conseillers en prévention travaillent au sein des entreprises. Des instituts de prévention mènent de nombreuses campagnes pour attirer l'attention sur les bonnes pratiques. Mais il fallait faire un pas supplémentaire et développer de nouvelles approches.

Régis de CLOSETS

Vous avez compris la nécessité de développer une approche plus large, qui ne se limite pas seulement à celui qui réalise le chantier, mais qui inclut le sous-traitant et le donneur d'ordre.

Vincent DETEMMERMAN

Une enquête a démontré que 43 % des donneurs d'ordre mettaient en œuvre les bonnes pratiques. Ce taux est notablement plus élevé dans les pays qui ont de meilleurs résultats.

Régis de CLOSETS

Comment avez-vous sensibilisé l'ensemble de la chaîne d'acteurs, y compris les clients ?

Vincent DETEMMERMAN

La culture de prévention doit démarrer tout en haut de la chaîne. Nous avons choisi de passer d'un message opératoire à une prise de conscience des dirigeants d'entreprise. La sécurité est l'affaire de tous. Rien ne peut fonctionner sans un engagement important de la direction. Nous avons voulu transformer la sécurité en problème de gestion et manière d'aborder le management. L'idée est de faire entrer la sécurité dans la gestion, de confronter les dirigeants et leurs clients à ce qui se fait de mieux ailleurs.

Il s'agit de ne laisser aucune chance au hasard. Dans les entreprises où la sécurité est intégrée, le premier point à l'ordre du jour de toutes les réunions est la sécurité. C'est ce que nous avons instauré au sein de notre organisation qui comporte 15 000 membres en Belgique. Lors de chacune de nos manifestations, d'une foire, d'un salon, la sécurité fait partie des thèmes abordés. Nous avons instauré une Journée de la sécurité dans la construction. Même en interne, le premier point de nos réunions porte sur la sécurité dans le secteur.

L'autre aspect consiste à engager les clients publics. Des élections se tiennent au mois de mai prochain. Dès le début du mois de juin, nous allons approcher les gouvernements en place, de façon à les amener à lancer une concertation. Il est essentiel de discuter avec les grands donneurs d'ordre et de leur montrer ce qui se fait de mieux ailleurs.

Régis de CLOSETS

Le contexte est marqué par des pressions sur les prix et une compétition entre les différents acteurs. Faire de la prévention coûte de l'argent et renchérit les offres. Comment intégrer la prévention dans la compétition sur les tarifs ?

Vincent DETEMMERMAN

La règle de l'attribution au prix le plus bas est une source de problèmes infinis, dont la fraude sociale. À partir du moment où seul le prix compte, on a tendance à faire l'impasse sur ce qui prend du temps, dont notamment la sécurité. Or la non-sécurité coûte cher. En Belgique, 8 % du temps de travail disparaît à cause d'elle, ce qui représente un coût de 180 M€. La moitié de cette somme permettrait de faire avan-

cer les choses considérablement, sans que cela coûte quoi que ce soit à la société ou à la construction elle-même.

Il est possible d'agir de différentes façons au niveau du prix. L'une des bonnes pratiques que nous avons identifiées parmi les donneurs d'ordre les plus engagés consiste à faire de la sécurité un critère de sélection. Lorsque vous travaillez pour les grandes entreprises extractives du monde, dans l'industrie sidérurgique ou la pétrochimie, on vous demande en premier lieu quelles sont vos statistiques de sécurité. Si elles sont mauvaises, vous n'êtes pas retenu. Faire de la sécurité un critère de sélection est un moyen d'agir indépendamment du prix.

Une autre solution consiste à identifier dans la remise de l'offre le poste "mesures de sécurité". Il est alors possible de neutraliser ce coût dans la comparaison des prix. Le coût de la sécurité ne devrait pas être pris en compte dans la compétition.

Une dernière possibilité a été mise en place aux Pays-Bas dans le domaine ferroviaire. L'agence de gestion des réseaux a développé le système "échelle de la culture de sécurité". Cette échelle comporte 5 niveaux. Pour remettre une offre, il est nécessaire d'atteindre le niveau 3. Si vous dépassez ce niveau, vous bénéficiez d'un avantage jusqu'à 10 %. Notre pari est de dire que ce surcoût éventuel n'en est pas un. Ceux qui connaissent le secteur des travaux publics savent que le prix le plus bas au début n'est pas nécessairement le coût le plus bas à la fin.

Régis de CLOSETS

Jennifer WOLF HOREJSH, votre organisation aux États-Unis réunit entreprises, assureurs et acteurs du secteur public. L'IAIABC est une plateforme qui leur permet de partager leur point de vue sur la culture de prévention. À votre avis, quels sont les véritables leviers des assureurs et des entreprises pour s'engager dans une culture de sécurité et de prévention ?

Jennifer WOLF HOREJSH

Je suis très honorée de participer à cette table ronde. L'IAIABC est la plus ancienne organisation représentée aujourd'hui. En effet, elle a été créée il y a 105 ans.

En ce qui concerne la culture de prévention aux

États-Unis, beaucoup d'entreprises ont compris la nécessité d'adopter cette approche pour des raisons purement économiques et financières. Dans un système capitaliste, le levier principal est économique et financier. Il ne s'agit pas uniquement d'une question d'investissement dans des stratégies et dans la formation. Le retour sur investissement est bien plus grand. Non seulement le taux d'accidents est réduit, ce qui permet de faire directement des économies, mais vous faites aussi des économies indirectes, en termes de productivité. Vous n'avez pas à engager des intérimaires pour remplacer les salariés en arrêt. L'entreprise doit considérer que ses employés sont sa plus grande valeur. Cette nouvelle philosophie est désormais partagée dans un très grand nombre d'entreprises. La culture de prévention correspond parfaitement à cette logique, car on investit dans la santé et la sécurité des collaborateurs, on leur donne des outils et on leur enseigne les bonnes pratiques, ce qui leur permet au final d'être plus productifs.

Régis de CLOSETS

Les États-Unis sont des pionniers dans la culture de prévention. Vous organisez beaucoup de formations sur les bonnes attitudes, les bons gestes depuis longtemps. Quel est votre point de vue sur ces changements d'attitude et de comportement ?

Jennifer WOLF HOREJSH

Le rôle des autorités réglementaires est en train de se transférer. Les salariés sont de plus en plus impliqués dans ce type de stratégie, mais peuvent craindre de ne pas avoir leur mot à dire. Or il faut considérer que la culture de prévention vient en complément et non en concurrence avec ces autorités. Au Canada et aux États-Unis, celles-ci ont moins de moyens pour indemniser les salariés. Elles disposent de moins de ressources pour vérifier que les règles sont appliquées et pour dispenser des formations. Il faut donc s'appuyer sur ses propres ressources et chercher à développer la culture de prévention en interne.

Régis de CLOSETS

Pensez-vous qu'il existe des difficultés à traiter la question de la culture de prévention dans les PME-

TPE? Celles-ci font-elles l'objet de programmes ciblés par votre association?

Jennifer WOLF HOREJSH

Absolument. Les petites entreprises représentent un réel enjeu. Celles de moins de 500 collaborateurs représentent 95 % des employeurs aux États-Unis. 38 millions de personnes travaillent pour des entreprises de moins de 100 salariés. Des programmes les concernant spécifiquement ont été mis en place dans certains États, comme la Californie. Le ministère du Travail de cet État et plusieurs universités ont mis en place des programmes inspirés de nos programmes fédéraux qui ciblaient plus particulièrement les TPE et les PME, et notamment le commerce. Ces programmes de formation proposent d'aborder les questions de prévention et de sécurité au travail selon un angle différent. Dans l'Ohio, nous travaillons avec les directeurs de TPE-PME à travers des campagnes de sensibilisation qui couvrent tous les aspects de la santé au travail. Nous leur apportons un complément afin de les inciter à se lancer dans ces démarches.

Régis de CLOSETS

Nous allons parler de la démarche mise en place par le Groupe SEB et notamment les programmes "Safety in SEB" et "Health in SEB". Stephan WANHOUT, vous êtes ancien directeur de site et aujourd'hui directeur Santé-Sécurité du Groupe. Que vous inspire cette notion de culture de prévention? En quoi vous reconnaissez-vous dans tous nos échanges?

Stephan WANHOUT

Nous nous inscrivons dans cette culture de prévention. Le Groupe SEB a la chance de concevoir ses produits, de les industrialiser et de les fabriquer. Il est tout à fait possible de faire de la prévention dès la conception de nos produits. Nous pouvons faciliter des problèmes de maintenabilité et d'accès aux opérations de maintenance si nos équipements sont conçus en conséquence. La notion de prévention peut prendre tout son sens dès la conception des produits. Nous ne nous limitons pas à la partie technique. Nous nous intéressons aussi à la partie organisationnelle et humaine.

Régis de CLOSETS

En quoi, tout ce que nous venons de dire reste aussi un rêve à l'échelle d'une entreprise comme la vôtre?

Stephan WANHOUT

C'est un rêve qui peut devenir réalité. La sécurité et la santé doivent être managées au quotidien, à tous les niveaux, avec toutes les parties prenantes. Il faut converger vers l'aboutissement de ce rêve, même si chacun sait qu'il est compliqué de tendre vers le zéro accident. Mais nous disposons d'autres leviers, en analysant des événements, en capitalisant, en partageant les bonnes pratiques. On parle souvent de la sécurité en cas de problème. Mais on se doit aussi de dire quand des choses sont bien faites, quand on identifie des bonnes pratiques.

Régis de CLOSETS

SEB est un groupe industriel qui se trouve dans un environnement très compétitif. L'objectif avec "Safety in SEB" est d'instaurer une évaluation des risques participative à grande échelle sur l'ensemble des postes de travail, de la conception aux phases d'industrialisation. "Health in SEB" a contribué à la montée en compétences interne autour des questions de santé et sécurité au travail. Cette volonté d'intégrer l'ensemble des postes de travail a été très présente dès le premier programme en 2012. Quels étaient les challenges du développement d'une telle approche? Quels étaient les grands objectifs portés par ces deux programmes?

Stephan WANHOUT

Le groupe SEB a toujours été fortement engagé dans la santé et sécurité, plaçant ces questions au centre de ses préoccupations. Le respect de la personne est d'ailleurs l'une des cinq valeurs du Groupe. Nous attribuons une forte importance à l'humain. Les deux programmes ont été déployés à l'échelle mondiale. "Safety in SEB" visait clairement à placer la sécurité en priorité et à capitaliser sur les bonnes pratiques. L'objectif était aussi d'inciter tous les collaborateurs à faire remonter les situations dangereuses et les traiter rapidement. Il est essentiel de pouvoir vite partager un pourcentage important d'événements. Nous voulions aussi partager le même niveau d'exigence et de

compétence à l'échelle mondiale, en tenant compte des différences de culture entre les pays. Le programme "Health in SEB" est plus lié à l'identification des risques associés à notre métier et à la mise en place des actions préventives nécessaires. L'idée est de porter une politique sécurité très forte élaborée par le comité exécutif. Il faut avoir une organisation santé et sécurité claire et définie à l'échelle mondiale. Il est aussi essentiel d'intégrer toutes les parties prenantes, du bureau d'études qui conçoit les produits jusqu'à l'ingénierie, la production ou la logistique. Il est ainsi possible de prendre en compte en amont des problèmes de port de charges.

Régis de CLOSETS

Dans quelle mesure votre démarche oblige-t-elle à changer la vision du risque ?

Stephan WANHOUT

Impliquer l'ensemble des collaborateurs dans la sécurité et la santé au quotidien est essentiel. Il faut donner du sens à la démarche et aux enjeux. Les gens ne viennent pas travailler pour se blesser. Ils doivent rentrer chez eux en bonne santé. Il faut inciter tout le monde à remonter les problèmes. Nous utilisons un outil très simple : la pyramide de la sécurité. Plus les collaborateurs remonteront des situations dangereuses et plus nous nous engagerons à les traiter rapidement, plus nous éviterons les accidents. Il est très important de donner du sens à la démarche et d'impliquer tous les collaborateurs pour qu'ils soient acteurs de leur propre sécurité.

Régis de CLOSETS

Un lien entre ces plans d'action et la performance des équipes et du groupe existe-t-il ?

Stephan WANHOUT

Nous nous situons dans un environnement très compétitif. Par les programmes que nous menons, nous démontrons au quotidien que l'on peut associer santé-sécurité et performance. Ces deux aspects ne sont pas contradictoires. Quand on travaille dans un environnement organisé, propre et sécurisé, on constate des progrès en termes de qualité, de bien-être au travail.

Régis de CLOSETS

Disposez-vous d'indicateurs objectivés ?

Stephan WANHOUT

Nous disposons d'indicateurs de performance, de qualité et de ressenti. L'objectif est aussi d'être sur le terrain pour être proche des collaborateurs. La plupart des idées viennent du terrain. La remontée des situations et les délais de traitement, qui représentent des enjeux importants, peuvent aussi être mesurés. On peut associer santé-sécurité et performance au quotidien sans problème.

Joachim BREUER

J'aimerais intervenir sur ce point. Je suis toujours contrarié quand on me parle de la pression sur les prix, du fait que les entreprises ne veulent pas investir dans la prévention

Nous disposons d'une étude internationale qui montre la réalité des retours pour les entreprises qui ont investi dans la prévention. Les situations sont différentes selon les secteurs d'activité et les pays, mais en moyenne, il a été démontré que le retour sur investissement était de 2,3. Le prix proposé dans un appel d'offres ne correspond pas à celui que vous payez. Il faut aussi tenir compte de tous les coûts associés à un accident et qui pèsent sur l'ensemble de la société. Les chiffres des appels d'offres ne sont pas corrects. Il faut promouvoir un changement de paradigme, non seulement sur le lieu de travail, mais plus largement dans l'état d'esprit général. Il y a bien plus à attendre de la sécurité que le prix affiché sur un appel d'offres.

Stephan WANHOUT

Je voudrais ajouter un point. Les notions de montée en compétences et de formation sont très importantes pour accompagner le changement de culture.

De la salle

Des incitations financières existent-elles aux États-Unis ?

Jennifer WOLF HOREJSH

Les maladies ou les accidents sont généralement pris en charge par des assurances privées. C'est la raison pour laquelle il existe un lien entre l'employeur et

l'assureur concernant l'indemnisation. L'employeur a la volonté de réduire le nombre d'accidents pour réduire le coût de la prime d'assurance à payer. Cette baisse est considérée comme un avantage financier. L'employeur réalise aussi des économies en termes de coûts indirects, car il n'a pas besoin de faire appel à de l'intérim ou à effectuer une nouvelle embauche, ce qui réduit aussi les coûts en termes de ressources humaines ou de formation.

De la salle

M. DETEMMERMAN, vous avez indiqué que vous aviez fixé des critères en matière de compétitivité et un bonus de 10 % sur une échelle de sécurité. Comment êtes-vous parvenu à faire accepter cette mesure par le ministère de l'Économie ?

Vincent DETEMMERMAN

Ce système a été mis en place par ProRail, l'autorité chargée du réseau ferroviaire aux Pays-Bas. Il s'agit d'un système de bonus pour ceux qui font notablement mieux que le minimum requis. Il peut aller jusqu'à 10 %. Cette mesure a été validée par les pouvoirs publics eux-mêmes. Nous aimerions encourager la société belge de gestion de l'infrastructure ferroviaire à faire la même chose. J'espère que nous y parviendrons.

De la salle

Le Groupe SEB a mis en place une culture de prévention à l'échelle mondiale. Je voudrais savoir dans quels pays il est le plus difficile de déployer la culture de prévention.

Stephan WANHOUT

Chaque culture est différente. Il est important pour un groupe comme SEB de bien la comprendre, ce qui nécessite d'aller sur le terrain pour discuter avec les collaborateurs. Il ne faut pas se dire qu'un pays serait moins concerné. Tout changement nécessite d'être accompagné, quel que soit le niveau de maturité. Il est essentiel de bien connaître son interlocuteur, l'écouter et donner du sens.

Manal AZZI

Le concept de la santé et de la sécurité ne se limite pas au travail. En Inde, personne ne porte de casque

pour conduire un deux-roues. Les Indiens n'ont pas intégré cette notion de protection et de prévention. Il est donc difficile d'améliorer la santé et la sécurité au travail alors qu'ils prennent autant de risques au quotidien. Pour nous, la culture de prévention est un concept lié au mode de vie. Il importe de commencer très tôt, car il s'agit d'un enjeu de la vie quotidienne. Dans les pays sous-développés, où l'éducation est moins structurée, nos activités visent plus à une prise de conscience. Il est impossible de s'en tenir uniquement au monde du travail. Il faut aussi tenir compte du contexte national et culturel.

Joachim BREUER

Une organisation internationale se doit d'être juste vis-à-vis de tout le monde. Quand on parle de culture de prévention, il faut être franc. Il est clair que les cultures sont très différentes d'un pays à l'autre. Par conséquent, les résultats sont très différents. Nous savons que la culture de prévention fonctionne mieux dans une société ouverte, où il est possible de s'exprimer librement, de défendre son point de vue et où l'accès aux informations est libre.

Dans les pays où il n'existe pas de partenariat social, car employeurs et syndicats se font la guerre, il est impossible de travailler sur les questions de sécurité au travail ou sur la culture de prévention. Il existe des différences énormes dans le monde. Dans certains pays, même les facteurs de base n'existent pas. Les syndicats sont bannis, il n'existe pas de presse libre ni d'accès libre aux informations. C'est pourquoi moins de 50 % des pays du monde rassemblent les conditions de base pour avoir ce genre de débat.

Manal AZZI

Chaque 28 avril se déroule la Journée mondiale de la santé et de la sécurité. Cette année, nous réalisons une grande campagne sur l'avenir du travail. Nous allons publier un rapport qui rassemblera toutes les directives de l'OIT et nos réponses face au changement climatique. J'espère que vous profiterez de cette campagne pour promouvoir la culture de prévention.

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES

Régis de CLOSETS

Julie BACHE BILLESBØLLE, vous êtes chef de section à l'Arbejdstilsynet, l'autorité nationale danoise en charge des conditions de travail, dépendante du ministère du Travail. Vous avez créé d'étonnants "prévention packages" qui permettent de financer le coût d'un intervenant assurant la mise en place d'une structure de prévention en interne.

Sandrine MOCOEUR, vous êtes responsable qualité et santé-sécurité pour la branche française de l'entreprise Norske Skog Golbey, un groupe norvégien implanté dans les Vosges. Cette entreprise a pendant longtemps été la plus grande papeterie d'Europe. Vous travaillez sur ce site depuis 2012. Vous y avez déployé une démarche de prévention énergique très participative. Vous nous l'expliquerez.

Karin STURM, vous êtes référente en assurance qualité au sein de l'AUVA en Autriche. L'organisme y est chargé à la fois de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, de la gestion des rentes versées ainsi de l'organisation des premiers soins, du traitement médical et de la réadaptation des personnes accidentées. Vous avez mis en place depuis vingt ans un service gratuit de conseil et d'accompagnement des petites entreprises pour les aider à monter un service de prévention. Vous nous direz comment cela fonctionne.

Riccardo VALLERGA, vous êtes responsable au sein de l'INAIL en Italie de la coordination technique qui gère les appels d'offres des entreprises bénéficiant d'aides financières pour engager des opérations de prévention des risques. 370 millions d'euros ont été alloués ainsi l'année dernière. Nous verrons comment et avec quelles limites.

Sébastien VERDONCK, vous êtes ingénieur conseil manager en prévention des risques au sein de la CARSAT Nord Picardie. Vous y travaillez notamment sur un programme nommé Mobiprev, qui vise à apporter et consolider un système de prévention de base dans les entreprises de la région ayant parmi les plus forts taux de sinistralité.

Régis de CLOSETS

Sandrine MOCOEUR, vous êtes responsable santé et sécurité au travail sur le site vosgien de cette papeterie norvégienne qui a été très prospère. Vous êtes arrivée dans un contexte de baisse d'activité pour développer une politique de santé et sécurité au travail, sachant que le site était marqué par une accidentologie importante et plusieurs accidents mortels.

Sandrine MOCOEUR

En arrivant sur ce site en 2012, ma première question a été: "Comment en est-on arrivé là?". J'avais la chance d'avoir travaillé par le passé dans d'autres entreprises, dont l'une de culture américaine et l'autre de culture égyptienne. Ma première réflexion a été de m'interroger sur les raisons d'un tel bilan. J'intégrais un groupe norvégien avec une culture norvégienne sur un site français. La culture française n'est pas la même. Dans ce groupe, on a voulu déployer les programmes tels qu'ils sont en place en Norvège,

ce qui n'a pas du tout fonctionné. Mon premier constat a été une grande incompréhension qui se traduisait par une rupture entre la direction et les salariés. Mon premier objectif a été d'analyser ce fossé qui a conduit à cette situation. Le site était au point mort, y compris économiquement. En effet, la rentabilité après un accident mortel était impossible à rétablir.

Régis de CLOSETS

De nombreuses procédures avaient été mises en place pour communiquer, mais les fondamentaux de la sécurité n'étaient pas rassemblés. L'édifice n'était donc pas stable. A votre arrivée, d'un côté la direction avait mis en place des mesures et ne comprenait pas la situation, de l'autre les salariés estimaient que ces mesures ne correspondaient pas aux attentes. La situation était donc complexe. Vous décidez, en lien avec le CHSCT, de déployer un plan d'actions sur plusieurs années. Vous vous focalisez sur chaque

poste de travail, et travaillez en groupes avec pour chacun trois priorités. En quoi cette approche était-elle en rupture et comment s'est-elle concrétisée ?

Sandrine MOCOEUR

Ce site disposait déjà de nombreux éléments en matière de prévention et de sécurité, comme des outils informatiques de remontée de presque accidents ou des procédures. Or, il n'existait plus du tout d'implication et de communication au niveau des salariés. On s'est retrouvé dans une situation très conflictuelle, avec des salariés dont les besoins fondamentaux n'étaient pas pourvus. Quand on parle de culture et de sécurité, on ne peut pas commencer à parler de comportement si les besoins de base ne sont pas remplis sur le site. L'une des premières actions a consisté à mettre en place des groupes de travail pour comprendre leurs besoins. Je ne suis pas très adepte du bien-être au travail. En revanche, il me paraît essentiel que les salariés disposent des outils nécessaires pour remplir leurs missions. Pendant trois ans, je n'ai pas beaucoup tenu mon rôle de responsable sécurité en charge des risques technologiques. J'ai en effet constitué des petits groupes, avec les instances, pour déterminer des priorités et répondre aux besoins fondamentaux et vitaux, tout en donnant de la visibilité à la direction.

Régis de CLOSETS

Ce programme, mené sur trois ans, a permis d'identifier des priorités spécifiques à chaque poste de travail et de mener des actions. À partir de là, vous avez lancé une deuxième phase, qui a reposé sur une autonomisation des groupes de travail. Vous vous êtes impliquée plus en amont pour amener la sécurité dans des programmes de biogaz ou d'automatisation. En quoi diriez-vous qu'une culture de prévention s'est aujourd'hui développée chez les salariés, les managers et la direction ?

Sandrine MOCOEUR

Pour moi, la culture de prévention est encore récente. Aujourd'hui, je sens qu'un virage a été pris, car je ne suis plus seule. Je ne tiens plus la main pour mettre en place les priorités dans les groupes de travail. Je ne tiens plus la main pour faire des audits ou

des analyses. Les collaborateurs deviennent autonomes. Si un événement se produit, on va me rejoindre pour faire le point. Il y a 5 ans, tous les ateliers s'arrêtaient, tellement les problèmes de sécurité suscitaient des réactions exacerbées. Aujourd'hui, un problème de sécurité ne gèle plus toutes les organisations. Personne n'est enchanté que des accidents se produisent. Mais les accidents qui restent dans une proportion limitée font partie de la vie d'une industrie. Les salariés sont complètement autonomes sur ces sujets, ce qui me permet de donner une autre visibilité à nos dirigeants sur des risques technologiques et de travailler plus en profondeur sur des projets, dans une volonté de continuité des activités dans l'entreprise. À mes yeux, le but de la sécurité est de favoriser la continuité des activités.

Régis de CLOSETS

Je voudrais voir maintenant quelles actions peuvent être engagées pour accompagner la mise en place des démarches de prévention. L'une d'elles consiste à conseiller les PME-TPE. Depuis une loi votée en Autriche, toutes les entreprises doivent avoir mis en place un dispositif de prévention dans leur organisation. En 1999, la loi a été complétée pour que les PME s'inscrivent dans cette démarche, tout en leur permettant de bénéficier d'un consultant qui vient une fois par an dans l'entreprise gratuitement. Karin STURM, comment cette aide est-elle concrètement mise en place ? L'AUVA effectue-t-elle aussi des contrôles ?

Karin STURM

Je vous remercie de cette invitation à témoigner. Ce service gratuit s'adresse essentiellement aux PME, pour les aider à améliorer leurs dispositifs de santé et sécurité au travail. Il s'agit d'un partenariat de prévention où tous les acteurs sont impliqués : experts prévention, employés et employeurs. Nous n'avons pas vocation à contrôler ou à inspecter les entreprises. C'est le rôle de l'Inspection du travail. Qu'en est-il de ces experts de prévention ? Il s'agit principalement d'ergonomes, d'ingénieurs sécurité qui se rendent sur site. Pour chaque consultation, on commence par une visite de tous les lieux de travail du site en question. Nous allons leur parler des nou-

velles lois et normes. Nos experts prodiguent des suggestions d'amélioration des postes de travail des employés, en dialoguant avec les employeurs. Ils évoquent aussi les campagnes de prévention annuelles. Nous parlons aussi de la formation à la santé et à la sécurité au travail. Les experts fournissent des dossiers sur lesquels ils peuvent travailler, comme sur la réduction du bruit ou l'ergonomie. Nous publions des brochures qui portent sur l'évaluation des risques. À la fin de chaque consultation, l'expert rédige un rapport avec toutes les mesures de prévention conseillées. Le nombre de visites des experts dépend de la taille des entreprises.

Régis de CLOSETS

Vous avez également développé des applications mobiles qui aident à renforcer les dispositifs de prévention et s'adressent à la fois aux employés et aux employeurs. Ces applications ont-elles permis d'améliorer la culture de prévention ?

Karin STURM

Nous avons conçu différentes applications : l'encyclopédie de la prévention, les premiers soins, les postes de travail informatiques. Toutes ces applications sont interactives. Elles visent à améliorer la santé et la sécurité au travail. Vous pouvez utiliser une application pour la signalisation. Si vous ne connaissez pas la signification d'un panneau, l'application vous aide à la comprendre. Vous pouvez aussi saisir des mots-clés qui vont vous donner des explications sur les risques. Nous avons également une application levage et transport très utile pour la formation. En effet, vous pouvez prendre une photo d'un collègue qui soulève une caisse. Vous marquez les articulations et vous saisissez différentes données : poids, âge et sexe de la personne, poids du colis. Ensuite, l'application permet de faire une analyse de sa technique de levage. Vous pouvez ainsi apprendre à mieux soulever un paquet. Il s'agit d'une forme de coaching.

Régis de CLOSETS

Les quelque 550 millions d'euros investis en 20 ans d'existence d'AUVASicher ont-ils fait l'objet de critiques ? Avez-vous procédé à une analyse pour évaluer la rentabilité d'un tel projet ?

Karin STURM

Ces dépenses valent la peine. Nos statistiques indiquent que les arrêts après accidents sont de 16 jours dans les sociétés qui ont bénéficié de nos conseils contre 18 jours en moyenne. Or une journée d'arrêt coûte environ 180 €, si l'on tient compte de l'arrêt de la production, du recrutement d'un intérimaire. Les accidents du travail ont des conséquences matérielles mais aussi immatérielles qui sont plus difficiles à valoriser, comme la souffrance ou la douleur de la victime. À travers des questionnaires à remplir en ligne, les entreprises expriment leur reconnaissance d'avoir bénéficié de conseils, de soutiens, de supports, car les employés sont leur valeur la plus importante. Préserver la santé des employés représente un enjeu important pour les employeurs. Le taux de satisfaction des entreprises est de 80 %, et 70 % des employeurs recommanderaient nos conseils.

Régis de CLOSETS

Au Danemark, les "paquets prévention" ont été mis en place en 2011 afin d'offrir la possibilité aux petites entreprises avec des taux de sinistralité élevés de bénéficier de l'aide d'un expert, d'un conseiller ou d'un coordinateur, pouvant être extérieur à l'entreprise. Un organisme public va couvrir le salaire de cette personne pendant toute la période où elle viendra aider l'entreprise, avec l'objectif de mettre en œuvre un programme de prévention. Pourquoi un tel dispositif a-t-il été lancé ? Avec quels résultats ?

Julie BACHE BILLESBØLLE

Le premier package a été financé par un fonds de prévention et visait quelques industries particulières. Ensuite, nous avons partagé ce financement avec les entreprises privées et publiques qui souhaitaient réduire les accidents. Nous avons développé ces formules pour 19 secteurs industriels différents. Nous avons créé 39 packages de mesures supplémentaires. 3000 entreprises ont bénéficié de ce dispositif. Ces packages sont le fruit d'un travail commun entre mon agence et notre autorité nationale qui dépend du ministère du Travail.

Régis de CLOSETS

Vous avez créé une méthodologie qui est utilisée

dans chaque entreprise afin d'améliorer la concertation concernant la prévention. Comment fonctionne ce dispositif? Comment s'adapte-t-il à chacun des secteurs?

Julie BACHE BILLESBØLLE

Nous avons produit une brochure avec des conseils, étape par étape, selon une méthode prédéfinie. Elle se base sur le principe d'une bonne participation des employés. L'un des packages concerne la violence, les menaces et le harcèlement dans l'entreprise. Ce dispositif nécessite 4 à 9 mois de préparation et de travail.

Nous avons préparé 36 packages. Nous n'avons pas défini un paquet générique car aucune méthode ne permet de couvrir tous les secteurs. Notre approche nécessite une participation de la part de l'entreprise et une bonne organisation. Il convient que les initiatives prises soient réellement durables.

Régis de CLOSETS

Aujourd'hui, il n'y a plus de financement à la clef. Vous avez fait une étude pour mesurer les résultats des packages. Pensez-vous qu'ils justifient l'arrêt de leur financement?

Julie BACHE BILLESBØLLE

Au contraire, les résultats ont été excellents. Nous travaillons sous l'autorité du ministère du Travail. L'arrêt du financement est une décision politique. Une évaluation a permis de montrer que les entreprises ayant utilisé ces packages avaient moins de cas de violence ou de harcèlement. Elles avaient de meilleures connaissances en matière de droit et de prévention de la violence. Elles avaient amélioré l'environnement psychosocial du travail. Des obstacles sont nés du fait que les entreprises ont du mal à s'approprier certains aspects de la méthode. En effet, elles doivent prendre en compte tant de données qu'il faut du temps pour l'assimiler et la promouvoir. Il s'avère qu'il est parfois difficile de distinguer notre rôle en tant que représentant d'une autorité étatique et le produit lui-même.

Régis de CLOSETS

Nous avons déjà présenté une partie du système ita-

lien d'incitation à la prévention mis en place depuis 2009 par l'INAIL, l'instance publique chargée de l'assurance, la prévention des risques et l'indemnisation des victimes, lors de précédents Débats d'Eurogip. Ce système propose un financement pouvant couvrir jusqu'à 65 % du coût du dispositif de prévention, qu'il s'agisse d'équipement, de formation, d'aménagement de site, la prime étant comprise entre 5 000 et 130 000 €. Le fonds est alimenté par les excédents de cotisations, selon un montant qui varie chaque année. La première année, en 2010, 60 M€ ont été distribués. Ce fonds a atteint 370 M€ en 2018. Il s'agit d'un vrai succès. Le dispositif est très innovant. Les entreprises soumettent leur dossier en ligne. Elles reçoivent un financement si leur demande est acceptée, après un audit pour vérifier que les mesures ont bien été prises.

Riccardo VALLERGA, vous êtes le coordinateur du département qui gère ces aides. Dans quelle mesure ce dispositif permet-il de traiter les problématiques là où elles sont les plus critiques, c'est-à-dire là où les entreprises ont le moins de moyens?

Riccardo VALLERGA

L'INAIL favorise les micro et petites entreprises en leur attribuant un score inversement proportionnel à leur taille. De plus, l'appel d'offres est divisé en plusieurs axes de financement pour permettre aux entreprises d'investir dans le renouvellement de machines et d'améliorer l'environnement de travail. Il est simple d'y participer mais nous accordons uniquement des aides aux entreprises qui présentent les risques les plus élevés lorsque le projet est bon sur le plan technique, ce qui est plus difficile à obtenir. L'objectif est de traiter plusieurs risques: bruit, vibration, management de l'entreprise, etc. Or il convient de tenir compte de plusieurs aspects du dossier, ce qui implique de procéder à la vérification technique du projet pour comprendre le niveau de réduction des risques. Il s'agit souvent de problèmes très techniques. Le changement d'une machine peut ne pas réduire le risque d'exposition, par exemple. En effet, dans une même entreprise, on peut trouver beaucoup de machines dans le même environnement. Un simple changement de machine ne suffit pas toujours. C'est pourquoi l'INAIL a entamé un processus

de schématisation des formulaires au cours des deux dernières années pour simplifier la rédaction de projets.

Régis de CLOSETS

La demande est traitée selon un système de scoring, qui tient compte du projet mais aussi du secteur d'activité - cette année, les secteurs prioritaires définis par l'INAIL étaient la pêche et le textile - et de la taille de l'entreprise. En 2018, vous avez consacré 2 M€ spécifiquement à des actions liées à l'amélioration des organisations et au management de la santé et de la sécurité. Il paraît plus simple de porter un projet visant à changer du matériel. Comment une entreprise peut-elle soumettre et défendre un tel projet en ligne ? Quels aspects financez-vous ?

Riccardo VALLERGA

En 2018, nous avons en effet choisi de créer un axe financier spécifique car nous avons trop de concurrence avec les autres projets. Les entreprises qui voulaient introduire un nouveau système de management avaient des difficultés à faire valoir leur projet parce que les 370 M€ sont très vite réservés en ligne bien que le temps d'accès à la page Internet soit différent selon les régions. Les entreprises disposent de plus d'un mois pour s'inscrire et remplir la demande en ligne est simple car il suffit d'indiquer le type de système de management que l'entreprise souhaite mettre en œuvre (ISO 45001, SA 8000, etc.). Elles reçoivent ensuite un code d'identification pour participer au "click day".

Régis de CLOSETS

Vous avez aussi mis en place un système de bonus/malus associé à des actions de prévention, permettant aux entreprises de bénéficier d'une ristourne. 200 000 entreprises en ont bénéficié entre 2010 et 2014. Comment fonctionne ce système ? Dans quelle mesure est-il complémentaire du précédent ?

Riccardo VALLERGA

Il s'agit d'un système très différent car les entreprises disposent des deux premiers mois de l'année pour remplir leur formulaire en ligne. Il propose beaucoup

de possibilités d'intervention, comme des formations, l'achat de défibrillateurs, la participation active des médecins, etc. Le système ne prévoit pas de limite au nombre d'entreprises pouvant bénéficier de la réduction des cotisations qui dépend toutefois de la taille des entreprises et de leur niveau de risque ; c'est pour cela que le montant de la réduction peut ne pas être intéressant pour les petites entreprises ayant des risques faibles telles que celles des secteurs du commerce, du textile ou de la chimie et, au contraire, être intéressante pour les grandes entreprises.

Régis de CLOSETS

Sébastien VERDONCK, certes, les aides financières simplifiées existent, tout comme les ristournes ou les contrats de prévention. Mais la CARSAT Nord Picardie a imaginé une autre approche, avec un dispositif nommé Mobiprev qui est spécifiquement destiné aux 1 000 entreprises ayant la plus forte sinistralité. Le but est d'essayer de construire avec elles les fondamentaux d'une stratégie de prévention. Pourquoi avez-vous centré ce dispositif sur ces entreprises ? Quels fondamentaux cherchez-vous à mettre en place ?

Sébastien VERDONCK

En tant qu'assureur solidaire des risques professionnels, notre feuille de route souligne l'intérêt d'agir auprès des entreprises à sinistralité atypique. Celles qui ont une sinistralité élevée sont majoritairement des entreprises de moins de 70 salariés, plus ou moins éloignées de la prévention. Elles ne connaissent par exemple pas bien les dispositifs pour prévenir les TMS. Il est apparu nécessaire de préparer le terrain avant d'intervenir sur ce genre de problématique. Nous accompagnons ces entreprises en leur proposant une méthodologie pour ancrer les fondamentaux de la prévention et les engager vers d'autres démarches plus élaborées.

Mobiprev évalue le niveau en santé et sécurité au travail dans l'entreprise. Ce dispositif permet un accompagnement à l'aide d'une offre de services personnalisés, dans le but d'atteindre un socle commun de prévention composé de 3 éléments :

- désigner un salarié compétent sur le champ de la

- santé et sécurité au travail : il doit participer à l'analyse des risques professionnels ;
- mener une analyse formalisée de chaque accident de travail, qui intègre un plan d'action technique, organisationnel et humain. Celui-ci doit être mis en œuvre concrètement pour réduire les risques sur le terrain ;
 - mettre à jour l'évaluation en fonction des événements dans l'entreprise et disposer d'un document unique qui formalise l'évaluation des risques.

Régis de CLOSETS

Vous avez créé Mobiprev 2 pour accompagner la montée en compétences des entreprises. Il propose de la formation pour le salarié référent, afin d'autonomiser ses missions. Vous vous adressez aux "mauvais élèves" de la classe. Néanmoins, il n'est pas toujours facile d'établir le contact avec ces entreprises et de le garder. Dans quelle mesure ce dispositif permet-il de mettre le pied dans la porte et de construire une vraie relation de confiance ? Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez pour pérenniser durablement ces fondamentaux ?

Sébastien VERDONCK

Nous essayons de rendre les entreprises les plus autonomes possibles, grâce à la montée en compétences du salarié référent sécurité, via la formation.

Il convient aussi de s'assurer que ce salarié dispose de moyens en termes de temps, d'autorité, de budget. Au départ, nous établissons un état des lieux pour définir les besoins de l'entreprise via une grille d'évaluation en santé et sécurité au travail. Nous identifions avec l'employeur et les représentants du personnel les forces et faiblesses et l'offre de service qui peut être mise en place.

Pour les convaincre, nous insistons sur l'intérêt pour l'entreprise de mettre en place ces changements, qu'il s'agisse d'enjeux économiques, humains, techniques ou organisationnels. L'une de nos difficultés est de trouver les bons leviers pour convaincre l'entreprise de s'inscrire dans cette démarche. Chaque agent de la CARSAT doit trouver les bons arguments qui permettront de convaincre de l'intérêt d'opérer un premier changement dans la culture de l'entreprise.

Régis de CLOSETS

Sandrine MOCOEUR, avez-vous bénéficié d'aides ou d'accompagnements de préventeurs comme la CARSAT ?

Sandrine MOCOEUR

Je n'ai pas cherché à bénéficier d'aides car à mes yeux, elles sont souvent très ciblées sur des thèmes qui ne correspondaient pas à mes priorités. C'est le cas par exemple de TMS Pro. Nous avons dû former une personne référente alors qu'il ne s'agissait pas d'un enjeu majeur pour la sécurité des salariés. J'ai eu la chance de pouvoir discuter très ouvertement avec la CARSAT en expliquant ma situation. Nous nous sommes substitués aux dispositifs existants, en imaginant notre propre système. Nous avons attribué par secteur un montant par an, sur la base d'un contrat. Les équipes de ces secteurs avaient obligation de mener à bien trois actions sécurité dans l'année, en respectant le budget déterminé. Celui-ci s'élevait à 10 000 euros pour un secteur de cinq équipes. Il revenait aux chefs d'équipe de décider des actions et de les mettre en place.

De la salle

Je suis préventeur au sein de l'entreprise 3M depuis plus de 14 ans. Ma question porte sur les aides aux PME. Dans une grande entreprise comme la mienne, il existe un suivi pluriannuel de l'efficacité des mesures. Quel est le suivi effectué lorsque des aides sont accordées à des TPE-PME pour s'assurer que les mesures sont pérennes ?

Riccardo VALLERGA

L'entreprise est libre de décider des projets qu'elle souhaite mettre en place. Nous examinons uniquement les risques traités et le niveau d'amélioration. Nous avons financé un grand nombre de projets dans différents secteurs et dans des entreprises de tailles variées. Or il est très difficile de faire des comparaisons statistiques. Nous avons donc mené des études sur des échantillons d'entreprises de la même taille et appartenant au même secteur. Nous avons analysé les accidents, en comparant les entreprises aidées et celles qui ne l'ont pas été. Les premiers résultats sont bons. Mais il s'agit seulement d'une première étude.

Ce système existe depuis 2009. Les appels à projets évoluent chaque année. Il est très difficile d'établir des comparaisons.

Sébastien VERDONCK

Il existe une aide régionale pour les entreprises de moins de 50 salariés. Si elles s'engagent à mettre en place un salarié désigné compétent en santé et sécurité au travail et qu'il suit une formation habilitée par le réseau CARSAT-INRS, nous pouvons, sous réserve, de la prise en compte de critères d'éligibilité, participer à hauteur de 50 % du financement dans le plan d'action.

Nous vérifions notamment que le salarié désigné suit bien sa formation. Nous nous assurons qu'une lettre de mission est établie et que ses missions définies par l'employeur lui permette de s'impliquer et d'animer la démarche de prévention... Nous vérifions que les actions proposées correspondent à nos prescriptions, issues de notre propre état des lieux réalisé lors de visites d'accompagnement.

De la salle

En tant que médecin du travail, nous avons parfois la surprise de découvrir que l'entreprise s'est engagée dans une démarche de prévention avec la sécurité sociale. En parlant aujourd'hui des leviers pour une culture de prévention dans l'entreprise, ne pensez-vous pas qu'il serait souhaitable de mieux coopérer entre les ingénieurs de prévention des CARSAT et les médecins du travail, ne serait-ce que dans le cadre du CPOM, l'instance qui contractualise les accords de coordination de la prévention de la sécurité sociale et des services de santé au travail ?

Sandrine MOCOEUR

Au sein de notre entreprise, j'organise une réunion mensuelle avec notre médecin du travail pour déterminer les objectifs en fonction des salariés, en cas de

reclassements à prévoir. Nous faisons alors appel à des aides auprès d'ingénieurs du service de santé au travail.

En revanche, malgré quelques contacts avec la CARSAT, nous faisons très peu appel aux aides proposées. Nous nous appuyons beaucoup plus sur les médecins du travail et sur les ingénieurs du service de santé au travail.

Sébastien VERDONCK

La CARSAT a créé un guide "salarié désigné compétent" qui est à disposition des employeurs pour bien définir quel salarié peut le devenir. En interne, ce référent travaille avec tous les salariés de l'entreprise : direction, encadrement, salariés, représentants du personnel. Mais il travaille aussi avec des acteurs externes, à commencer par les SST composés de médecins du travail, qui peuvent aider les entreprises à réaliser l'évaluation des risques professionnels.

De la salle

Madame MOCOEUR, vous avez mentionné une démarche consistant à attribuer un budget de 10 000 € aux équipes pour réaliser trois actions dans l'année. À quel moment avez-vous mis en place ce dispositif ? Avez-vous senti un changement dans leur motivation ?

Sandrine MOCOEUR

Je ne l'ai pas mis en place immédiatement. Il a fallu d'abord mener une phase de diagnostic avec les partenaires sociaux. Ce système a été déployé rapidement, deux ans après mon arrivée. L'objectif était de montrer aux salariés que la mise en place d'actions pouvait prendre du temps. Ils devaient eux-mêmes identifier leurs priorités. Cette démarche a permis d'apporter une réponse à leurs besoins, mais elle a aussi valorisé les salariés et a développé un sentiment de reconnaissance.

CULTURE DE SÉCURITÉ ET MANAGEMENT DE LA SST DANS L'ENTREPRISE

Régis de CLOSETS

Nous avons vu comment il était possible d'instaurer et de consolider des démarches de prévention grâce à des aides et des expertises extérieures. Mais l'enjeu est aussi d'agir sur les facteurs organisationnels et managériaux pour développer à grande échelle et pérenniser une culture de prévention. Pour en parler, j'accueille :

Ivan BOISSIERES, vous êtes directeur général de l'Institut pour une culture de sécurité industrielle, une structure unique en son genre, créée à la suite de l'accident de l'usine AZF en France. Il rassemble chercheurs, entreprises et acteurs de terrain pour bâtir une culture de sécurité. Vous réfléchissez aux modes d'intégration d'une telle culture partagée au sein des organisations et montez des programmes de formation adaptés.

Éric DRAIS, sociologue des organisations à l'INRS, vous menez actuellement un travail de définition des cadres de la culture de prévention et avez contribué à la mise en place d'outils d'évaluation pour permettre aux entreprises de mieux comprendre où elles en sont dans ce domaine.

Patrice LAMENDOUR, vous êtes directeur industriel d'Euromat, une entreprise normande spécialisée dans les technologies d'éclairages en extérieur qui a établi un vaste programme de prévention, centrée sur des approches participatives et des démarches de co-conception.

Uwe MARX, vous présidez le sous-comité "intégration systématique de la santé et de la sécurité au travail dans les entreprises" pour la BG de l'Administration en Allemagne. Vous participez également à un comité de la DGUV concernant la nouvelle norme ISO 45001 qui veut valoriser les opportunités que représente la politique de prévention en entreprise.

Régis de CLOSETS

Patrice LAMENDOUR, vous avez engagé un programme il y a plus de 2 ans pour repenser l'organisation de votre site de production de plus de 200 employés autour d'enjeux de santé et sécurité au travail. Ce site connaissait une accidentologie assez forte. Vous avez décidé de transformer l'ensemble de l'organisation du travail. Le taux d'accidentologie a été divisé par trois. De quelle situation concrète êtes-vous parti ? Comment avez-vous choisi d'aborder l'enjeu de la santé et de la sécurité au travail ?

Patrice LAMENDOUR

Euromat conçoit et fabrique des produits d'éclairage, un secteur très concurrentiel, comportant beaucoup d'opérations manuelles. J'ai pris mes fonctions de directeur industriel en 2016. L'entreprise se trouvait dans un climat social difficile lié à une opération de cession et à un climat de tension avec le CHSCT et la CARSAT. Nous avons été dans une situation d'attentisme sur l'hygiène et la sécurité. Des éléments de culture de sécurité étaient en place, mais ils n'étaient que partiellement respectés. Le taux de ma-

ladies professionnelles et de RPS était important, l'accidentologie était élevée et le Document unique (DU), bien que renseigné, était peu exploité. Nous faisons face à une nébuleuse de risques et personne ne savait comment les traiter.

La première démarche a consisté à mesurer et cartographier les situations de travail à risques et d'adopter une approche pragmatique. À l'issue de ce travail d'analyse du DU, nous avons identifié six zones prioritaires. Nous avons profité du CHSCT pour expliquer l'état des lieux. C'était aussi l'occasion de marquer une rupture avec l'encadrement précédent et notre volonté de vouloir faire bouger les choses, aussi bien en interne qu'en externe, vis-à-vis de la CARSAT. Nous sommes ainsi sortis de cette nébuleuse pour montrer que des actions pouvaient être lancées. Nous sommes revenus dans une relation de partenariat avec les différents acteurs de la sécurité. À cette occasion, la CARSAT nous a proposé son support pour gérer les TMS.

Régis de CLOSETS

Vous lancez sept grands chantiers qui balayent l'en-

semble de la chaîne d'activité de votre site. Vous travaillez aussi sur les phases de conception avec l'ensemble des acteurs, ce qui relève d'une démarche de prévention. Comment s'est jouée cette dernière au niveau de la co-conception ? Quels ont été les impacts sur le résultat final ?

Patrice LAMENDOUR

L'analyse a mis en lumière que nos processus de développement et d'industrialisation étaient orientés qualité produit, coût, productivité, mais qu'ils laissaient peu de place à la santé et à la sécurité au travail. Ils prenaient peu en compte la pénibilité ou l'ergonomie. La CARSAT a proposé qu'Europiane devienne un site pilote en Normandie pour avancer sur la démarche TMS Pro. Nos équipes ont été formées aux contraintes ergonomiques : gestes, postures, charges, répétitions. Nous avons engagé des ateliers par équipe, en partant des équipes de R&D et d'industrialisation, mais en impliquant aussi les opérateurs pour faire remonter des informations du terrain et les associer à la démarche.

À partir de ce travail, nous avons identifié des solutions et proposé un budget au comité de direction. Le CHSCT s'est fortement impliqué dans la démarche, voyant que la direction avait la volonté de supporter ces actions. Nous avons travaillé sur des éléments qui peuvent paraître basiques. Par exemple, en peinture, des crochets tombaient au sol, ce qui générait des chutes. Nous avons mis une peinture bleue au sol, ce qui permettait de contraster par rapport à la pièce tombée. Nous avons ainsi réduit le risque d'accidents. Nous avons mis en place des bras manipulateurs pour les charges importantes. Nous avons aussi orienté différemment un produit pour éviter à l'opérateur de prendre des postures compliquées. Nous avons travaillé sur les 6 lignes de production pour les rendre ergonomiques. Nous avons engagé 173 actions. L'équipe a passé 1000 heures, ce qui représente un investissement humain important. Nous avons investi un peu plus de 60 000 €. Nous avons présenté tous ces résultats en interne et en externe, via des ateliers. Il en ressort une très grande satisfaction générale, depuis la direction jusqu'à la CARSAT. Cette dernière a communiqué sur cette opération.

Régis de CLOSETS

Éric DRAIS, vous travaillez au sein du laboratoire dédié aux outils et démarches de prévention de l'INRS et essayez de caractériser et d'accompagner ce que peut être la culture de prévention. Vous l'étudiez notamment autour de deux secteurs très contrastés : l'aide à domicile et les laboratoires scientifiques de chimie. Quels sont les fondamentaux de la culture de prévention ? Les avez-vous reconnus dans les exemples donnés par les entreprises ?

Éric DRAIS

L'INRS essaie d'asseoir une définition de la culture organisationnelle de prévention. La culture organisationnelle existe dans l'entreprise. Il s'agit d'une part de la culture d'entreprise dédiée à la prévention. La culture de prévention est liée à un travail de prévention, comme l'ont illustré les témoignages d'entreprises aujourd'hui. Le travail de prévention suppose un travail sur l'organisation, avec des investissements liés à des machines, un travail d'analyse des risques, un travail de retours d'expérience. Tout ce travail est orienté dans une perspective de souci de soi et des autres. La culture de prévention trouve son sens dans un investissement fort en prévention. Tout le monde possède une culture de prévention, qu'elle soit limitée ou très aboutie.

Régis de CLOSETS

Une chose est de caractériser la culture de prévention, une autre est de l'intégrer dans la matrice des organisations.

Éric DRAIS

L'une des questions essentielles est le travail collectif, à l'intérieur de l'entreprise et avec les acteurs extérieurs. La difficulté tient à la mise en réseau des personnes. À travers l'étude sur la culture de prévention dans le secteur du service à la personne, j'observe cette difficulté à mettre en place une telle approche. Les agences d'aide à domicile regroupent plusieurs dizaines de salariés qui passent très rarement dans les locaux. De plus, elles connaissent des taux de turnover de 90 % sur un an. Les employés sont peu qualifiés. Le lieu de travail est l'habitat des bénéficiaires. Les conditions de travail changent en permanence.

En outre, si je me fie à d'autres travaux sociologiques, il existe des identités de métier très différentes entre des personnels auxiliaires de vie qui vont s'intéresser aux aspects physiques de la tâche ménagère, alors que d'autres vont prêter attention aux tâches relationnelles. Les investissements dans les métiers ne sont pas les mêmes, ce qui donne une sensibilité à la prévention différente. Il est difficile de créer du collectif au sein d'organisations éclatées et morcelées, avec des métiers eux-mêmes éclatés.

Régis de CLOSETS

La culture de prévention ne comporte-t-elle pas aussi des travers ? Les entreprises déploient des approches comportementales, managériales, participatives. Différents outils existent pour essayer de changer les organisations. Constatez-vous des approches tronquées ou dérivantes ?

Éric DRAIS

Depuis ce matin, on en appelle globalement à l'autonomie des salariés et des experts dans l'investissement et la promotion de la prévention. Mais il est peu question des responsabilités. Or l'autonomie engage des responsabilités, au sens juridique du terme. Quand on parle de santé et sécurité au travail, il ne faut pas oublier qu'il y a une subordination entre le salarié et l'entreprise. L'appel à l'autonomie derrière l'idée d'une culture partagée et collective est une bonne chose. Mais il ne faut pas oublier le cadre du travail.

Régis de CLOSETS

A l'INRS, vous avez développé un outil permettant d'établir un diagnostic et d'évaluer des systèmes de culture de prévention. Pourriez-vous nous expliquer l'approche choisie et comment il fonctionne ?

Éric DRAIS

Depuis plusieurs années, l'INRS et les CARSAT ont développé un support d'état des lieux et de diagnostic pour permettre aux entreprises de saisir leur situation et mesurer leur engagement dans la prévention. Le GPSST en est à sa V3. Il est prévu de lancer une version Web prochainement. Il s'agit d'une grille qui se veut pédagogique. Pour le

moment, l'outil se présente sous forme de tableaux Excel. L'idée est de décrire des situations d'entreprise proches de la réalité et de proposer plusieurs niveaux de pratiques sur des thèmes clés de prévention : l'analyse des risques et des accidents, l'information et la communication en matière de santé et sécurité au travail. On demande à chaque entreprise de faire le point de manière collective sur ces dimensions clés. Ce travail permet de se projeter dans des possibilités d'action. L'idée est d'obtenir des visions contradictoires, en associant plusieurs partenaires de la prévention.

Régis de CLOSETS

Joachim BREUER soulignait ce matin la nécessité de sortir de la boîte à outils et de changer les organisations en imposant des valeurs. Avez-vous l'ambition de faire autre chose de cet outil ?

Éric DRAIS

Les outils ne suffisent pas. La question essentielle est celle du management, au sens fort, à savoir l'animation collective de l'entreprise.

Régis de CLOSETS

Avec Ivan BOISSIERES, nous allons parler de la notion de facteur humain organisationnel qui est la clé du changement, au-delà des outils. En quoi cette idée de la culture de sécurité oblige-t-elle à penser les choses différemment et à intégrer cette notion nouvelle de facteur humain organisationnel ?

Ivan BOISSIERES

Je vous remercie d'avoir rappelé le contexte de la création de l'ICSI. Nous nous trouvons devant une feuille blanche. L'ICSI a été créé après l'accident AZF et à la suite d'un rapport demandé par Lionel JOSPIN qui faisait le bilan de l'état de la sécurité industrielle en France. Sa conclusion consistait à dire qu'AZF n'était pas le symptôme d'un laisser-aller, mais d'une stagnation en matière de sécurité. Pour avancer, il fallait changer de point de vue et développer une culture de sécurité. Nous avons beaucoup travaillé en interne sur la manière dont la culture de prévention était perçue par les industriels, les organisations syndicales, les collec-

tivités, les universités. Parler de culture de sécurité, c'est parler de culture d'entreprise. En d'autres termes, il importe de voir la place qu'occupent la prévention et la sécurité dans la culture d'entreprise. Il s'agit aussi de décloisonner le travail des préventeurs et de s'intéresser aux arbitrages quotidiens que font les managers entre la prévention et les autres enjeux de l'entreprise (coûts, production, social, etc.). Il faut aussi que la sécurité soit présente dans tous les processus clés comme les RH ou les achats.

La deuxième ligne de fracture fondamentale consiste à prendre à bras-le-corps le facteur humain, qui est le troisième pilier de la culture de sécurité. L'histoire de la prévention est marquée par de grandes vagues. On a commencé par une approche essentiellement technique. Par la suite, est arrivée la vague des systèmes de management de la sécurité, qui ont permis des améliorations non négligeables. À la création de l'ICSI, les grands groupes membres de notre organisation faisaient le constat qu'ils plafonnaient. Malgré des ressources dédiées, l'amélioration continue de la prévention s'arrêtait. Ils ne trouvaient pas de moyens pour progresser. Il existe un consensus international selon lequel pour continuer à progresser, il faut ajouter ce troisième pilier qui correspond aux facteurs humains organisationnels.

Que signifie cette notion ? Il est possible de continuer à progresser en améliorant les comportements dans l'entreprise. Je ne parle pas uniquement des mauvais comportements des opérateurs, ce qui refléterait une vision réductrice. Il est ici question des comportements à tous les niveaux de l'entreprise, à commencer par le plus haut.

Il existe deux types de comportements vertueux à développer dans l'entreprise. Il convient tout d'abord de déployer davantage de conformité aux règles de procédure. Mais ce volet n'est pas suffisant, car il est impossible de toujours tout prévoir dans une entreprise. L'écart entre le prescrit et le réel est indépassable. Par conséquent, il importe de préparer les collaborateurs à faire face à l'imprévu, en mettant la sécurité au cœur de leurs décisions. Il convient d'avoir des comportements proactifs et de trouver le bon équilibre entre la sécurité réglée et la sécurité gérée.

Les facteurs humains organisationnels rassemblent

tous les éléments qui permettent de favoriser les déterminants ayant une influence sur l'évolution des comportements de sécurité à tous les niveaux. Nous avons identifié quatre grands niveaux.

Le premier niveau est individuel. Il est insuffisant. On a eu tendance à établir des relations trop fortes entre les facteurs humains et les approches comportementales. Ces relations donnent des résultats dès lors que l'on y consacre beaucoup de moyens. Mais les résultats s'écroulent dès que l'on n'y prête plus attention. Par conséquent, ce niveau ne relève pas d'une culture. Il importe donc de travailler sur trois autres niveaux essentiels :

- La situation de travail : si l'on enferme 10 personnes dans un ascenseur où il fait 40 °C, la probabilité pour qu'ils développent des comportements agressifs est supérieure que si elles se trouvaient dans un salon de thé. La situation est identique dans une usine ou dans une entreprise. Si on place les salariés dans des situations inconfortables, il n'y a aucune chance que les comportements atteignent des standards très élevés. Les conditions de travail favorisent l'implication et les comportements de sécurité.
- Le collectif de travail : il importe de tenir compte des différents types de collectifs. Quand on rentre dans un nouveau collectif, il existe souvent un rite de passage. Est-ce que le collectif met la sécurité au cœur de ce rite ? Si un ancien montre au jeune que telle machine ne fonctionne pas comme les autres, cela signifie que le collectif possède une culture métier qui favorise la maîtrise et la sécurité. Dans le BTP, j'ai déjà vu une situation où le nouvel entrant devait monter le plus haut possible sur un échafaudage sans mettre de harnais. Dans les deux cas, on valorise des choses très différentes.
- Le management et l'organisation : rien n'influence plus le comportement de tous les salariés que le comportement des managers.

Régis de CLOSETS

Vous ne travaillez pas sur des outils, mais sur des valeurs, une méthode et une approche qui commence par la réalisation d'un vrai diagnostic. L'objectif est de comprendre où sont les écarts entre le prescrit et

le réalisé et où sont les potentiels dans les pratiques déjà en place. Au moment d'agir, comment incarner un vrai leadership pour que la culture de prévention devienne réellement l'affaire de chacun ?

Ivan BOISSIERES

Il est essentiel de convaincre les managers qu'un changement réussi n'est pas un changement imposé et prescrit. Cette orientation touche à la formation des managers et des dirigeants. Nous intervenons dans de grands groupes au niveau des comités exécutifs et des comités de direction. Avant de changer les façons de faire, il faut changer les façons de voir en matière de sécurité et de modèle managérial. Les managers doivent être les premiers porteurs des facteurs humains organisationnels. Le mauvais réflexe est de penser qu'il suffit de pointer du doigt les mauvais comportements des opérateurs, mais sans s'interroger sur son propre comportement. La question est de savoir comment exercer un leadership en matière de sécurité au quotidien.

Je suis professeur affilié à l'ESCP Europe Business School. L'un des vieux dictons en matière de management dit que "ce qui intéresse mon chef me fascine". Cette idée peut paraître infantiliste, mais elle reste vraie. On agit toujours en fonction de ce que l'on pense être valorisé au sein de l'organisation. Pour savoir ce qui est valorisé, on ne regarde pas les pancartes sur la sécurité, mais les décisions et les arbitrages au quotidien des managers et des dirigeants, et là où ils mettent le curseur entre sécurité, délais, coûts... En permanence, le personnel regarde ces arbitrages et évalue la valeur qui est donnée à la sécurité. Dans nos formations, nous insistons toujours sur ces arbitrages, car la sécurité est une injonction très éloignée des façons de faire. Pour que la culture change sur le terrain, il faut d'abord faire évoluer la culture managériale afin de développer un vrai leadership managérial.

Patrice LAMENDOUR

Je voudrais rebondir sur ces propos car il est en effet très important de montrer l'engagement, sans lequel, il est impossible de faire avancer les choses. En outre, le regard des autres sur ce qui est réalisé tous les jours est très important. Nous nous employons à

placer la sécurité en priorité, sans aucune dérogation.

S'agissant du leadership, il est très valorisant de parvenir à traiter une situation jugée critique ou de créer des relations apaisées avec des instances après une période de conflit. La paix sociale dans l'entreprise contribue aussi à la sécurité, car elle génère une sensation d'apaisement très importante.

Régis de CLOSETS

Comment parvenir à sensibiliser à ces enjeux dès le cursus initial de formation des managers ?

Ivan BOISSIERES

Dans les écoles de commerce, on a tendance à percevoir la sécurité comme un sujet à part du reste de l'organisation. Pour intéresser les étudiants, il faut leur montrer comment la sécurité touche au fonctionnement global de l'organisation. Si l'on veut mobiliser les facteurs humains organisationnels, il faut agir sur l'individu, le collectif, la situation et le management. En d'autres termes, il faut faire en sorte que les gens soient plus motivés, que les collectifs développent plus de solidarité et d'entraide, plus de vigilance partagée. Le management doit être plus proche de la réalité du terrain. Il ne s'agit pas de sujets spécifiques à la sécurité, mais ce sont les bases du bon fonctionnement d'une organisation. Les facteurs humains organisationnels invitent à revisiter et optimiser les fondamentaux de l'organisation et du management. L'ESCP Europe où j'enseigne comporte une option en dernière année où, en partant des grands accidents, on met en exergue les dysfonctionnements organisationnels sur des enjeux plus larges. En introduisant la sécurité comme un décor, on décloisonne ce sujet pour l'inclure dans d'autres domaines.

Régis de CLOSETS

Uwe MARX, vous présidez le sous-comité "intégration systématique de la santé et de la sécurité au travail" en Allemagne au sein de la VBG. La norme ISO 45001 vise à changer les organisations grâce à une meilleure participation et à une meilleure évaluation des risques. Selon vous, que peut-elle apporter aux entreprises pour instaurer une culture de prévention ?

Uwe MARX

La norme ISO 45001 n'est pas très connue. Il existe les recommandations de l'OIT sur la santé et la sécurité au travail et les systèmes de gestion qui datent de 2001. En Allemagne, des recommandations nationales ont été élaborées concernant les systèmes de gestion sur la santé et la sécurité au travail. Nous avons réuni les représentants des gouvernements, des entreprises. Nous faisons référence à la norme ISO. Si une entreprise veut bénéficier d'une évaluation, elle doit s'adresser à la VBG. Nous regroupons différentes activités et nous avons des recommandations spécifiques à chacune. Si l'évaluation est satisfaisante, l'entreprise se voit attribuer un certificat. Aujourd'hui, plus de 3700 entreprises ont été évaluées, ce qui représente plusieurs milliers d'employés.

La France comme d'autres pays ne voulaient pas de cette nouvelle norme 45001. Maintenant qu'elle a été adoptée et qu'elle est inscrite au catalogue, il faut faire avec. Selon moi, disposer d'une telle norme est positif, car les familles de management ISO 9000 et 45000 incluent aujourd'hui la gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Régis de CLOSETS

Vous avez dit vouloir tirer le meilleur parti du contenu de la norme ISO.

Uwe MARX

Les normes permettent de mieux définir les rôles et responsabilités. On ne peut pas se contenter de dire que les managers, les cadres et les dirigeants doivent s'emparer de la question de la sécurité. Le fait qu'ils soient légalement responsables n'est pas suffisant et nous avons fixé des objectifs de santé et sécurité au travail. Mais la diffusion de la culture de sécurité ne doit pas se faire uniquement du haut vers le bas. Il faut aussi s'appuyer sur une approche ascendante, à travers la consultation et la participation des employés. La norme est contraignante dans ce domaine. Sur beaucoup de sujets, il est obligatoire de consulter les salariés en Allemagne. Cette approche est très positive car elle permet de recueillir les idées qui viennent du terrain. Elle concerne autant les salariés de l'entreprise que les sous-traitants. Il faut aussi tenir compte de l'influence que l'on peut avoir en

tant que donneur d'ordre et il n'est pas question de se décharger de ses responsabilités en termes de risques.

Régis de CLOSETS

Vous avez parlé d'évaluation des risques, mais vous développez aussi l'évaluation des opportunités. Il s'agit d'un changement de point de vue. Comment cette approche reflète-t-elle la réalité ?

Uwe MARX

Que se passe-t-il en cas d'incendie ? Comment peut-on évacuer les lieux ? Grâce à l'évaluation des risques, on cherche à réduire ces derniers. Mais on annonce aussi qu'il faudra sauter dans la Seine s'il y a le feu. En réalité, on n'a pas toujours une connaissance de ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise. Vous pouvez identifier les risques sur un lieu de travail aussi bien que possible et créer un poste de travail aussi confortable que possible. Il faut faire en sorte que mon entreprise puisse attirer des jeunes travailleurs et qu'elle ait une image de modernité. Il s'agit d'une vraie opportunité. Dans l'évaluation de la santé et sécurité au travail, vous pouvez donner des équipements de protection individuelle, mais vous pouvez aussi aller au-delà, comme imaginer des conditions de travail où l'on n'en a pas besoin. Certes, il s'agit d'un vrai investissement, mais le gain est réel. Il faut changer l'état d'esprit et ne plus être dans cette vision négative et pessimiste, mais saisir les opportunités positives qui se présentent. Nous voulons que la certification soit une approche vivante dans l'entreprise. Nous aimons les protocoles et les procédures. Vous pouvez tapisser tous les murs avec des affiches de prévention ou des indicateurs de santé et sécurité au travail, mais il importe surtout de vivre ces sujets au quotidien.

Régis de CLOSETS

Dans quelle mesure cette approche par la certification peut être intéressante dans le basculement des organisations ?

Éric DRAIS

Le problème de la certification tient à l'approche procédurale. Le témoignage de Madame CAMPANER

était très clair à ce sujet. Dans certains cas, la certification est inadaptée. Avoir pour seul objectif d'obtenir un certificat ne change rien dans le management de la santé et de la sécurité au travail.

Régis de CLOSETS

Que pensez-vous de l'évaluation des opportunités plutôt que l'évaluation des risques ?

Éric DRAIS

L'évaluation des opportunités est une nouveauté de la norme ISO 45001 qui avait été introduite lors de la révision de la norme ISO 9000. La notion d'opportunité était au départ totalement étrange en matière de management de la santé et de la sécurité. S'il s'agit de saisir les opportunités pour repenser le travail, on peut s'en féliciter, car cette démarche peut aller dans le sens d'une meilleure prévention et d'une réduction des risques à la source. Mais le problème tient à la cohabitation de cette notion d'opportunité avec la notion de risque, qui sont deux éléments de nature inverse. Il existe une loi de corrélation inverse. Quand on associe des bénéfices à des risques, on va réduire la perception des risques. Cette assimilation peut représenter un piège. Il faut bien distinguer l'opportunité pour la santé-sécurité au travail et l'opportunité pour le système de management.

De la salle

J'ai l'impression qu'il s'agit d'un processus d'acculturation des entreprises en France pour sortir de la dichotomie entre le coût de la santé et la productivité. On responsabilise des individus, des collectifs de travail. Je suis d'autant plus inquiète que l'on a fait disparaître les CHSCT pour mettre en place une instance qui ne dispose toujours pas de moyens pour faire de la santé au travail. Dans quelle mesure une culture censée se diffuser dans l'entreprise le pourra-t-elle si l'on n'utilise pas les organes internes de l'entreprise ? Les démarches présentées reposent beaucoup sur des personnalités, et non sur la coercition comme le cadre juridique l'imposait jusque-là.

Éric DRAIS

J'ai entendu des témoignages de personnalités qui développent des démarches. Une culture est faite d'idées,

de personnes, d'acteurs et d'outils. Personnellement, j'ai vu les ingrédients d'une culture de prévention.

Uwe MARX

En Allemagne, il existe aussi des instances pour la santé et la sécurité au travail qui doivent se réunir tous les mois. Or, très souvent, rien ne se passe. La direction participe rarement à ces réunions. La norme 45001 impose la création d'un cercle de gestion qui doit aborder les questions de l'évolution des mesures de santé et sécurité au travail. A la fin de l'année, nous devons faire un rapport. L'objectif est de voir comment le système fonctionne en faisant participer tous les acteurs de l'entreprise. La direction peut ainsi constater que des instances ont de bons côtés, car elles sont plus efficaces.

Ivan BOISSIERES

Une culture de prévention est nécessairement construite par l'ensemble des acteurs d'une entreprise. La première question est de savoir comment les acteurs clés s'emparent de ce sujet. Il faut une vraie implication quotidienne des salariés et du management. On peut déterminer quel est le type de culture de prévention et de sécurité dans une entreprise en fonction de qui s'engage. Quand personne ne s'engage, il s'agit d'une culture fataliste. Quand seuls les salariés s'engagent, il s'agit d'une culture de métier. Quand seul le management s'engage, il s'agit d'une culture managériale ou bureaucratique. Une culture intégrée reconnaît la responsabilité de chacun. Mais cela suppose aussi que chacun facilite le travail de l'autre. Il faut un management participatif pour reconnaître l'implication des salariés. Inversement, les salariés doivent faire remonter les informations du terrain. Dans un tel système, on peut donner l'impression qu'on laisse de côté les autres acteurs, ce qui n'est pas le cas. Les préventeurs continuent à jouer un rôle essentiel, mais avec une posture qui doit évoluer. Ils doivent intégrer les facteurs humains. Ils doivent favoriser le fait que tous les sujets de prévention ne passent pas par eux, mais doivent être portés par les autres. Leur rôle est de s'assurer que ces sujets sont partagés par le plus grand nombre. Ils ont donc des compétences nouvelles à développer.

Il en va de même des partenaires sociaux. Au sein de l'ICSI, nous allons ouvrir un groupe de travail sur le dialogue social et la sécurité avec l'ensemble des grandes organisations syndicales. La fin du CHSCT comporte le risque d'une désaffection des acteurs syndicaux sur ces sujets. Mais la réforme porte aussi la promesse d'un dialogue social renforcé sur la sécurité. Dans tous les cas, si le dialogue social s'effrite, le niveau de sécurité risque d'en pâtir en priorité.

De la salle

Dans le monde et en Europe, la nature de la relation entre l'employeur et le travailleur se transforme significativement. On constate une forte progression de la part de l'intérim, que ce soit dans les hôpitaux, les usines ou parmi les personnels à domicile. Ces formes d'emploi transforment profondément les rapports avec l'employeur. On assiste au développement d'une relation triangulaire, qui modifie l'organisation de la prévention et percute les ambitions en matière de culture de prévention.

Il paraît en effet plus difficile de partager cette culture, en raison de la déconstruction des collectifs de travail, des difficultés à transmettre les consignes ou la connaissance de l'outil productif. Ces problématiques expliquent en partie la sur-sinistralité des intérimaires, car ils sont deux fois plus touchés par des accidents du travail que les employés permanents. Comment appréhendez-vous ces transformations des emplois au regard du renforcement d'une culture de prévention ?

Éric DRAIS

J'ai accompagné les travaux de la norme ISO 45001.

La notion de "worker" y intègre les travailleurs intérimaires. Le souci d'une approche large du travailleur dans la culture de prévention existe donc.

Nous avons été sollicités récemment par une entreprise de chimie qui rencontre des difficultés sur ses chantiers, avec une sous-traitance en cascade et des liens qui ne sont plus directs avec les intervenants. Comment assurer la continuité de la prévention à l'échelle de collectifs morcelés ? Il s'agit d'un vrai défi. Néanmoins, dans l'intérim, on peut solliciter des parties prenantes. La plateformes représente un cadre encore plus difficile à saisir.

Ivan BOISSIERES

Nous avons abordé le cas des sous-traitants et des intérimaires à travers les grands donneurs d'ordre. On les pointe parfois du doigt, car leurs résultats en matière de sécurité sont moins bons. Or la responsabilité incombe en grande partie aux conditions des donneurs d'ordre pour les accueillir et les accompagner. La question de l'arbitrage est essentielle. Nous savons que sur certaines activités, un trop gros volume d'intérimaires crée plus de risques. Il revient aux donneurs d'ordre d'arbitrer des seuils ou de définir des lignes rouges. En outre, la manière dont les sous-traitants sont sélectionnés est également très importante. Sont-ils classés en fonction de critères de performance en sécurité avant de regarder les prix ? Ces sujets sont de la responsabilité des donneurs d'ordre. Il est donc très important de mener un vrai travail à leur niveau sur les arbitrages et les choix qu'ils doivent assumer.

LE POINT DE VUE DES PARTENAIRES SOCIAUX DE LA COMMISSION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET DES MALADIES PROFESSIONNELLES (CAT/MP)

Régis de CLOSETS

Comment les partenaires sociaux peuvent-ils investir cet enjeu de culture de prévention, y affirmer leur place, a fortiori dans le cadre de la réforme en projet du système de santé au travail en France, dont les concertations s'engagent dans les jours prochains ?

Christian EXPERT, vous êtes médecin du travail, vice-président (CGC-CFE) d'Eurogip et de la CAT/MP.

Florence SAUTEJEAU, vous êtes directrice générale déléguée chargée des affaires sociales de la Fédération Nationale des Travaux Publics et présidente (MEDEF) depuis mai 2018 de la Commission des accidents du travail et des maladies professionnelles, la CAT/MP.

Ronald SCHOULLER, vous êtes président (CGT-FO) de l'INRS et premier vice-président de la CAT/MP.

Je voudrais revenir rapidement avec vous sur les enjeux de la culture de prévention et avoir votre point de vue en tant que partenaires sociaux. Vous êtes aussi les acteurs de cette culture de prévention sur laquelle insistent le PST3 comme la nouvelle COG.

Régis de CLOSETS

Florence SAUTEJEAU, la culture de prévention appelle un changement de paradigme dans la manière de penser les stratégies des politiques publiques. La nouvelle COG est-elle au rendez-vous de ce changement de paradigme ?

Florence SAUTEJEAU

Bonjour à tous. Nous assurons la gouvernance de la branche AT/MP. Nous avons vécu ces derniers mois un rapport de force difficile que je vais décrypter. Nous avons tardé à signer cette COG et ce ralentissement n'a pas toujours été compris. Il nous a semblé que l'on ne pouvait pas signer une nouvelle convention qui engage la branche AT/MP pendant 5 ans avec l'État, car le texte n'était pas à la hauteur en matière de prévention. La signature unanime du PST3 a permis un changement de paradigme, en faisant de la prévention une priorité. Parallèlement, Mme BUZYN validait son grand plan santé publique, qui affichait la prévention comme le grand enjeu de demain en matière de santé. Dans le même temps, la branche AT/MP, qui représente 13 Md€, ne disposait que de 50 M€ par an en matière de prévention. Nous ne cherchions pas à calquer ce qui se passe dans d'autres pays, mais nous constatons que nous avons objectivement un retard en termes d'investissement

dans la prévention. Nous avons décidé de prendre notre bâton de maréchal pour nous faire entendre par les ministres et mettre en avant la nécessité de prévenir plutôt que de réparer. Nous voulions un renforcement des fonds en matière de prévention et obtenir des moyens supplémentaires pour réellement opérer un changement de paradigme.

La Branche AT/MP est exclusivement financée par les cotisations des entreprises. Elle est excédentaire depuis 6 ans, avec un cumul de plus de 3 Md€. Nous disposons donc de moyens pour financer largement la prévention. Par conséquent, nous avons demandé aux pouvoirs publics qu'une partie de ces fonds puisse être utilisée pour mettre en place un plan très ambitieux en matière de prévention. En étant unis, nous sommes ainsi parvenus à obtenir le doublement des fonds.

Régis de CLOSETS

Il existe des ristournes, des aides simplifiées, des contrats de prévention. Outre les fonds, il faut aussi réviser ces outils pour soutenir des démarches de prévention nouvelles dans les entreprises.

Ronald SCHOULLER

La présidente a brossé le panorama des difficultés que nous avons rencontrées avant de signer cette

COG. Il faut désormais la mettre en œuvre. Nous disposons de fonds. Il faut savoir les utiliser. Des outils existent, qui sont performants, il suffit de les déployer plus largement. L'argent est le nerf de la guerre. Avec cette COG, nous sommes parvenus à préserver le budget de fonctionnement de l'INRS, le budget pour la recherche et les effectifs, ce qui n'a pas été le cas de toutes les instances de prévention. Des personnalités qualifiées sont chargées de créer de nouveaux outils, en se basant sur une analyse de leur efficacité. Depuis ce matin, je suis choqué par le terme "culture de prévention en entreprise". La culture renvoie au fait de planter une graine. Dans le temps, on attendait que cela pousse tranquillement. Ensuite est arrivée la culture intensive. Aujourd'hui, on nous dit que cette culture provoque des calamités. La culture d'entreprise n'est pas le bon terme à mes yeux. Certes, une culture doit être partagée par les salariés et les employeurs. Mais on est en train de perdre un élément essentiel que sont les CHSCT. Ils étaient systématiquement mis en place dans les entreprises de plus de 49 salariés. Il s'agissait d'un moyen pour les préventeurs de rentrer dans les entreprises. Depuis des années, les entreprises de moins de 50 salariés constituent notre cible, mais nous n'avons pas su l'atteindre. On a essayé de passer par les comptables d'entreprise mais quand la cotisation AT/MP augmente de 0,01 point, le comptable n'en fait même pas état au chef d'entreprise. Il faut donc imaginer de nouveaux outils. Un mot sur la norme ISO 45001 qui a été très mal perçue en France lorsqu'elle était en projet. Nos collègues allemands ont mis en place des référentiels métier par branche d'activité, ce qui a permis de contrecarrer cette norme. Ils ont fait valoir que l'esprit national et celui du métier prévalaient sur cette norme.

Régis de CLOSETS

Christian EXPERT, pour faire de la prévention, il faut des fonds, des outils mais aussi des acteurs de terrain. Dans quelle mesure cette évolution liée à la culture de prévention suppose de repositionner le rôle et les missions des acteurs de la prévention ?

Christian EXPERT

Pour faire de la prévention, il faut effectivement des

hommes. Dans la négociation de la COG, il importait de pouvoir conserver l'effectif de contrôleurs et d'ingénieurs dans les CARSAT. Ce que nous sommes parvenus à obtenir avec des efforts soutenus.

On est en train d'opposer la culture interne à l'entreprise et les acteurs extérieurs. Lao Tseu a dit que si un homme a faim, on lui donne un poisson et il mange un jour. Si on lui apprend à pêcher, il mange toujours. Nous avons besoin de professionnels pour aller dans les entreprises afin de leur apprendre à pêcher. La culture de prévention ne va pas de soi. Elle s'apprend.

Au niveau des services de santé au travail, jusque dans les années 2000, le médecin du travail était l'acteur principal. Dans la lignée de la directive-cadre de 1989, on a introduit la pluridisciplinarité en 2001 et créé l'intervenant en prévention des risques professionnels, ce qui a représenté un choc de culture pour les services de santé au travail. Il a fallu intégrer des non-médecins, apprendre à coordonner des équipes pluridisciplinaires. Or les médecins n'ont pas été formés pour manager, coordonner et déléguer. Cette évolution a été très compliquée à mettre en œuvre. Les premiers résultats commencent à apparaître. Mais nous sommes encore au milieu du gué en matière d'action des services de santé au travail vers les entreprises. La fiche d'entreprise est un outil fondamental. Il s'agit d'un diagnostic élaboré par l'équipe pluridisciplinaire identifiée dans l'entreprise, avec des préconisations qui seront la base de l'évaluation des risques. Nous pouvons accompagner les entreprises en matière d'évaluation des risques et de formation.

Régis de CLOSETS

Le "rapport Lecocq" préconise de rassembler les acteurs de prévention au sein d'un guichet unique. Il souligne le manque de lisibilité et des dispositifs inadaptés aux réalités des entreprises. Pour vous, ce rapport est-il une caricature ou un électrochoc ? Ce qu'il défend représente-t-il des opportunités ou des risques ?

Florence SAUTEJEAU

En tant que présidente de la Branche AT/MP, j'estime qu'il ne revient pas à un organisme comme le nôtre de prendre position sur une réforme globale alors

que l'ensemble des partenaires sociaux vient de commencer une concertation. Chaque organisme dira qu'il fonctionne parfaitement bien et qu'il faut préserver les services formidables qu'il rend. Or il importe de ne pas pratiquer la langue de bois. Pour autant, comme tout le monde, nous avons lu le rapport Lecocq, qui comporte de nombreux éléments de constat très intéressants. En tant que directrice générale déléguée d'une fédération professionnelle qui accompagne au quotidien des entreprises de toutes tailles dans le domaine des Travaux Publics, j'estime que nous devons échanger sur ces constats. J'entends que le système est illisible pour les entreprises car il y a trop d'acteurs.

Par ailleurs, les constats sur le contrôle et l'accompagnement font l'objet de divergences entre organisations syndicales et organisations professionnelles. À mes yeux, il faut se demander comment accompagner les entreprises vers la culture de prévention. La juxtaposition de normes réglementaires n'est pas une réponse. Dans le BTP, il existe 124 formations obligatoires ou recommandées. Nous savons que nous devons travailler ensemble. Simplification ne signifie pas réduction des droits des salariés, mais plus d'efficacité sur le terrain. Le rapport Lecocq est bienvenu sur ces constats, indépendamment de la structuration des instances.

Régis de CLOSETS

Christian EXPERT, vous avez souligné qu'il existe désormais une pluralité d'acteurs : ingénieurs, médecins du travail, ergonomes, experts et qu'il faut les faire travailler ensemble. Dans le projet de réforme, le nouvel attelage serait conduit par une grande agence. Ce modèle n'est-il pas trop ambitieux et risqué ?

Christian EXPERT

Le rapport Lecocq comporte des constats et des conclusions sur lesquels les partenaires sociaux vont négocier. L'un de ces constats concerne le défaut de partenariat, avec un travail en silo des institutions. On ne peut pas nier cette situation. Les institutions ont historiquement eu du mal à travailler ensemble sur des cibles communes et avec des enjeux communs. Dans mon département, il existe une ancienneté de partenariat entre l'Inspection du travail, la CARSAT,

l'OPPBT et les services de santé au travail. Mais ce partenariat est très fragile, car il repose sur des personnes. Rien n'est constitué officiellement. Il suffit qu'un acteur s'en aille pour que ce partenariat s'effondre. L'une des idées serait de fusionner l'ensemble des acteurs dans une agence à l'échelle régionale, ce qui occasionnerait de vrais chocs de culture. Mais il est aussi envisageable de faire travailler en commun des forces sur des cibles communes. La prévention ne fonctionne que si l'on définit un objectif commun, par activité, comme nous le faisons au niveau de la branche. Nous identifions des thèmes précis et tout le monde travaille dans la même direction, avec le même discours. Cependant, une telle démarche n'est pas simple à construire. Si le rapport Lecocq n'aboutit pas à une fusion totale, il pourrait permettre au moins de travailler dans ce sens. Il s'agit d'un enjeu fondamental en matière de prévention.

Les services de santé au travail ont une structuration contrastée. Le PST3 a pour objectif de structurer la politique de prévention. Nous avons besoin d'un squelette de coordination pour améliorer le fonctionnement du système.

Régis de CLOSETS

Cette nouvelle organisation soulève la question du pilotage qui pourrait demain être plus étatisé. Quels risques pouvez-vous y voir en tant que partenaires sociaux ?

Ronald SCHOULLER

L'État est-il le meilleur préventeur en termes de conditions de travail et de santé au travail ? J'en doute.

Certaines choses fonctionnent, d'autres pas. Il n'existe pas d'homogénéité. Si je prends l'exemple des CARSAT, leur fonctionnement varie de l'une à l'autre et repose sur divers schémas, tout aussi performants. S'agissant des services de santé au travail, je peux témoigner que le fonctionnement n'est pas le même d'un département à l'autre. Soit il manque de médecins, soit le plateau pluridisciplinaire n'est pas complet. Comment peut-on imaginer parler de la santé et de la sécurité au travail avec une culture homogène au niveau national ?

Le rapport Lecocq a le mérite de mettre un coup de pied dans la fourmilière. Mais je ne suis pas certain que le système serait plus efficace s'il était gouverné par l'État. Les cotisations AT/MP pèsent uniquement sur les employeurs. Nous sommes dans une gestion paritaire. Nous savons très bien gérer les sommes et les cotisations. Sur les 3 Md€ que l'on pourrait consacrer à la prévention, on nous prélève 1 Md€, au motif qu'il y aurait de la sous-déclaration de maladies professionnelles. Quand j'ai commencé à siéger dans cette instance, ce prélèvement s'élevait à 350 M€. Nous sommes passés à 1 Md€ avec la nouvelle COG, somme que l'État est incapable de justifier. Si elle était conservée par la branche AT/MP, celle-ci pourrait faire de la prévention, au lieu de distribuer 12 Md€ de réparation. Pendant des années, nous nous sommes collectivement concentrés sur la réparation. Nous sommes tous responsables. Nous avons commencé à changer d'orientation il y a 10 ans en accordant davantage de moyens à la prévention. La prévention et la sécurité représentent un coût, mais la santé au travail des salariés n'a pas de prix.

Christian EXPERT

La formation de nos adhérents doit représenter un axe fort. On ne peut pas faire de la prévention si l'on n'a pas acquis les bases et les fondamentaux de la culture de prévention. Nous pleurons la disparition des CHSCT, qui est une absurdité, au titre de la libération de l'économie, comme si la santé était incompatible avec le travail et l'économie, alors que nous avons démontré l'inverse tout au long de la journée.

Florence SAUTEJEAU

Quand on parle de santé au travail, on parle d'entreprises et de salariés. Les partenaires sociaux ont une légitimité à agir sur ce sujet. Nous restons les meilleurs gestionnaires, car nous savons ce vers quoi il faut pointer les moyens, grâce à nos relations étroites avec le terrain. L'une des intervenantes a expliqué que les aides de la CARSAT ne lui convenaient pas vraiment. Le lien doit se faire dans la proximité des métiers, avec les branches professionnelles. Nous sommes les seuls à avoir la légitimité du terrain et la connaissance du fonctionnement de nos entreprises. Nous avons la capacité à construire des outils. Or,

historiquement, nous avons souvent manqué de moyens. Soit un dispositif rencontré du succès et il fallait l'arrêter par manque de moyens, soit il était mal connu. Quand on parle de santé au travail, il faut systématiquement conserver le lien avec le terrain et les métiers. À part les partenaires sociaux, qui représentent les entreprises et les salariés, je ne sais pas qui peut jouer ce rôle.

De la salle

Mme SAUTEJEAU, je partage le point de vue selon lequel le système était trop complexe et illisible. Les entreprises ne s'y retrouvent pas. Je suis ingénieur conseil et je vais sur le terrain où je vois des salariés qui travaillent dans des conditions déplorables. Pensez-vous que si l'on s'en tient au conseil, de telles entreprises seront volontaires pour nous écouter ?

Florence SAUTEJEAU

Je crois que l'appropriation de la culture de la santé au travail est fondamentale. Le contrôle est lié au respect d'un certain nombre de règles. Je ne prétends pas que toutes les entreprises sont vertueuses et qu'il faut supprimer les contrôles. Je crois que la séparation des fonctions de "conseil" et de "contrôle" est indispensable pour rétablir la confiance.

Je vous donne un exemple. À l'origine, l'OPPBTTP était à la fois contrôleur et conseil, mais à un moment donné, il a perdu la mission de contrôle, que d'autres assuraient. Le fait que l'OPPBTTP ne soit plus contrôleur ne l'a pas empêché d'effectuer un travail efficace auprès des entreprises du Bâtiment et des Travaux Publics. La prévention ne doit pas être une case à cocher par rapport à la réglementation. Nous devons avoir ensemble une réflexion, car la prévention et l'amélioration des conditions de travail ne doivent pas se limiter au respect de divers aspects réglementaires, que souvent les TPE et PME n'arrivent pas à remplir.

De la salle

L'activité de la coiffure est marquée par un taux élevé de TMS. Nous intervenons dans les écoles pour sensibiliser les jeunes. En outre, les chefs d'entreprise n'avaient pas cette culture de prévention et il était de notre rôle de mener ce travail. Avec la DIRECCTE

dans le département de la Drôme, nous avons expliqué notre démarche. Après un bilan intermédiaire, nous allons réunir la CARSAT, le médecin régional, l'organisation professionnelle et inviter tous les coiffeurs de Drôme et d'Ardèche pour leur expliquer notre démarche. La prévention est fortement liée à l'économie. Notre rôle est d'expliquer aux chefs d'entreprise les bonnes mesures à prendre et de les aider à les mettre en œuvre. Dans la coiffure, nous avons aussi le souci des risques chimiques. Nous avançons positivement.

Ronald SCHOULLER

Je sais que vous avez négocié avec des organismes complémentaires pour améliorer les conditions de travail dans les salons de coiffure, avec l'aide des CARSAT. Ces dernières n'ont pas seulement un rôle de gendarme, mais aussi une mission pédagogique. Parfois, les petites entreprises prennent connaissance de l'existence des CARSAT à l'occasion de contrôles. C'est donc une porte d'entrée. Tous secteurs confondus, les injonctions sont peu nombreuses.

De la salle

Quand je siégeais au bureau confédéral de la CFE-CGC, en 2010, j'ai participé aux négociations sur la refondation sociale. Il existait un consensus pour dire que la santé au travail fonctionnait en tuyaux d'orgue et qu'il fallait coordonner l'ensemble des acteurs. Cette démarche n'a pu être menée à bien car elle avait été mal préparée et a fait face à une résistance importante des institutions. Mais ce besoin a émergé depuis longtemps.

Par ailleurs, s'agissant du paritarisme, d'un point de vue historique, les premières manifestations concernaient des problèmes de santé au travail. Les partenaires sociaux sont donc légitimes.

De la salle

Quant à la culture de prévention, il me semble que la recommandation est un outil adapté, car issu du paritarisme. Elle donne des orientations aux entreprises sur la manière d'intégrer la prévention. Cet outil fait-il partie de votre stratégie à court, moyen ou long terme? En Allemagne, la recommandation a remplacé en partie la réglementation.

Ronald SCHOULLER

Je partage ce point de vue. La recommandation constitue un véritable outil qui s'applique aux entreprises et qui est le fruit d'un consensus entre employeurs et salariés. Quand une recommandation est formulée, les employeurs sont d'accord pour l'appliquer. Certaines recommandations prennent du temps, car elles donnent lieu à concertation, mais elles s'appliquent à tous. Certains estiment que nous n'en faisons pas assez. Nous faisons ce que nous pouvons. Les recommandations dépendent aussi des remontées de terrain, des CARSAT, des ingénieurs, des CTR et des CTN.

Christian EXPERT

La recommandation repose sur le principe du dialogue social. On ne sait peut-être pas encore bien la faire pénétrer dans le milieu professionnel. Nous avons besoin des branches et des syndicats de salariés pour promouvoir ces outils fondamentaux, issus d'un consensus social. J'appartiens aussi au CTN des intérimaires, dans lequel nous menons un travail sur l'accueil de ces travailleurs et la prévention par exemple.

Florence SAUTEJEAU

Dans le secteur des TP, on a connu une inflation de recommandations, à tel point que les entreprises l'ont vécu comme des réglementations supplémentaires. Tout dépend de la culture des secteurs d'activité. Le monde du travail est riche et divers. On ne peut pas comparer le BTP avec les services à la personne.

J'ai évoqué les 124 formations obligatoires ou recommandées et la complexité de l'ensemble des réglementations. Les chefs d'entreprise n'en peuvent plus. Dans certains secteurs, la recommandation vient s'ajouter au mille-feuille et ne favorise pas l'appropriation des règles existantes.



SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL : QUELS LEVIERS POUR UNE CULTURE DE PRÉVENTION EN ENTREPRISE ?

Actes des Débats d'EUROGIP du 21 mars 2019 (Paris)

EUROGIP - Paris - 48 pages

juin 2019

Réf. EUROGIP - 144/F

ISBN : 979-10-97358-09-9

Directeur de la publication : Raphaël HAEFLINGER

Relations presse : Isabelle LELEU

EUROGIP, groupement d'intérêt public créé en 1991 par l'Assurance Maladie-Risques professionnels, est un observatoire et un centre de ressources sur la prévention et l'assurance des risques professionnels en Europe

www.eurogip.fr

51, avenue des Gobelins - F-75013 Paris

+33 (0) 1 40 56 30 40

eurogip@eurogip.fr



eurogip

comprendre les risques professionnels en Europe
understanding occupational risks in Europe