

MIKAEL MOUREY  
Illustré par Nicolas Caruso

# RÉVOLUTIONNER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

La nouvelle approche pour une gestion collective  
des risques dans l'entreprise



*diateino*



RÉVOLUTIONNER  
LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ  
AU TRAVAIL

Catalogage : travail, sécurité, santé  
Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays  
Éditrice : Louise Baudrillart  
Assistante d'édition : Cécile Truy  
Copyright © 2019 Les Éditions Diateino  
Conception graphique de la couverture : Dubble Deez Agency  
ISBN : 978-2-35456-338-7

Mikael Mourey

Illustré par Nicolas Caruso

RÉVOLUTIONNER  
LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ  
AU TRAVAIL

La nouvelle approche pour une gestion  
collective des risques dans l'entreprise

*diateino*



# Sommaire

<i>Préface de Robert Brunck</i> .....	9
<i>Préface d'Olivier Lajous</i> .....	13
<i>Avant-propos</i> .....	15
<i>Note préliminaire</i> .....	19
INTRODUCTION – LA FIN DE L'ANCIEN MONDE .....	21
Sommes-nous allés trop loin ? .....	21
Quelques chiffres .....	24
La bureaucratie, c'était mieux avant ! .....	29
Santé et sécurité vs Responsabilité :	
quand les juristes prennent le contrôle .....	32
Au nom de l'HSE : mais jusqu'où irons-nous ? .....	35
Vers un nouveau modèle ? .....	38
Les promesses d'une nouvelle approche .....	43
CHAPITRE 1 – LA RÉVOLUTION CULTURELLE .....	47
Une culture d'entreprise à la carte... ..	50
Une culture HSE... en plus ? .....	51
HSE : priorité n° 1... ou n° 2 ! .....	55
Faire de l'HSE une valeur fondamentale .....	61
Ode à la simplicité .....	66
CHAPITRE 2 – L'ENGAGEMENT : MOTIVER AUTOUR DE L'HSE.....	75
La carotte et le bâton .....	77

Comment motiver ?.....	79
Motiver en donnant du sens.....	82
Motiver par l'autonomie.....	88
Motiver par la confiance .....	96
Motiver en encourageant les divergences.....	103
Motiver par le changement, l'adaptation, l'innovation.....	107
Motiver en valorisant les succès .....	113
Quelle place pour les professionnels de l'HSE ?.....	113
CHAPITRE 3 – LES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES.....	117
La face cachée de l'évaluation des risques.....	119
Comment sécuriser les prises de décisions ? .....	126
À vos marques, prêts... Formez! .....	132
Entraînement difficile, guerre facile .....	138
CHAPITRE 4 – LA MAÎTRISE DES RISQUES.....	143
Prévoir le prévisible.....	146
Sur la route du risque :	
exemple des mesures de sécurité routière.....	164
Prévenir l'imprévisible .....	168
CHAPITRE 5 – LE REPORTING .....	197
Le grand gaspillage .....	200
Le grand détournement.....	206
Mesurer, oui mais pour faire quoi ? .....	210
Vietnam : la guerre aux KPI.....	213
Qu'est-ce qu'un bon indicateur ? .....	216
<i>Conclusion</i> .....	225
<i>Remerciements</i> .....	229
<i>Contact</i> .....	233
<i>Références bibliographiques</i> .....	235
<i>Index</i> .....	239



# Préface de Robert Brunck

À la lecture du livre de Mikael Mourey, je me rends compte du privilège qu'ont été pour moi toutes les activités professionnelles qui m'ont exposé à des risques importants et critiques : elles m'ont appris à regarder les réalités en face, à m'entourer des meilleurs talents, à travailler en équipe, à nous former, nous entraîner et nous questionner sans relâche.

Un second privilège a été de rencontrer l'auteur sur son terrain d'action, lorsqu'il dirigeait le centre de formation des pompiers de Marseille. C'est là que notre personnel de l'exploration et de la production d'hydrocarbures en eaux profondes allait régulièrement se perfectionner à l'évaluation et à la gestion des risques, des mesures de prévention jusqu'aux réflexes de survie.

Je me souviendrai toujours des stages d'évacuation d'un hélicoptère immergé par accident. Ce sont dans les situations de grande panique, lorsque le formateur vous guide pour sortir de la carcasse, que se créent de solides complicités autour de la valeur de l'apprentissage et de l'entraînement : le novice et l'amateur valorisent le professionnalisme du coach.

Ainsi, j'ai, très vite dans ma carrière, pris conscience de l'importance du leadership dans la transformation de l'entreprise et j'ai pu mesurer

l'importance d'accélérer ces transformations pour que CGG reste performant et compétitif dans une économie internationale de l'énergie et des ressources naturelles ouverte, globalisée, cyclique et bousculée par les nouvelles technologies. Les défis de la transition énergétique et de la transition numérique en sont d'excellents exemples.

Dans un monde incertain, toujours plus complexe, la performance de l'entreprise ne se limitera pas à ses seules qualités opérationnelles. Pour rester dans la course, elle sera consciente des risques encourus et de ses vulnérabilités. Elle saura surtout reconnaître de nouvelles opportunités et gérer les risques inhérents à toute transformation, pour sortir vainqueur des compétitions technologiques et ruptures dans notre environnement politique ou sociétal.

Ainsi prend forme l'entreprise apprenante, créative et agile, tout en restant fidèle à son éthique, sa culture, son sens des responsabilités... En somme, l'agilité et l'intelligence du collectif seront critiques et en permanence sollicitées.

Désormais, l'accès aux données, l'abondance des outils de mesure, la mise en réseau et l'intelligence artificielle (comme outil pour éclairer l'expertise humaine) nous autorisent une meilleure lecture de la réalité des changements, en nous permettant de nous concentrer sur la pertinence des informations.

Cela laisse une place déterminante à la solidité des équipes face à l'adversité et aux décisions des femmes et des hommes de l'entreprise, qui font appel à l'analyse, à la planification mais aussi à l'intuition et à l'expérience.

La capacité de discernement de l'humain est même l'actif le plus précieux de l'entreprise. S'en assurer en tout temps est une impérieuse nécessité !

Qu'il s'agisse de qualité des produits et services, de protection de l'environnement ou de santé et sécurité au travail (SST), beaucoup d'entreprises ont su mener des transformations en profondeur en

faisant de chacun de leurs employés un acteur éclairé, responsable, déterminé et entreprenant.

À CGG par exemple, une saine politique de SST nous a conduits à mieux travailler ensemble dans la solidarité et l'engagement pour collectivement évaluer, gérer et assumer le risque. Une forme nouvelle de confiance et d'intelligence a soudé les acteurs bien au-delà des hiérarchies et des départements opérationnels et administratifs.

L'expérience montre que, dans un contexte de questionnement permanent et de conduite du changement, la recherche de meilleures performances QHSE est un superbe moteur, dynamisant et fédérateur.

Il convient donc d'ausculter d'urgence nos performances SST et de réévaluer la pertinence de notre pratique. Est-elle devenue procédurière, punitive, peu motivante ou au contraire entrepreneuriale et engageante ? Produit-elle des administrateurs, des suiveurs ou des leaders et des entrepreneurs ?

Le questionnement de nos processus et de l'implication du leadership en faveur de la santé et de la sécurité au travail fera figure de « *check-up* » quant à notre statut d'entreprise moderne, performante et agile et nous permettra d'accueillir avec sérénité de nouvelles aventures tout aussi exigeantes.

Comment motiver, inspirer et responsabiliser nos collaborateurs dans de nouvelles aventures lorsque par négligence nous avons laissé s'épuiser la prévention des risques à une approche rigide de conformité aux règles, toujours plus nombreuses et détaillées ?

En vérité, personne ne s'enthousiasme dans la permanence, la stabilité et la conformité. Ce que les talents de l'entreprise recherchent avant tout, ce sont les nouveaux défis, les leaders qui leur permettent d'exprimer leur diversité, favorisent leur montée en compétence, les font interagir et bien sûr les motivent en se montrant inspirants, bienveillants et responsabilisants.

Donnons la responsabilité, le sens du résultat et l'initiative à l'homme au sein de l'entreprise. Le bon musicien maîtrise sa partition, mais dans la musique comme dans la vie, la relation aux autres membres du groupe, l'adaptation aux aléas, la créativité (une forme de prise de risque maîtrisée) et les émotions qu'elle génère subliment la mélodie.

L'enjeu est considérable. C'est de vies humaines qu'il est question, et une entreprise ne peut se développer durablement sans cultiver l'intégrité physique et éthique de sa ressource essentielle : les femmes et les hommes qui la font vivre et l'inspirent.

En proposant un modèle positif et vertueux, ce livre rappelle le rôle essentiel de la motivation et du leadership pour la santé et la sécurité au travail. Il apporte des solutions concrètes pour placer le personnel au centre des actions stratégiques, lui rendre l'enthousiasme et s'assurer que chacun dans l'entreprise contribue à de meilleures performances QHSE.

Nul doute que l'approche efficace des organisations ayant fait le pari de la confiance, de l'innovation et de l'intelligence collective en matière de santé et de sécurité sera une source d'inspiration pour les leaders de demain.

Bien entraînés à travers les multiples combats, ils sauront anticiper, se projeter, s'adapter et surtout attirer et motiver les meilleurs des nouvelles générations.

### **Robert Brunck, ancien PDG de CGG<sup>1</sup>**

---

1. Ingénieur du corps des mines diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines ParisTech, Robert Brunck a commencé sa vie professionnelle comme chargé de mission auprès du préfet de la Région Alsace avant d'intégrer la Direction de la production et du transport d'EDF. Il rejoindra finalement CGG (leader mondial des géosciences) dont il deviendra PDG puis président du conseil d'administration.

Reconnu pour son leadership inspirant et enthousiaste, il continue à agir avec passion pour développer la culture de l'innovation et la transmission de compétences en tant que président de l'ARMINES et du Centre européen de développement et d'éducation permanente (Cedep), premier club international de formation permanente pour les cadres dirigeants.

# Préface d'Olivier Lajous

Dans la Marine nationale, nous avons coutume de dire que « *la sécurité est l'affaire de tous* ». L'environnement complexe et dangereux d'un navire de combat incite chaque marin à développer une culture particulière de l'engagement solidaire, de la discipline : celle de l'autonomie responsable, de l'exigence bienveillante, de l'excellence opérationnelle et d'une humilité pleine de volonté.

Fort d'une expérience de plus de 15 ans dans le domaine de la prévention et de la gestion des risques, avec notamment un passage par le célèbre bataillon des marins-pompiers de Marseille, unité d'élite de la Marine nationale, Mikael Mourey nous propose tout au long des pages de ce remarquable ouvrage un regard très inspirant sur le thème de l'hygiène, la sécurité et l'environnement (HSE). Partant du principe humaniste que « l'homme est la solution », bien plus que les techniques et les outils, il nous invite à penser l'HSE sous l'angle de cinq clés majeures :

1. Une révolution culturelle incitant à une vision positive de l'HSE plutôt que cantonnée à des normes et des règles infantilisantes.
2. Un engagement de chacun encouragé par un management par le sens plus que par des règles qui ne sont acceptables que si elles sont partagées et régulièrement revisitées, basées sur la réalité des expériences vécues.
3. Des compétences entretenues par la pratique régulière de formations et d'entraînements, et un partage du savoir, du pouvoir et du vouloir.
4. La maîtrise des risques par la mise en place d'un système apprenant, en tirant leçon de toutes les occasions d'entraînement et de résolution de crises réelles, culture du retour d'expérience chère aux marins-militaires.
5. Une pratique du reporting qui privilégie le récit et le partage des enseignements, limitant les indicateurs et les chiffres au

maximum pour « résumer la réalité » et en tirer plus facilement des leçons.

Dans un monde où le temps s'accélère sous la pression des innovations, s'adapter aux réalités de marchés et d'écosystèmes toujours plus complexes est une question de survie. Comme un marin, il faut pouvoir adapter l'allure du navire aux conditions climatiques en mer : oser aller vite et tester de nouveaux procédés de navigation quand il fait beau, tenir le cap et agir en sécurité quand il fait mauvais temps.

Dans un environnement agile et fragile, complexe et ambigu, la confiance n'est pas une option, mais une obligation. Elle s'appuie sur des règles clairement énoncées, porteuses de sens, sur un subtil partage de l'avoir, du pouvoir, du savoir et du vouloir, sur une exigence bienveillante qui sait sanctionner les fautes et reconnaître les erreurs pour en faire des apprentissages utiles au développement des compétences, et sur une solidarité sans faille dans les épreuves. Cela demande beaucoup de courage, celui de l'authenticité, de la persévérance et de l'humilité, qui permet de rester ouvert à toutes les injonctions paradoxales en sachant entreprendre en équipage.

Nul doute que son passage chez les marins a largement inspiré Mikael Mourey tout au long de la rédaction de ce livre remarquable qui porte ces valeurs et apporte un regard novateur sur la pratique de l'HSE.

**Olivier Lajous, vice-amiral d'escadre (2S)  
et ancien DRH de la Marine nationale<sup>1</sup>**

---

1. Ancien directeur de la communication et ancien DRH de la Marine nationale, le vice-amiral d'escadre Olivier Lajous a été élu DRH de l'année en 2012 par *Le Figaro Économie*, *Cadreemploi.fr* et *Hudson*. Cette distinction a couronné la dernière fonction d'une brillante carrière militaire débutée 38 ans plus tôt comme matelot du service national.

Président du Directoire de BPI Group, directeur du programme de l'*Executive Master RH* de l'IEP de Paris, Olivier Lajous apporte depuis plusieurs années au monde de l'entreprise une vision tournée vers l'humain. Il est l'auteur de trois ouvrages passionnants publiés aux éditions L'Harmattan : *L'Art de diriger ?*, *L'Art du temps* et *L'Art de l'équilibre*.

# Avant-propos

« Ah, si j'avais su ! » Cette phrase, vous l'avez souvent prononcée. En retrouvant dans un tiroir votre abonnement annuel au club de gym où vous n'avez jamais fichu les pieds, dans la file d'attente de ce concert pour préados où vous accompagniez votre fille, pris au piège au premier rang de cette conférence abominable... « Ah si j'avais su ! » Ces déceptions temporaires, ces moments pénibles, sont sans conséquence et prêteront même à rire dans quelques semaines.

Mon objectif, c'est que vous n'ayez jamais à formuler ce regret pour des sujets plus graves, comme ceux de la santé et de la sécurité de vos collaborateurs.

J'ai moi-même perdu des collègues au travail et vu la vie de certains basculer pour toujours. Et à chaque fois, nous aurions pu l'éviter. À chaque fois... *si nous avions su.*

Je suis manager HSE (hygiène, sécurité, environnement), mon métier est de *prévenir les accidents*. Du moins, c'est comme ça que je le décrivais il y a quelques années. Et la prévention, c'est un domaine dans lequel je me suis longtemps *cru* particulièrement qualifié.

Mes expériences de manager santé sécurité de grandes structures publiques et privées m'ont conforté dans cette conviction. Puis, mon parcours, atypique, m'a donné la chance d'appréhender le risque

sous différentes perspectives. En tant que commandant d'opérations de secours des marins-pompiers de Marseille, par exemple, où j'ai contribué pendant plusieurs années à limiter les conséquences de catastrophes. Puis en état-major interarmées, où j'ai dirigé des opérations à haut risque.

Pourtant, vous l'avez bien lu : *j'ai cru...* Jusqu'à ce que deux constats, simples et incontestables, viennent ébranler les fondements de ma discipline... et mes certitudes avec.

1. Le nombre d'accidents graves au travail n'a plus diminué depuis 20 ans, alors même que des systèmes de management<sup>1</sup> de l'HSE de plus en plus complexes se démocratisent.
2. La bureaucratie et l'infantilisation, souvent imposées au nom de la santé et de la sécurité, font partie des causes majoritairement invoquées pour expliquer le manque d'épanouissement au travail et le désengagement.

Notre modèle, censé garantir la santé, « *un état de complet bien-être physique, mental et social*<sup>2</sup> », serait-il à l'origine de mal-être au travail ? Pire, ne serait-il plus efficace pour empêcher les accidents graves ? Ce que nous avons appris des vertus des systèmes de management de la santé et de la sécurité ne serait-il que l'héritage d'un modèle à bout de souffle ?

Ces questions en appellent beaucoup d'autres...

Sommes-nous allés trop loin ? Peut-on être encore plus performants en matière d'HSE ? Une meilleure performance HSE n'est-elle possible qu'au prix d'une productivité dégradée ? Peut-on protéger sans générer de la contrainte ? Mieux : est-il possible que les questions de santé et de sécurité motivent *tous* les acteurs de l'entreprise ?

---

1. Définition en page 20.

2. Définition de la santé par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).