

Manager santé et sécurité au travail

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Capsecur Conseil

Manager santé et sécurité au travail

Pour une approche humaine
de la prévention des risques

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-070001-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier pour leurs contributions à cet ouvrage :

- Patrick Benjamin, secrétaire du GEPI et ingénieur sécurité chez Areva ;
- Lionel Bobeau, délégué QSE chez Eurovia Rhône-Alpes-Auvergne ;
- Jean-Luc Bochu, responsable sécurité et environnement de la division Santé du groupe Merck à Lyon ;
- Franck Bouliteau, consultant et créateur d'Anthea Conseils ;
- Karim Bourtel, journaliste ;
- Jérôme Chardeyron, directeur des risques professionnels et de la santé au travail à la Carsat Rhône-Alpes ;
- Nicolas Chouteau, administrateur MASE Rhône-Alpes ;
- Éric Dejean-Servières, commissaire général des salons/congrès Préventica ;
- Marc Favaro, chercheur à l'INRS ;
- Jean-Claude Gantier, Atelier la Douve aux Loups ;
- Claude Lanneau, psychologue du travail et partenaire de Capsecur Conseil ;
- Patrick Légeron, psychiatre et fondateur du cabinet Stimulus ;

- Joseph Messina, directeur du cabinet Risk'Expert et consultant en santé et sécurité au travail ;
- Frédéric Petit, kinésithérapeute et concepteur de la méthode StiMCore ;
- Michaël Ruimy, avocat au barreau de Lyon ;
- Christian Trontin, chercheur à l'INRS ;
- Laurence Weibel, neurobiologiste à la Carsat Alsace-Moselle ;
ainsi que l'équipe de Capsecur Conseil et du groupe Randstad France ;
- Stéphane Bes de Berc, responsable du département Prévention ;
- Sébastien Buffet, attaché de presse ;
- Thomas Chaigneau, consultant en prévention ;
- Adeline Chazit, psychologue du travail ;
- Jean-Christophe Druz, directeur des opérations ;
- Florence Ducom, responsable du département Gestion des AT/MP ;
- Sophie Durand, directrice de la communication externe ;
- Julien Hurault, ingénieur et consultant en prévention des risques professionnels.

*
* *

Cet ouvrage a été réalisé sous la coordination d'Alain Giraud, directeur général de Capsecur Conseil, Estelle Deviller et Bertrand Mathieu, direction du marketing du Groupe Randstad France.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	V
Préface (William Dab)	IX
Avant-propos (Abdel Aïssou)	XV
Introduction : « Manager » la santé et la sécurité au travail ?	1
1 La santé et la sécurité au travail, un enjeu pour l'entreprise et la société	5
Ne pas perdre sa vie à la gagner	5
Accidents du travail et maladies professionnelles : une évolution à fronts renversés	5
Les grandes dates de la santé et de la sécurité au travail	13
Si la santé n'a pas de prix, elle a un coût	20
Quelle « rationalité économique » à la prévention ?	23
Justice : tolérance zéro en matière d'AT/MP	24
Les AT/MP, dégâts collatéraux de la performance économique ?	29
Revenir aux fondamentaux : les femmes et les hommes qui font le travail	30
L'héritage historique de la SST en France, ou comment la technique a supplanté l'humain	30
Le management de la SST, un outil au service de l'entreprise	34
2 La SST au cœur de la stratégie de l'entreprise	35
L'engagement de la direction, fer de lance de toute démarche SST	35
Commencer par respecter les dispositions légales et réglementaires	37
Faire le choix d'un référentiel et d'une certification	38

L'évaluation des risques, un petit pas pour l'entreprise, un grand pas pour la SST	41
Auditer la politique sécurité de l'entreprise	49
Définir ses objectifs et concevoir des indicateurs de mesure	50
La communication comme levier majeur pour animer son programme de SST	61
Changer sa manière de manager pour influencer sur les comportements individuels	64
Le zéro AT, un mythe ?	68
Structurer l'animation de la SST : StiMCore, des gestes simples pour une autre organisation du travail	70
Manager les AT/MP : un acte de gestion courante de l'entreprise	72
3 Anticiper les évolutions de la santé et de la sécurité au travail	79
Repenser l'organisation du travail pour prévenir les RPS	79
Le stress professionnel	81
Prévenir le stress professionnel	86
Placer le bien-être des employés au centre de la démarche de prévention	91
Au-delà des RPS, les risques émergents	96
Le management de la SST, un enjeu commercial ?	100
Postface (Alain Giraud)	105
Glossaire	111
Bibliographie	115

Préface

WILLIAM DAB

La santé et la sécurité au travail représentent en France un terrain dominé par les confrontations idéologiques. Cette situation est le fruit des erreurs d'un passé, celui d'une industrialisation qui faisait peu de cas de la santé de l'homme au travail, dont Simone Weil a traduit la cruauté dans des pages bouleversantes relatant son expérience ouvrière à l'usine Renault de Boulogne-Billancourt. Impossible alors d'évoquer ce que le travail peut avoir de positif dans une vie, le sentiment d'utilité qu'il apporte, l'estime de soi qu'il conforte, le réseau de solidarités qu'il procure. Quand le travail fait perdre sa dignité, quand il expose cyniquement, c'est-à-dire sans aucun dispositif de prévention, aux accidents ou aux agents dangereux, alors oui, le travail est l'ennemi de la santé, quand ce n'est pas l'ennemi tout court.

Plus de soixante ans après les grandes lois sociales promulguées à la Libération, cette représentation continue à structurer la problématique des relations entre le travail et la santé. Peu d'employeurs l'ont compris. « Les entreprises françaises sous-estiment encore ce potentiel humain qu'elles ont tendance à percevoir surtout comme un coût, le fameux "coût du travail" ». En réalité, toute communauté de personnes, quels que

soient son niveau d'éducation et son activité, tend naturellement à apprendre, expérimenter et réfléchir, d'où l'envie de vouloir "bien faire". Ce formidable gisement de motivations constitue autant de réserve de productivité pour notre économie. » Ce sont les termes d'un article publié le 6 août 2012 dans le journal *Le Monde* par Francis Mer, ancien chef d'entreprise et aussi ancien ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Peu de syndicats sont prioritairement investis dans ce domaine qui est secondaire au regard de la défense de l'emploi et des salaires. Le dialogue social sur cette question est bloqué, il va d'échec en échec, ce qui a finalement conduit le législateur à voter une loi en juillet 2011 pour réformer les principes de fonctionnement de la médecine du travail et qui est naturellement critiquée de tous les bords avant même d'être appliquée¹. C'est une vision simpliste et manichéenne qui continue à prévaloir en matière de prévention des risques professionnels.

Ainsi, on oppose les approches individuelles et les approches collectives, les approches humaines et techniques, les approches médicales et d'ingénierie, les approches expertes et managériales, les approches normativo-réglementaires et participatives, etc. Ou bien, on privilégie tantôt la sécurité, tantôt les risques chimiques, tantôt (et de plus en plus souvent) les risques dits psychosociaux. Ou encore, on fait de la prévention uniquement une affaire de communication et de formation.

1. Depuis le vote de la loi de juillet 2011, les décrets 2012-135 et 2012-137 du 30 janvier 2012 apportent des précisions quant à sa mise en œuvre : <http://www.inrs.fr/accueil/header/actualites/decrets-reforme-sante-travail.html>.

Ce livre est le produit de la longue expérience de Capsecur Conseil en matière d'intervention concrète pour aider les entreprises à améliorer la performance de leurs dispositifs de prévention. C'est son premier mérite, tant les retours d'expérience nous manquent pour l'amélioration des pratiques, mais ce n'est pas le seul. Trois autres caractéristiques sont à souligner.

D'abord, ce travail montre qu'à l'origine de toute démarche de prévention, il y a un questionnement sur les valeurs et sur la culture de l'entreprise. Les actions de prévention sont toujours de nature sociotechnique. Un outil efficace dans un contexte donné ne le sera pas nécessairement dans un autre. Il faut réfléchir à l'efficacité et à la faisabilité des mesures de prévention et de protection. Celles-ci dépendent certes des propriétés intrinsèques des outils préventifs, mais aussi de l'environnement organisationnel, culturel et social.

Ensuite, ce que l'expérience de Capsecur Conseil montre clairement, c'est que pour manager la santé et la sécurité au travail, il faut appliquer des règles, mais que celles-ci doivent être pensées à partir d'une cartographie des risques. Trop souvent, on compense l'absence de diagnostic par un activisme qui ne peut qu'être désordonné et insuffisamment efficace s'il ne découle pas d'une définition partagée des problèmes à résoudre et des priorités à respecter.

Enfin, ce qui ressort de ce travail, c'est l'importance de mettre en œuvre une vision globale et intégrée de la santé et de la sécurité. Vision globale de la situation telle qu'elle est vécue par l'ensemble des acteurs de la direction à l'exécution, y compris les sous-traitants et intervenants extérieurs. Vision intégrée des outils d'intervention qui peuvent cibler l'organisation, l'environnement et les processus techniques, ou les personnes. Il faut pour cela proposer non pas des outils de