

# Travail & CHANGEMENT

## Vers une culture de prévention des risques professionnels

- Anticipation des risques
- Promotion de la santé au travail
- Prévention primaire



### ARGUMENTS (p. 4 à 8)

Frédéric Laloue (COCT)  
Edwina Lamoureux (CFDT)  
Éric Michon (CGT Côte-d'Or)  
Ivan Boissières (Icsi)  
Catherine Buisson (Santé publique France)  
Paul Duphil (OPPBT)  
Cyril Cosme (OIT France)  
Marine Jeantet (Cnamts)  
Nathalie Marion (médecin du travail)

### CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 14)

Industrie  
**Quand les salariés plangent sur leur sécurité**  
Services à la personne  
**La prévention prise à bras le corps**  
Automobile  
**Document unique : hiérarchiser les actions préventives**  
Travaux publics  
**Sécurité sur les chantiers : Eurovia sur la bonne voie**  
Emploi  
**Pas d'intérim pour la santé et la sécurité**  
Agriculture  
**Cultiver la prévention du risque CMR**

Anact X Aract  
LE RÉSEAU

# Vers une culture de prévention des risques professionnels

• Anticipation des risques • Promotion de la santé au travail • Prévention primaire

**Passer d'une logique de mesure des expositions à une dimension de prévention primaire : c'est tout l'enjeu d'une culture d'anticipation des risques professionnels et de promotion de la santé au travail. Un chantier ouvert sur le long terme pour les entreprises avec une véritable impulsion politique.**

La culture de prévention des risques publiquement reconnue comme un pré-requis de l'amélioration des conditions de travail ? Pour la première fois en tout cas, le troisième Plan santé au travail (PST3) fait de la prévention primaire LA priorité politique absolue des politiques de santé au travail.

En faisant de la culture de la prévention un ressort central de la santé au travail, le PST3 s'inscrit dans un long processus de maturation des acteurs. La notion de prévention a en effet sensiblement évolué au fil des années. D'abord envisagée dans une stricte logique de réparation, puis de protection, elle a ensuite été éclairée par une lecture réglementaire et scientifique pour aboutir aujourd'hui à la notion de prévention primaire, indissociable de la dimension organisationnelle du travail.

## → Plan santé au travail

Ce portage politique explicite est essentiel. Impulser, construire, promouvoir et diffuser une culture de prévention des risques, mieux encore d'anticipation, se fait par paliers. Pour répondre à l'ensemble des enjeux soulevés, il est désormais indispensable de mobiliser, dans une dynamique pluridisciplinaire, la formation initiale : écoles de commerce et d'ingénieurs, universités, mais aussi programmes secondaires et primaires ! Or, sans impulsion par les politiques publiques, pas de perspective de progression solide et pérenne.

La polarisation du PST3 sur la culture de la prévention est d'autant plus importante qu'elle vient acter la position défendue par une partie des observateurs et acteurs du travail, appelant de longue date les entreprises, les professionnels de la santé et les partenaires sociaux à passer d'une seule logique de réparation à une démarche de promotion de la santé au travail.

Dans son Contrat d'objectifs et de performance (Cop) 2014-2017, l'Anact, qui a toujours fait de la culture de prévention des risques un chantier central, insiste notamment sur le poids des facteurs organisationnels dans la sinistralité et sur la nécessité d'articuler les politiques de prévention dans une double logique

l'affaire de tous. Elle n'est pas seulement la préoccupation des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), l'objet scientifique des médecins, l'objet normatif et technique des ingénieurs sécurité. Elle est l'enjeu d'une appropriation, puis d'un portage, d'une animation, d'une diffusion par tous les



**« Il est nécessaire de prendre en compte le sexe, l'âge, le niveau de formation, les aptitudes, l'ancienneté, etc. »**

Pascale Mercieca et Florence Chappert, chargées de mission au département Edom de l'Anact



d'anticipation des évolutions du travail et de développement concomitant des parcours professionnels pour une amélioration des conditions de travail. Celle-ci n'est au demeurant durablement possible que si la politique de santé de l'entreprise n'est pas calquée sur ses projets, mais incorporée à ces derniers. Dit autrement, les projets d'aujourd'hui étant les conditions de travail de demain, ils doivent être pensés en conséquence.

La culture de la prévention des risques professionnels dans les entreprises n'est pas seulement le résultat d'une lente sédimentation sociale. Elle est également la clé d'un changement radical d'approche, fondé non pas tant sur le comportement des travailleurs face à des prescriptions de sécurité descendantes que sur l'analyse des contraintes comme des ressources dont ils disposent concrètement, au cas par cas, pour réaliser leur travail. Le PST3 ne saurait le dire mieux, en rappelant explicitement que la prévention doit être engagée au plus près des travailleurs et des situations réelles de travail.

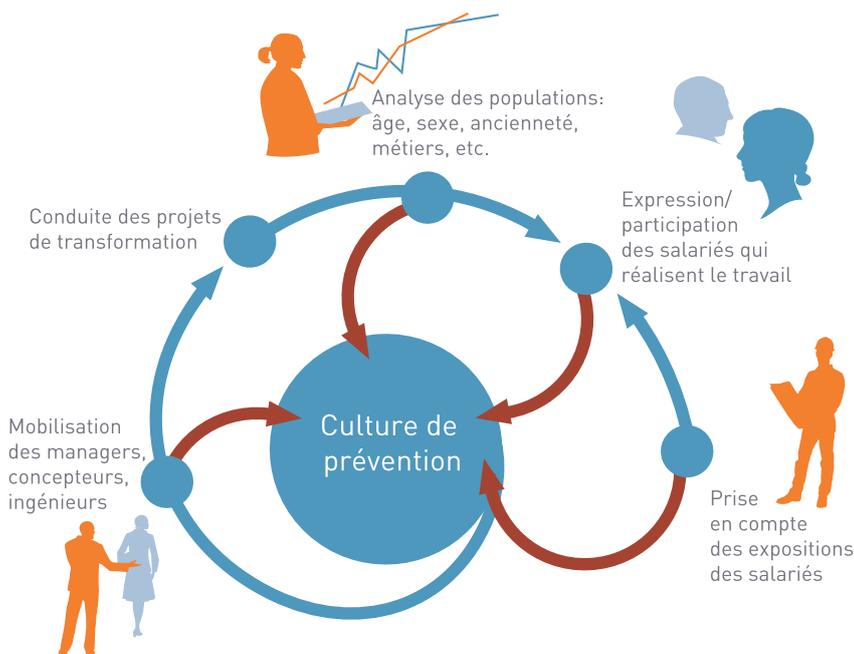
## → Soutien du management

En devenant une culture, la prévention s'affranchit de la souveraineté exclusive des préventeurs experts pour devenir

échelons de responsabilité dans l'entreprise, au bénéfice de tous ceux qui y travaillent. « La prévention appartient à ceux qui conçoivent et organisent le travail et qui pilotent les équipes. La culture de la prévention repose sur l'intégration par les systèmes de travail et le management de la problématique santé-sécurité, au même titre que la performance. Dès lors, le fait de manager le travail en faisant monter en compétences les encadrants devient une condition essentielle d'amélioration », souligne Florence Chappert, chargée de mission du département Expérimentations et développement des outils et méthodes (Edom) de l'Anact.

Les auditions effectuées par l'agence dans le cadre de la priorité de son Cop « apprendre à manager le travail » font en l'occurrence ressortir deux grands enjeux : le challenge du collectif (parler et échanger sur le travail, donner des marges de manœuvre pour agir sur l'écart entre le prescrit et le réel) ; la nécessité de faire évoluer le management d'une posture de contrôle à celle de soutien.

« Les conditions de travail ne sont pas une abstraction, elles sont toujours incarnées par des individus qui vivent le réel du travail. Impossible dès lors de les envisager sans faire le lien entre des



personnes et des expositions. Et face aux expositions, nous ne sommes pas tous égaux. Il est nécessaire de prendre en compte le sexe, l'âge, le niveau de formation, les aptitudes, l'ancienneté, etc. Considérer également le trajet d'expositions de chaque salarié qui fait partie intégrante du parcours professionnel», développe Pascale Mercieca, chargée de mission au département Edom de l'Anact. Dans cette optique, tout l'enjeu de la culture de prévention consiste à placer l'humain au cœur de la réflexion et des organisations, sans que ces dernières aient pour objet ou pour effet de l'écarter en fonction de ses caractéristiques, mais au contraire en créant une organisation apte, voire propice, à son accueil indépendamment de ces caractéristiques.

## → Lecture genrée

Il s'agit donc de se départir d'un strict souci de conformité à la norme pour adopter une véritable pensée «préventive», inclusive, qui témoigne de la réalité du travail de chacun et permette d'associer à chaque parcours une réponse adaptée de l'organisation.

Dans cette vision à la fois globale et focalisée sur la personne, la question du genre ne doit pas être négligée. La loi de 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a fait entrer dans le Code du travail une prise en compte sexuée de l'impact des risques professionnels. Les études de sinistralité pointent un effet de ciseau entre une

diminution de l'accidentologie chez les hommes et une augmentation de la sinistralité chez les femmes. «Temps partiels, horaires atypiques, environnements de travail peu sécurisés, activités pénibles... La réalité du travail des femmes plaide aussi pour une lecture genrée de la culture de prévention des risques», note Florence Chappert.

Volonté politique, consensus des partenaires sociaux, relais médiatique: jamais le terrain n'a été aussi favorable à la promotion et au développement d'une culture de prévention des risques professionnels, prochaine marche à gravir dans l'histoire de la santé au travail. L'occasion n'en est que plus belle pour les entreprises de s'emparer de ce chantier capital. Les choses prendront du temps, chacun ira à son rythme, en fonction de la maturité de son organisation. Ici comme ailleurs, on apprendra en marchant. Mais la somme des expérimentations menées sur le terrain et les savoir-faire capitalisés par les différents intervenants sur le champ de l'amélioration des conditions de travail constituent un outillage et un soutien précieux en vue d'une acculturation/appropriation efficace.

La société tout entière doit être engagée sur la voie de l'amélioration des conditions de travail pour faire de la qualité de vie au travail une visée partagée du dialogue social et le ciment des futurs modèles d'organisations.

**Muriel Jaouën (journaliste)**



## ÉDITORIAL

**Hervé Lanouzière,**  
directeur général de l'Anact

**R**éparation. Protection. Prévention. Telles sont les trois grandes étapes que nous avons traversées en plus d'un siècle pour prendre en charge les risques professionnels dans notre pays. Le passage de l'une à l'autre, toujours lent, a reflété un niveau de maturité supplémentaire dans la compréhension des ressorts de la santé au travail. Mais à peine commençons nous à nous approprier la portée pratique

**«La culture de prévention doit devenir un réflexe managérial.»**

des principes généraux de prévention, véritable révolution culturelle, une quatrième étape se fait jour : la promotion.

Promouvoir la santé signifie que le travail n'est plus seulement organisé autour d'une démarche d'évaluations préalable et systématique des risques, ce qui est déjà très vertueux, mais de la recherche des facteurs favorables à un environnement de travail propice au développement de la santé. Le pari, au passage, est qu'on en tirera non pas une économie de coûts, mais un bénéfice de performance. Faire de la culture de prévention, au sens de la qualité de vie au travail, un réflexe managérial au quotidien, voilà la prochaine étape qui s'annonce et qui sera probablement le moyen de tenir la promesse d'une nouvelle amélioration des conditions de travail.

# Le 3<sup>e</sup> Plan santé au travail : la prévention au cœur des préoccupations

Le grand axe du PST3 est de faire de la culture de la prévention primaire la priorité absolue. Pour cela, elle doit être engagée au plus près des travailleurs et des situations de travail réelles, et inscrite dans les cycles d'enseignement.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Muriel Jauën

## Le COCT a fait l'objet d'une nouvelle organisation. À quelles fins ?

Afin de contribuer à l'instauration et la diffusion d'une culture de prévention de santé au travail. Les partenaires sociaux jouent un rôle décisif, car ils sont véritablement co-constructeurs de la prévention. C'est pourquoi le Groupe permanent d'orientation (GPO) du COCT, chargé depuis 2015 de proposer les grands axes de la politique de santé au travail en France, repose sur une gouvernance tripartite : représentants patronaux, des salariés, pouvoirs publics. Cette nouvelle organisation répond à une double cohérence : institutionnelle, puisque les partenaires sociaux sont présents dans toutes les instances où se jouent les conditions de travail ; opérationnelle, car ils sont les représentants légitimes du monde du travail, à même de véhiculer les messages et les actions d'amélioration des conditions de travail au cœur des entreprises.

## Quelles sont depuis les orientations majeures adoptées par le GPO depuis sa création ?

Les grands axes du PST3 actent clairement cette volonté de faire de la culture de la prévention la base des politiques de santé au travail. Pour la première fois, il est clairement posé que le développement de la prévention primaire constitue non seulement LA priorité absolue, mais qu'elle doit être engagée au plus près des travailleurs et des situations de travail réelles. Cette logique est aujourd'hui en place et sous-tend l'ensemble des lignes adoptées par les partenaires sociaux au sein du GPO.

## Par exemple ?

L'orientation tendant à faciliter l'appropriation des enjeux de santé au travail dans les entreprises est transversale : on la retrouve notamment dans les récentes prises de position publiques des partenaires sociaux du COCT en ce qui concerne le « burn-out » ou la médecine du travail. On peut aussi citer le mémorandum « Formation et développement d'une culture de prévention », adopté le 10 juillet 2015 par l'ensemble des cinq organisations patronales et des cinq organisations de salariés représentatives au niveau interprofessionnel, pour veiller à ce que la formation traite de la question de la prévention des risques professionnels. Et ce, dès l'instruction professionnelle. Des initiatives remarquables ont été prises dans ce sens, comme le programme Synergie pour l'apprentissage.

## Cette logique de co-construction est inédite ?

La nouveauté du PST3 est que les partenaires sociaux sont intervenus en amont pour proposer des orientations stratégiques, et non pour donner un avis sur des propositions déjà formulées. Cela modifie considérablement les conditions de l'appropriation des messages. La santé au travail est l'affaire des salariés et de leurs employeurs.

## Quelle est la prochaine étape ?

Les Plans régionaux de santé au travail (PRST), qui seront la déclinaison du PST3. Pour cela, l'instance politique tripartite imaginée au niveau national doit se mettre en place dans chacune des régions afin

© Nathanaël Mergui



**FRÉDÉRIC LALOUE,**  
secrétaire général du Conseil  
d'orientation des conditions de travail  
(COCT)

de co-définir les stratégies et actions qui contribueront à l'amélioration des conditions de travail sur les territoires.

## La prévention des risques professionnels est-elle aujourd'hui perçue comme un levier d'amélioration des conditions de travail ?

Il existe en France beaucoup d'outils et d'études qui pointent le lien causal entre prévention et amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail. L'efficacité de la prévention n'est donc pas remise en cause. En revanche, on a encore du mal à se saisir franchement de cette question. Pour les employeurs, la prévention est trop souvent synonyme de coûts. Cela a pour effet de transférer ses problématiques de prise en charge au sein de la branche accidents du travail/maladies professionnelles (AT/MP).

## Y a-t-il néanmoins une volonté politique partagée entre tous les acteurs d'agir dans une même direction ?

Beaucoup de signes ont été lancés dans ce sens sur la période récente. Le PST3 consacre un important focus à la question

## Quels constats faites-vous quant à l'existence — ou pas — d'une culture de prévention des risques dans les entreprises ?

Une « culture de la prévention » existe dans une entreprise dès lors que direction et salariés l'impulsent conjointement. Le plus souvent, ce sont les CHSCT, quand ils existent et quand ils sont efficaces, qui l'inculquent. Une culture de la prévention venant seulement « du haut » est illusoire.

De plus, elle ne peut avoir cours sans une politique de prévention au niveau national. Or, l'inspection du travail, qui a perdu 10 % de ses effectifs en cinq ans, ne comptait en 2014 que 2 300 agents pour 1,8 million d'entreprises et 18 millions de salariés. La médecine du travail et les services de santé au travail ne sont pas mieux lotis (5 000 actuellement). La loi El Khomri supprime la visite médicale d'embauche systématique. Dans ces conditions, comment le médecin du travail peut-il signaler et rendre visible les risques ? En outre, les nouvelles règles de reclassement en cas d'inaptitude font régresser le droit sur les postes à risques.

## Quels sont aujourd'hui les freins à un développement de la culture du risque ?

L'obstacle principal vient de l'absence de dialogue social. Le CHSCT était l'outil qui

permettait à tous les membres de l'entreprise de se saisir des questions de prévention. Malheureusement, la loi Rebsamen, en fusionnant les instances, va réduire son indépendance de fonctionnement. Le temps consacré aux questions de santé au travail sera donc plus court et passera au second plan lorsqu'il y aura des difficultés économiques dans l'entreprise.

## Quelles sont les conditions nécessaires au développement de la culture de la prévention ?

Pour cela, il faut partir du travail. Se réapproprié le travail afin de lui donner un sens pour l'améliorer, le changer. Depuis plusieurs années, la CGT a entamé une campagne dans ce but. Elle y travaille avec des psychologues et des médecins du travail, ainsi que ses syndiqués et syndicats bien sûr.

Si nous voulons développer une culture de la prévention, il faut un vrai débat de fond sur le travail. Hélas, nous en sommes loin.

## Le PST3 constitue-t-il un moteur réel d'avancée dans le développement de la culture du risque ?

Ce plan présente des avancées encourageantes. Mais son application va être difficile et nous pouvons être inquiets sur

**ÉRIC MICHON,**  
membre de la commission exécutive de l'Union Départementale de la Confédération générale du travail (CGT) Côte-d'Or

les moyens qui seront alloués à sa réalisation. Les baisses importantes des budgets de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), de l'Anact, de l'Assurance maladie et de tous les acteurs de la prévention n'augurent rien de bon.

## Le PST3 insiste sur la nécessité d'agir vers une prévention primaire. Cela va-t-il dans le bon sens ?

La mission du CHSCT est de mettre en œuvre la prévention primaire. Cela implique d'évaluer, d'expertiser et, quelques fois, de remettre en cause l'organisation du travail dans l'entreprise. Ceci ne doit pas être la prérogative unilatérale de l'employeur. Le gouvernement a malheureusement cédé aux doléances des organisations patronales pour réduire les moyens de cette instance. Cela aura des conséquences funestes pour les salariés et les entreprises.

de la prévention primaire. C'est également la première fois qu'un plan santé au travail est négocié par la Direction générale du travail (DGT) et les partenaires sociaux. Cette détermination à mettre la culture de la prévention au cœur des enjeux a motivé l'ensemble des partenaires sociaux pour construire plus avant encore le consensus au sein du COCT, notamment dans le cadre des débats et décisions du GPO. Nous avons ainsi abouti en 2015 à la publication du fameux mémorandum sur la culture de la prévention, signé par l'ensemble des organisations syndicales, patronales et professionnelles : une première ! Par ailleurs, il ne faut pas négliger l'effet porteur de la négociation et du dialogue social autour de questions majeures comme la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle ou la pénibilité.

## Le mémorandum fait de la formation un levier essentiel du développement de cette culture de la prévention...

Les formations initiale et professionnelle constituent les ressorts structurants d'une

  
**EDWINA LAMOUREUX,**  
secrétaire nationale Vie au travail-  
Dialogue social de la Confédération  
française démocratique du travail (CFDT)

démarche sur le long terme. On n'installera pas de manière pérenne les messages, savoir-faire et attitudes sans en passer par la formation. Il faut introduire la prévention des risques dans les cycles d'enseignement technique, les écoles de commerce, les écoles d'ingénieurs. Nous devons, pour notre part, faciliter la diffusion des méthodes et des outils dans les entreprises (auprès des opérateurs de production comme des strates managériales) et agir pour qu'ils soient systématiquement inscrits dans les plans de formation des entreprises.

## Quid des PME ?

La prévention ne doit pas être le pré-carré des grandes entreprises, mieux structu-

rées pour mettre en œuvre les bonnes organisations et les bons outils. Elle concerne tout autant les PME et TPE. C'est pourquoi il est intéressant d'associer les branches professionnelles à ce grand chantier.

## La volonté de développer la culture de prévention va-t-elle également prévaloir à l'échelle des PRST ?

Les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) ont reçu de la DGT l'instruction d'organiser l'échange entre partenaires sociaux. En ce qui nous concerne, nous sommes très mobilisés dans cette démarche de co-construction. Ce qu'il faut, c'est partir du local, du terrain, des besoins des entreprises, aller écouter les salariés et leurs représentants. Les sociétés n'ont pas besoin de bâtir des plans exhaustifs ou ultra-ambitieux. Nous leur conseillons plutôt de définir des actions réalisables, mesurables et rapidement déclinables.

# Ancrer la culture de prévention dans la logique économique

Si le taux d'entreprises ayant produit leur DUERP est assez élevé, la compréhension des enjeux et ressorts de la prévention reste à développer, notamment par l'adoption de conventions internationales, de partenariats avec les acteurs du terrain en santé-travail, d'outils d'aide à l'évaluation des expositions professionnelles ou le diagnostic Culture Sécurité...

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Muriel Jaouën

## Quelle est la vocation de l'icsi ?

L'icsi est une association loi 1901 créée en 2003, à l'initiative conjointe d'industriels, d'universités, de syndicats et d'élus territoriaux. Elle vise trois grands objectifs : améliorer la sécurité dans les entreprises par la prise en compte du risque industriel sous tous ses aspects ; promouvoir un échange ouvert entre l'ensemble des parties prenantes ; favoriser l'acculturation de l'ensemble des acteurs de la société à la question des risques et de la sécurité.

## Comment définissez-vous la culture de sécurité ?

Nous avons recensé plus de cinquante définitions, dont se dégagent très nettement quelques mots-clés : valeur, croyance, comportements. La culture de sécurité procède en effet d'une façon de voir (des croyances et des valeurs) et d'une façon de faire (des comportements partagés) qui se

**IVAN BOISSIÈRES,**  
directeur général de l'Institut  
pour une culture de sécurité  
industrielle (Icsi)



construisent d'abord autour de la prévention des risques les plus importants.

En outre, les derniers accidents industriels ont montré les limites d'une sécurité réduite à des mesures techniques ou des systèmes de management. La culture de sécurité appelle une vision à la fois plus globale et précise de ce qui est réellement vécu par les salariés en matière de sûreté. Car la culture de sécurité repose aussi sur des facteurs humains organisationnels et en particulier sur l'implication quotidienne des managers et des acteurs de terrain. En d'autres termes, évoquer la culture de sécurité revient à décloisonner la sécurité du reste de la vie de l'entreprise en s'interrogeant sur l'influence

de la culture de l'organisation sur les pratiques de sécurité.

## L'amélioration des processus nécessite aussi que l'on puisse mesurer les pratiques ?

Nous avons développé une méthode spécifique, le diagnostic Culture Sécurité, qui permet de caractériser une culture de sécurité au travers d'une démarche participative associant le personnel à toutes les strates de l'entreprise, tant pour l'administration de l'enquête que pour l'appropriation des résultats. Mais attention, un diagnostic n'est jamais une fin en soi ! Ce qui compte vraiment c'est la suite, c'est-à-dire la mise en discussion de cette image globale pour arriver à impliquer toutes les couches dans un projet de changement profond. Là encore, la mobilisation conjointe du management et des opérateurs est un prérequis absolu de tout processus de prévention des accidents.

## Comment Santé publique France, créée par le regroupement de l'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (INPES), l'Institut de veille sanitaire (InVS) et l'Établissement de préparation et de réponse aux urgences sanitaires (EPRUS), aborde la question de la culture de prévention des risques professionnels ?

Concernant la prévention, le savoir-faire de l'ex-INPES est reconnu. Toutefois, il concerne essentiellement la population générale. La prévention des risques professionnels étant assurée par un réseau d'acteurs — l'Anact et les Aract, l'INRS, les médecins du travail, les intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP), etc. —, la mission de Santé publique France consiste à agir en

complémentarité du réseau d'acteurs existant. Pour cela, l'agence a une politique de mise en place de partenariat avec les protagonistes du terrain en santé-travail.

## Santé publique France est-elle partie prenante des discussions engagées au niveau national sur cette question ? Quelle est sa contribution ?

Santé publique France est membre du Comité permanent du COCT et de certaines commissions spécialisées, groupes au sein desquels peuvent être discutés ces points. Dans ces instances paritaires, l'agence est amenée à exposer ses productions. Récemment a été présenté le portail internet Exp-Pro ([www.exppro.santepublique-france.fr](http://www.exppro.santepublique-france.fr)), qui met à disposition des outils

**CATHERINE BUISSON,**  
directrice Santé Travail  
de Santé publique France

d'aide à l'évaluation des expositions professionnelles, en particulier des matrices emplois-expositions (une vingtaine de nuisances pour lesquelles l'évaluation est historisée depuis 1950). Ces matrices permettent de consulter l'exposition moyenne à certaines nuisances pour tous les emplois possibles. Le portail donne également accès au programme Ev@lutil, fait en partenariat avec l'université de Bordeaux, composé de bases de données documentaires et métrologiques sur l'exposition aux fibres d'amiante, aux fibres minérales artificielles, et aux particules nanométriques.



**PAUL DUPHIL,**  
secrétaire général de l'Organisme  
professionnel de prévention du  
bâtiment et des travaux publics  
(OPPBTB)

### La culture de la prévention des risques est-elle aujourd'hui une priorité du secteur du BTP ?

Elle est désormais une priorité à l'échelle des politiques nationales. C'est en effet la première fois qu'elle est reconnue comme un élément central du Plan santé au travail. En ce qui concerne l'OPPBTB, nous avons également fait de la culture de la prévention le point d'entrée de notre plan stratégique 2016-2020.

### Et sur le terrain, dans les organisations du travail ?

Le secteur du BTP ne déroge pas aux constats généraux : si le taux d'entreprises déclarant avoir produit leur document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) est assez élevé, la compréhension des enjeux et des ressorts de la prévention reste quant à elle plus faible. Même au sein des sociétés les plus organisées et les mieux structurées *a priori* pour s'emparer de ces questions, la tension entre les impératifs business et le souci de la santé-sécurité soumettent souvent les opérateurs et le management intermédiaire à une injonction paradoxale qui ne peut que freiner le développement des pratiques de prévention primaire.

### Quels seraient selon vous les prérequis d'un développement de cette culture de prévention ?

Pour développer une culture de prévention, il est indispensable de continuer à améliorer les connaissances dans le domaine des risques professionnels en persévérant à quantifier les effets des expositions connues tout en s'intéressant aux risques plus récents, comme les effets de l'organisation du travail, l'usage de nouvelles technologies ou l'exploitation de nouveaux matériaux. En parallèle, il s'agit d'améliorer l'accès à ces connaissances, car si de nombreux éléments en santé-travail existent, ils sont encore dispersés et donc difficiles à trouver. Cet aspect avait été relevé par le Groupe permanent du COCT, pour les orientations du PST3, et fait l'objet de plusieurs actions.

### Sur quels leviers faut-il agir pour lever ces freins ?

De manière générale, je dirais qu'il faut réhabiliter la culture de l'excellence, inviter les entreprises à ne pas faire avec ce qui existe, mais à faire au mieux. Il s'agit en tout cas de dépasser le tropisme réglementaire pour avoir un langage qui parle aux entreprises. Notamment, il faut ancrer la prévention dans la logique économique qui est par essence la leur. L'OPPBTB a mis en œuvre voici quatre ans un outil basé sur l'analyse de dizaines de pratiques innovantes et qui permet de démontrer par la multiplication de l'exemple que la culture de la prévention est tout à fait cohérente avec les impératifs économiques des entreprises. On pourrait faire un parallèle avec la qualité

dans l'industrie. Longtemps, la non-qualité a été la norme. Si les qualificateurs ont finalement gagné, c'est parce qu'ils ont su développer des arguments économiques.

### La formation est-elle aussi un axe essentiel du développement de la culture de la prévention ?

Nous menons beaucoup d'actions auprès des centres de formation d'apprentis (CFA) du secteur, qui forment un bon tiers des gens entrant dans nos métiers. Nous intervenons également à l'échelle de l'enseignement supérieur, dans une petite vingtaine d'instituts universitaires de technologie (IUT) de génie civil et cinq ou six écoles d'ingénieurs.

### Sait-on quantifier les accidents du travail à l'échelle mondiale ?

On estime que les accidents du travail et les maladies professionnelles sont à l'origine de 2,3 millions de décès par an dans le monde, soit 6 300 par jour. On constate également de fortes variations selon les États et les situations, avec une grande concentration des risques dans les pays en voie de développement et dans le secteur primaire (agriculture, forêts, mines...).

### L'OIT publie-t-elle beaucoup de normes relatives à la prévention des risques ?

Elle a adopté à ce jour 189 conventions, dont la vocation est de promouvoir le travail décent pour tous. Pour être opposables juridiquement, ces conventions doivent être ratifiées par les États. Toutes bien sûr ne portent pas spécifiquement sur la santé et la sécurité au travail, mais il est clair que la prévention des risques professionnels s'y invite souvent, au moins de manière indirecte.

### L'OIT a-t-elle un pouvoir de coercition ou de sanction ?

La Constitution de l'OIT prévoit un dispositif de contrôle obligeant les pays à rendre compte de l'application des conventions qu'ils ont ratifiées et des raisons pour lesquelles ils n'approuvent pas les autres. Les partenaires sociaux ont aussi la possibilité d'adresser des réclamations s'ils estiment que les États ne remplissent pas leurs obligations vis-à-vis des conventions de l'OIT. En

**CYRIL COSME,**  
directeur du bureau de  
l'Organisation internationale  
du travail (OIT) pour la France



matière de santé et sécurité au travail, ces recours sont donc possibles devant le Conseil d'administration du Bureau international du travail (BIT), ils sont instruits par des comités tripartites *ad hoc* composés de représentants des travailleurs, des employeurs et des gouvernements. La force de ces mécanismes de contrôle repose sur la publicité des débats, la transparence des procédures et l'indépendance des expertises.

### La notion de culture des risques est-elle présente dans les réflexions de l'OIT ?

Elle prend incontestablement de plus en plus de place dans le champ de la santé et de la sécurité au travail. L'OIT insiste sur le dialogue social et l'organisation de la prévention des risques à tous les niveaux, y compris celui de l'entreprise. La dimension organisationnelle des systèmes et des situations de travail l'emporte aujourd'hui sur les strictes recommandations techniques. Ainsi, la dernière convention (n° 187 sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail) adoptée par l'OIT pose les principes d'une stratégie globale de prévention des risques. Et ce, sur la base d'un diagnostic partagé entre États, entreprises et partenaires sociaux.

## Quels sont les axes majeurs de la Cnamts en matière de prévention des risques professionnels ?

Notre politique s'inscrit dans le cadre de la Convention d'objectifs et de gestion (COG) 2014-2017 définie avec l'État. De manière générale, notre approche est basée sur des exigences d'opérationnalité. L'idée est d'agir au plus près des entreprises et de leurs besoins, donc avec elles, en leur proposant un programme d'actions adapté et en déroulant des solutions aisément applicables. Nous veillons alors à d'abord cibler les entreprises qui présentent les plus forts taux de sinistralité.

## La culture de la prévention progresse-t-elle dans les entreprises ?

Cela dépend franchement des secteurs d'activité. Les niveaux de sinistralité sont forts dans le BTP ou les services à la personne, mais pas pour les mêmes raisons. Le BTP est sensibilisé à ces questions, cependant la mauvaise santé économique du secteur ainsi que la petite taille et la faible durée de vie des entre-

## MARINE JEANTET,

directrice des risques professionnels au sein de la branche accidents du travail et maladies professionnelles, Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (Cnamts)



© Agence Contextes

prises ne favorisent pas la mise en place d'actions pérennes. Dans les soins à la personne en revanche, c'est la jeunesse et la croissance du marché qui expliquent un faible degré de sensibilisation à ces questions.

## Quelle est votre approche envers les PME et TPE ?

C'est une cible que nous avons commencé à aborder, mais sans doute avec une entrée un peu trop technique basée sur une segmentation par métiers (transport routier de marchandises, garages, restauration et maçonnerie). Par définition, nous n'avons pas les ressources suffisantes pour toucher toutes les entreprises. De leur côté, les patrons de PME, *a fortiori* de TPE, peuvent rarement consacrer du temps pour répondre à nos questions. Il nous faut donc développer des outils adaptés. Le numérique ouvre ici d'inté-

ressantes opportunités de contact et de dialogue. Pourquoi par exemple ne pas étendre l'outil interactif d'évaluation des risques en ligne OiRA adapté par l'INRS sur les 4 métiers cités précédemment à d'autres secteurs d'activité ? Il est en tout cas certain que les PME-TPE seront à l'ordre du jour de notre prochaine COG 2018-2021.

## Vous avez signé en 2014 une convention avec l'Anact sur la prévention des risques au travail. Où en êtes-vous ?

Nous en sommes à la phase d'évaluation des actions. Cette convention portait sur deux axes : la prévention de l'usure professionnelle et le secteur de l'aide à la personne. Là encore, nous visons une logique applicative ; il s'agit d'abord pour nous de pouvoir construire des outils aisément déployables.

## NATHALIE MARION, médecin du travail



## Quelles sont les conditions majeures au développement de la culture de la prévention des risques dans les entreprises ?

Il n'y a pas de vérité universelle, il faut donc se garder de toute généralisation. Je travaille pour ma part en service autonome et les constats sont sans doute un peu différents dans les structures interentreprises. Pour autant, les prérequis au développement de la culture de la prévention sont les mêmes partout. En l'occurrence, il faut travailler au décloisonnement des organisations et au renforcement des échanges entre les différents acteurs au sein de l'entreprise. La prévention des risques appelle une vision globale, et la culture de la prévention une démarche collective. Je crois beaucoup à la logique

d'interdisciplinarité. Professionnels de la santé au travail, services de sécurité, départements production : tous ont des points de vue différents qui ne peuvent que s'enrichir d'un échange régulier et d'une mise en cohérence.

## Et dans les pratiques, qu'en est-il ?

L'évaluation des risques est encore majoritairement envisagée comme une tâche fastidieuse de mise en conformité avec la loi. Elle aboutit souvent à un document unique compliqué d'accès, dénué d'une vision globale du travail. Le risque chimique, lui, est souvent traité à part, par des stagiaires ou des collaborateurs au statut non pérenne dans l'entreprise. Les risques psychosociaux quant à eux pâtissent d'un manque de cohérence dans l'approche. Ce, alors que l'évaluation doit être envisagée sur du long terme.

## Dans les entreprises, la priorité est plutôt au temps court, non ?

Il est clair que les organisations sont très tendues et que les salariés et les person-

nels d'encadrement sont contraints de prioriser des objectifs qui dépassent de plus en plus leurs capacités. Mais certaines entreprises n'hésitent pas à s'emparer véritablement de la question et à y consacrer du temps. Cela repose beaucoup sur les services hygiène, sécurité, environnement (HSE). Les CHSCT ont aussi un rôle fondamental, de même que chaque salarié de l'entreprise.

Dans mon entreprise, au-delà des documents standardisés d'évaluation, des rituels d'échanges ont été institutionnalisés. Chaque secteur l'un après l'autre reçoit les chefs des différents services, ainsi que les représentants de certaines fonctions support, et le médecin du travail. Cela nous permet de rencontrer les opérateurs de terrain, de mieux comprendre leurs besoins et attentes, de transposer ensuite des mesures et des actions à d'autres secteurs. Cela montre aussi que tous les niveaux hiérarchiques se préoccupent de la compréhension des risques au poste de travail et qu'ils ont la volonté de les réduire au maximum.

Chaque année, une trentaine d'équipes de sites sidérurgiques tentent de décrocher un label santé-sécurité en travaillant sur un sujet à améliorer et en mettant en œuvre collectivement des actions.

## Quand les salariés planchent sur leur sécurité

« On a fait le GESiM! » Entre groupes adhérents, cette expression est souvent d'usage pour parler du « challenge santé-sécurité » organisé chaque année par le Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Métallurgiques. « Pour les entreprises, un challenge constitue un investissement qui mobilise, pour chaque équipe participante, des dizaines de salariés », souligne en effet Emmanuelle Chapelier, déléguée générale du syndicat professionnel. De fait, pour y concourir, les sites candidats doivent d'abord rédiger un mémoire comportant une analyse des risques et de l'accidentologie afin de définir un secteur ou un service où il y a des améliorations à faire. Une fois le thème retenu, un programme d'actions est élaboré en équipe. Chacune désigne un pilote de challenge ainsi que deux auditeurs santé-sécurité qui seront en charge d'intervenir dans les autres établissements participant au challenge, au rythme minimum de quatre audits par an. Leur profil peut varier : des responsables de service, d'anciens pilotes de challenge, des ingénieurs ou des techniciens issus des services hygiène, sécurité, environnement.

### Label santé-sécurité

Entre 25 et 35 équipes, dont la participation a été validée par un jury intersites, tentent chaque année de décrocher le label santé-sécurité. Tout au long des 12 mois, les auditeurs vont s'assurer que les plans d'action sont bien mis en œuvre. « Les bonnes idées viennent souvent du terrain et les démarches participatives contribuent à des changements profonds dans les comportements de sécu-

rité », estime Emmanuelle Chapelier. Pour Jacques Lauvergne, président du GESiM, cette dimension participative constitue la philosophie de ce challenge qui, depuis sa création en 1968, n'a cessé d'évoluer. « C'est un aspect très important pour développer une véritable culture de sécurité. Ces démarches dépassent les outils et les méthodes. Elles sont intégrées dans le quotidien du travail en lien direct avec le mode de management. »

### Présenter les différents plans d'action

Si les thèmes peuvent aussi bien concerner les zones de circulation engins/piétons, la sécurisation des interventions sur les ponts roulants ou encore la prévention des risques liés aux manutentions, « la thématique de la santé prend de l'importance depuis plusieurs années », relève Emmanuelle Chapelier. Chaque équipe doit par ailleurs présenter au moins une action transposable. L'une d'elles a ainsi créé une pochette extérieure aux équipements de hauts fourneaux pour permettre de protéger le détecteur de gaz.

### → GESiM

**Secteur :** industrie

**Activité :** sidérurgie et métallurgie

**Effectif :** 85 établissements, 26 957 salariés



« Ces démarches sont intégrées dans le quotidien du travail en lien direct avec le mode de management. »

Jacques Lauvergne, président du GESiM

À l'issue du challenge, une cérémonie finale réunit des représentants de chaque équipe et les directions des entreprises de la profession, soit environ 450 personnes sur deux jours. C'est l'occasion de présenter une partie des différents plans d'action, d'échanger sur les bonnes pratiques, mais aussi, affirme le président du GESiM, de « reconnaître les personnes qui ont permis les améliorations effectuées. Face à l'accélération du temps, ce challenge permet de créer une oasis de décélération tout en reconnaissant une démarche participative qui donne du sens au travail ».

Caroline Delabroy (journaliste)

« KAREN STEC, responsable RH de la fonderie de Blénod (groupe Saint-Gobain PAM) »

### Un indicateur pour mesurer le bien-être

Parler du bien-être dans une fonderie n'allait pas de soi au départ. Nous avons voulu travailler le sujet après un diagnostic d'évaluation des risques psychosociaux (RPS) pointant le relationnel comme axe d'amélioration. Deux groupes de travail se sont constitués sur la base du volontariat avec des opérateurs, monteurs, agents de maîtrise, nouveaux embauchés, salariés plus anciens, etc.

Nous avons imaginé un système de "smiley" pour mesurer l'humeur à la prise et à la fin de poste. Les informations ainsi recueillies alimentent un baromètre hebdomadaire de l'ambiance au travail, dont le but est d'échanger sur ce qui a pu influencer l'état d'esprit et la recherche de solutions. À court terme, nous avons la volonté de l'intégrer comme indicateur de performance.

# La prévention prise à bras le corps

Une structure spécialisée dans le handicap place le sujet au cœur de ses préoccupations, encourageant les salariés à acquérir des compétences et à devenir acteurs de leur santé.

**@CONTACT**  
Sylvie Cartoux,  
s.cartoux@anact.fr

Chez ACTID 87, l'aide au ménage représente moins de 5 % de l'activité. L'association, qui emploie 150 personnes et intervient sur tout le territoire de la Haute-Vienne, s'est en effet spécialisée depuis une dizaine d'années sur le champ du handicap. Elle agit de façon plus générale auprès des personnes fragilisées en situation de dépendance, et auprès de celles sortant des urgences, au titre de plateforme médico-sociale de relais à l'hospitalisation. « Notre position-

réalisée lors d'une action Carsat (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail) en 2012 avait déjà mis en évidence les difficultés que rencontraient les salariés (à 95 % des femmes), dont la moyenne d'âge est de 42 ans. « Leur voiture n'était pas forcément adaptée pour faire rentrer un fauteuil dans le coffre et les transferts étaient difficiles », cite en exemple Nelly Sabatié. Depuis, un financement de la Carsat a permis à l'association d'acquérir un véhicule agencé pour les sorties accompagnées.



« Cela me semble primordial que les gens soient acteurs de leur santé au travail. »

Nelly Sabatié, directrice d'ACTID 87

nement nous a conduits à vite nous axer sur la prévention des risques professionnels, indique Nelly Sabatié, directrice de la structure. La prise en charge de personnes en situation de handicap impose en effet de réaliser beaucoup de transferts et d'acquérir des compétences et des techniques pour éviter les accidents du travail. »

## Un véhicule adapté

Un groupe de travail s'est ainsi constitué autour de la culture de prévention des risques. Une vidéo

ACTID 87 s'est aussi dotée d'une salle ergonomie-manutention. Un fournisseur a mis à disposition tout le matériel (lit médicalisé, etc.) que peuvent utiliser les employés au domicile des personnes. « Une salle de formation a donc été créée, et cela permet à tout nouveau salarié d'être sensibilisé à la prévention des risques, déclare Nelly Sabatié. Nous avons formé un référent qui rencontre aussi les gens reprenant une activité après un accident du travail et les sensibilise de nouveau aux aides techniques à leur disposition pour éviter tout nouvel accident. »

## → ACTID 87

**Secteur :** services à la personne

**Activité :** actions et interventions à domicile pour les personnes en situation de handicap

**Effectif :** 150 salariés

**Région :** Limousin

## Ergonomie et manutention

Cette année, l'ensemble des salariés a par ailleurs suivi une formation de deux jours à l'ergonomie et la manutention, où le sujet des étirements et des échauffements a été évoqué. « Un groupe de 10 personnes s'est porté volontaires pour tester, pendant une année, une séance quotidienne de 15 minutes d'échauffement », annonce Nelly Sabatié. L'idée est d'analyser ensuite les éventuels impacts sur l'accidentologie, qui à l'heure actuelle est de 10 % tous arrêts confondus, longues maladies comprises.

« Cela me semble primordial que les gens soient acteurs de leur santé au travail », affirme la directrice d'ACTID 87, qui a souhaité aussi travailler avec l'Aract Limousin sur les conditions de travail et le bien-être au travail, et plus généralement le projet associatif. Un questionnaire, élaboré avec des salariés volontaires, a ainsi été soumis à l'ensemble du personnel. Il a obtenu un taux de réponse de 60 %, et 80 % se sont déclarés globalement satisfaits. Un groupe de travail approfondit à présent les axes de progrès, qui concernent les plannings (avec une demande plus fixe) ou encore les analyses de pratique.

SYLVIE CARTOUX, chargée de mission à l'Aract Limousin

## Une dynamique qui couple santé et compétences

Il y a dans cette association une vraie dynamique en place sur la prévention des risques. C'est une politique qui couple habilement le champ de la santé au travail et les compétences : ACTID 87 étant positionnée sur le marché de niche du handicap, les salariés sont dûment formés et reconnus à part entière comme des profes-

sionnels de ce domaine, et l'association évalue avec les salariés la situation des risques professionnels au domicile de chaque particulier. Lors de l'action qualité de vie au travail (QVT), la direction était prête à entendre ce qui n'allait pas et à travailler dessus pour progresser, dans l'intérêt de toutes et tous.

Caroline Delabroy

Un équipementier automobile a construit une méthodologie avec l'Aract pour tenir compte, dans la prévention des risques, de la situation effective d'exposition des femmes et des hommes.

# Document unique : hiérarchiser les actions préventives

**É**quipementier automobile appartenant au groupe espagnol Ficos, Ficomirrors souhaitait une analyse plus fine de ses risques professionnels. « Il nous fallait améliorer notre méthode d'évaluation pour agir davantage en amont de la chaîne, au moment de la conception des machines, et non plus seulement en mode correctif », témoigne Delphine Saffroy, du service ressources humaines. Quant à l'obligation légale de prendre désormais en compte « l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe », l'entreprise « ne savait pas trop comment l'aborder ». Aussi, la proposition du médecin du travail de bénéficier d'un accompagnement de l'Aract Lorraine, en partenariat avec la Direction régionale aux droits des femmes et à l'égalité (DRDFE), a-t-elle vite rencontré un écho positif.

## Faciliter le travail de repérage

« L'objectif du projet est d'accompagner les PME et de développer une méthodologie avec les entreprises pour faciliter le travail de repérage des risques, en tenant compte de la situation effective d'exposition des femmes et des hommes, et intégrer les données sexuées dans le document unique », indique Micheline Tribbia, chargée de mission à l'Aract Lorraine. Avec le bureau d'études en ergonomie Actions Industrie, l'Aract a investigué deux secteurs de l'entreprise. Le premier concernait l'assemblage des rétroviseurs, réunissant 95 % de femmes, sauf à un poste particulier nécessitant un effort important lors du clippage d'une pièce. « Nous étions en recherche de solutions pour diminuer les efforts, afin que ce poste soit accessible à tous », déclare

Delphine Saffroy. La démarche a également porté sur l'entité soufflage, qui consiste à monter des réservoirs en plastique. Une quinzaine de personnes y travaille, 60 % de femmes et 40 % d'hommes.

## Groupe de verbalisation

Outre les observations du travail, l'Aract a proposé à Ficomirrors de constituer, avec les opérateurs, un groupe de verbalisation sur les difficultés et les choses qui fonctionnent bien. « L'enjeu de notre intervention n'est pas de proposer une méthode toute faite, mais de construire avec l'entreprise un document unique qui intègre les situations de travail réelles et l'aspect population, à savoir les hommes, les femmes, mais également les jeunes, les anciens, etc., témoigne Micheline Tribbia. Ce travail de terrain a été utilisé pour décaler des stéréotypes très présents selon lesquels les hommes sont forts et les femmes rapides. Revenir sur la situation de travail permet de professionnaliser une approche. »

Ficomirrors a décidé de poursuivre la démarche dans les différents secteurs de l'entreprise. « Nous

## → FICOMIRRORS

**Secteur :** automobile

**Activité :** fabricant de rétroviseurs et réservoirs de lave-glace

**Effectif :** 245 salariés

**Région :** Lorraine

allons constituer trois groupes hétérogènes et former les personnes à la méthode construite avec l'Aract pour avoir une bonne remontée d'informations », affirme Delphine Saffroy. Grâce à ces échanges, un

 **CONTACT**  
Micheline Tribbia  
m.tribbia@anact.fr



« Ce travail de terrain a été utilisé pour décaler des stéréotypes très présents selon lesquels les hommes sont forts et les femmes rapides. »

Micheline Tribbia, chargée de mission à l'Aract Lorraine

cahier des charges pourrait, par exemple, intégrer en amont les futures situations de travail. « Cette réflexion collective poursuivie par l'entreprise va lui permettre d'intégrer l'approche différenciée des risques au cœur même de sa démarche de prévention ; c'est pour nous une avancée prometteuse », souligne Micheline Tribbia.

Caroline Delabroy

« GRÉGORY PLANÇON, chargé de mission à l'Aract Lorraine

## Le document unique doit rendre visibles les expositions

Nous avons observé que la tendance est de placer des hommes sur les postes pénibles, ce qui rend invisible le risque et empêche de le traiter. Le document unique doit au contraire pouvoir rendre visibles les expositions des femmes et des hommes dans le concret du travail. Souvent, les femmes sont polyexposées à plusieurs facteurs de risques (endurance, gestes répétitifs, etc.) et à l'inverse, les hommes

occupent des postes plus difficiles (port de charge), mais sont soumis à moins de facteurs de risques. C'est ce qui doit apparaître dans le document unique pour mener une démarche de prévention efficace. Pour l'entreprise, ce pas à franchir n'est pas facile, car elle a peur d'être discriminante. Or, au-delà de l'aspect sexué, la notion de population permet d'adapter les solutions.



# Sécurité sur les chantiers : Eurovia sur la bonne voie

L'entreprise Eurovia propose désormais aux donneurs d'ordres de mener ses chantiers en interdisant toute circulation automobile afin de gagner en productivité tout en prévenant les risques.

**D**epuis trois ans, la minute sécurité a passé son chemin. Eurovia, le pôle infrastructures de transport et aménagements urbains du groupe VINCI, préfère désormais les « cinq premières minutes ». Plus question de rappeler uniquement les règles

**« Les actions de prévention doivent être connectées à l'organisation opérationnelle de la société. »**

Franck Ollivier, directeur prévention santé-sécurité chez Eurovia

de sécurité, mais bien d'évoquer la journée à venir sur le chantier et ses différents enjeux en matière de sécurité. Une canalisation doit par exemple être posée... un accès poids lourds a-t-il été prévu afin de guider le chauffeur dans ses manœuvres ? Le « brief » inclut donc les données du jour : l'accueil d'intérimaires, une absence imprévue ou encore les conditions météo. « Cette pratique, importée de notre filiale américaine, est une opportunité pour le chef de chantier d'expliquer comment la journée va se dérouler et, *in fine*, quels sont les risques associés », indique Franck Ollivier, directeur prévention santé-sécurité chez Eurovia.

## « Routes barrées »

Cette approche de la prévention basée sur l'organisation du travail, l'entreprise l'a poussée encore plus loin. Elle demande en effet aux donneurs d'ordres de mener ses chantiers routiers « en route barrée », en interdisant la circulation des voitures et des camions. Ceci est une approche originale, là où l'intégration des chantiers exige d'habitude de troubler le moins possible le quotidien des habitants. « Quand vous fermez une route, la perturbation de la circulation est certes plus forte, mais elle est plus courte », relève cependant Franck Ollivier. « Nous gagnons ainsi en productivité et en sécurisation pour le personnel, mais aussi pour les usagers de la route », ajoute-t-il, rappelant que les chantiers réalisés « sous circulation » sont les plus porteurs de risques de part et d'autre. L'argumentation semble porter puisque 70 % des chantiers d'Eurovia se font aujourd'hui en route barrée dans l'est de la France, où cette innovation a été lancée. En filigrane, il y a la conviction que « les actions de prévention doivent être connectées à l'organisation opérationnelle de la société ». « Elles

## → EUROVIA

**Secteur :** travaux publics  
**Activité :** conception d'infrastructures de transport et d'aménagements urbains  
**Effectif :** 38 000 salariés

doivent contribuer à la performance globale de l'entreprise et de ses managers, affirme Franck Ollivier. Une approche différente amène une culture de l'expertise, mais pas une culture de la prévention des risques intégrée aux enjeux opérationnels. « Aussi, la prévention fait-elle partie de l'évaluation des entités et des managers. De même, une formation interne aborde le thème de la santé-sécurité sous l'angle du management opérationnel. Animée sur deux jours par des psychologues du travail, elle réunit des conducteurs de travaux et des chefs de chantier.

## Démarche d'entreprise

Outre les rondes de contrôle menées par le réseau des préventeurs, Eurovia a instauré des visites individuelles de prévention par les conducteurs de travaux et des rencontres menées par l'encadrement de l'entreprise (du directeur général jusqu'au chef d'agence). « Il faut faire en sorte que le sujet de la sécurité ne soit pas perçu comme une obligation, mais qu'il s'inscrive dans une démarche d'entreprise, explique Franck Ollivier. L'objectif de ces visites est de valoriser les bonnes pratiques, d'aller sur le terrain et de faire un retour à l'équipe de ce qu'il a perçu comme culture de la prévention. » Car au-delà de la sécurité, ces tournées renseignent aussi sur l'ambiance et la performance d'un chantier.

HERVÉ LANOUZIÈRE, directeur général de l'Anact

© Frédéric Janisset



## Un brief quotidien opérationnel

Il y a chez Eurovia une vraie approche globale de la sécurité et une maturité sur le sujet. Souvent, les politiques de prévention sont axées soit sur des aspects techniques, soit managériaux, ou comportementaux. On dit aux salariés : « Voilà comment il faut se comporter », ce qui donne des résultats peu probants, car on n'agit pas sur tous les registres. Là, avec le brief quotidien, le manager est dans du concret, dans

de l'opérationnel. En imposant les routes barrées, l'entreprise pose par ailleurs un acte très fort qui lui incombe sur le plan organisationnel. Elle peut ensuite demander aux salariés de prendre leur part de responsabilité. En agissant ainsi sur tous les registres, il n'y a pas d'écart entre le travail prescrit et le travail réel et une culture de la prévention peut exister au sein d'une entreprise.

Caroline Delabroy

Une entreprise d'emploi a créé un service coordonné de santé au travail pour améliorer le suivi des salariés intérimaires, en renforçant notamment la communication avec les entreprises utilisatrices.

# Pas d'intérim pour la santé et la sécurité

Chaque jour, l'entreprise de travail temporaire Manpower détache en poste près de 31 000 salariés intérimaires. La durée moyenne d'une mission est de 10 jours, le profil médian s'articule autour d'un homme de 29 ans, et les secteurs en priorité concernés (67 %) sont l'industrie, la logistique et le transport, quand la construction et le BTP représentent 15 % des offres proposées par les 700 agences et bureaux répartis sur le territoire. « Il s'agit, pour 72 %, d'emplois d'ouvriers qualifiés et non qualifiés, ce qui explique en partie que les intérimaires sont plus exposés aux risques professionnels et aux accidents du travail », ajoute Catherine Didier-Marsac, médecin coordonnateur en santé au travail chez Manpower France.

## Précarités

D'autres facteurs concourent en effet aux résultats, souvent critiques, du travail intérimaire en matière de conditions de travail. « Ces salariés occupent davantage des emplois à risques, étant en général plus concernés par le travail posté et ayant moins accès à l'information, note Catherine Didier-Marsac. De plus, ils doivent être opérationnels tout de suite et sont aussi moins bien formés à la sécurité. » Dans cette relation tripartite entre l'agence d'emploi, l'entreprise utilisatrice et le salarié intérimaire, ce dernier peut se trouver dans une précarité à la fois physique et psychique. Pour pallier cette situation, Manpower a mis en place un service coordonné de santé au travail. « Mon rôle implique d'appréhender deux typologies de salariés différentes, les permanents et les intérimaires, précise Catherine Didier-Marsac. Je conseille la direction sur les ques-

sions de santé au travail, et j'anime la politique santé sur l'ensemble du réseau pour faire en sorte que les agences d'emploi, les préventeurs en sécurité et les acteurs de la santé au travail des intérimaires communiquent mieux ; cela, afin de faciliter le suivi des salariés intérimaires, diminuer les accidents du travail et les maladies professionnelles. »

## Des fiches de liaison

Manpower souhaite ainsi développer, avec les grandes entreprises utilisatrices, des conventions et protocoles en santé et sécurité pour agir ensemble sur le sujet, et permettre aux intérimaires d'être suivis par leurs services autonomes de santé au travail. Le vacataire, accompagné par le médecin du travail de son agence d'emploi, voit normalement le médecin de l'entreprise utilisatrice uniquement si le poste requiert une surveillance médicale renforcée, par exemple lorsqu'il y a une exposition à l'amiante ou à un produit cancérigène. Et dans tous les cas, la communication entre les deux médecins reste à améliorer. Manpower veut ainsi encourager l'usage de fiches

## → MANPOWER

**Secteur :** emploi

**Activité :** entreprise d'emploi (intérim, CDD, CDI, alternance)

**Effectif :** 3 600 collaborateurs permanents, 325 000 salariés intérimaires détachés

de liaison sur les risques professionnels concernant tel ou tel poste. « L'organisation de bilans de fin de mission par les agences d'emploi me paraît un bon outil pour la connais-



« L'organisation de bilans de fin de mission par les agences d'emploi me paraît un bon outil pour la connaissance des conditions de travail. »

Catherine Didier-Marsac, médecin coordonnateur en santé au travail chez Manpower France

sance des conditions de travail », estime Catherine Didier-Marsac. La spécificité de l'intérim nécessite en outre que Manpower s'attache à communiquer avec ses 600 services de santé au travail. La newsletter régulière des « événementiels » en fait partie.

Caroline Delabroy

ISABELLE BURENS, chargée de mission à l'Anact

## Rendre visibles les conditions différenciées

Entre 2007 et 2011, nous avons mené une étude commandée par l'ANSES\* sur les effets cumulatifs de l'exposition aux risques pour des populations en situation de travail fragile, comme les intérimaires. Avec l'appui d'ADECCO France, nous avons réalisé des observations du travail et avons constitué un groupe d'expression avec 8 intérimaires. Ils n'ont d'habitude pas voix au chapitre alors que leurs retours d'expérience sont une mine d'informations. Pour rendre visibles leurs conditions de travail différenciées – à poste similaire, les intéri-

maires cumulent une moindre protection avec une plus grande exposition aux contraintes de travail –, nous avons organisé des débats à partir d'outils graphiques comme la localisation comparée des accidents du travail sur un plan. Ces échanges constructifs ont permis de parler du travail et d'améliorer la prévention pour tous. »

\*Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail



# Cultiver la prévention du risque CMR

Une étude montre que les représentations des risques ne sont pas liées à la connaissance et la formation, mais qu'elles se recomposent en situations réelles du travail.

**@CONTACT**  
Laurence Théry,  
l.thery@anact.fr

**B**ien souvent, il ne suffit pas de connaître l'existence d'un risque pour s'en protéger. Partant de cette idée, une étude financée par l'Association pour la recherche sur le cancer (ARC), et coordonnée par l'université de Bordeaux, s'est penchée sur la prévention du risque chimique CMR (cancérogènes, mutagènes, reprotoxiques). «Ce projet visait à comprendre comment, dans la prévention réelle contextualisée à

d'un processus de construction sociale. Il n'y a pas de lien automatique entre connaissance et protection contre un risque, tout simplement parce qu'il y a des contraintes de production, de travail, d'organisation qui rendent possibles, ou non, la prévention.»

## Aléas météo

Pour comprendre les représentations en jeu, l'étude a porté sur

→ **TERR'AVENIR**  
Secteur : agriculture  
Région : Picardie

nécessite de prévoir, de réajuster, constate Laurence Théry en notant que ce travail n'est pas du tout inclus dans la chaîne du coût, mais uniquement supporté par l'exploitant. «Les aléas météo arbitrent souvent entre santé et production : l'annonce d'un orage dans deux heures peut presser le processus de traitement, au détriment de la prévention. «Les représentations des risques ne sont pas liées à la question de la connaissance et de la formation, elles se recomposent en situations réelles du travail», a pu observer Laurence Théry.

## Usage complexe des EPI

L'étude a aussi révélé l'usage complexe des équipements de protection individuels (EPI). Des prélèvements réalisés sur les gants, les volants de tracteur ou encore au domicile des exploitants montrent des contaminations par des produits chimiques, persistant parfois plusieurs mois après leur utilisation. L'activité agricole se caractérise par l'interpénétration de la sphère professionnelle et de la sphère privée, et par les multiples fonctions de l'exploitant : il faut souvent s'interrompre, enlever ses gants pour répondre par exemple au téléphone. Concernant la présence de produits CMR, ils n'ont pas disparu : au moment de l'étude, réalisée après la campagne de traitement, ils représentaient 20 à 30 % des produits phytosanitaires dans chacune des exploitations. Depuis, plusieurs réfléchissent à s'orienter vers le bio.

Caroline Delabroy



«On sous-estime fortement le fait que la perception du risque résulte d'un processus de construction sociale.»

Laurence Théry, directrice de l'Aract Picardie

chaque entreprise, les salariés mobilisent des représentations des risques de façon à se protéger», explique Laurence Théry, directrice de l'Aract Picardie qui, avec l'Aract Aquitaine, l'Aract Corse et l'Anact, a contribué à cette analyse.

«Les acteurs de la prévention ont tendance à considérer les travailleurs comme une "cible" à atteindre pour une prévention efficace, et non des acteurs du système de prévention, poursuit Laurence Théry. On sous-estime ainsi fortement le fait que la perception du risque résulte

plusieurs secteurs d'activité. En Picardie, l'Aract s'est notamment intéressée au terrain agricole. Quatre des 44 exploitants du groupement de Terr'Avenir, dont la mission est de développer une agriculture responsable, se sont portés volontaires. Un état des lieux de la prévention des risques a été mené dans chaque exploitation, sur la base d'entretiens et d'observations du travail. «En milieu agricole, se protéger face aux risques chimiques est une action à part entière qui prend du temps, qui

MARIE DELEFORTRIE, présidente de Terr'Avenir et agricultrice, a participé à l'étude

## Cela a changé notre représentation du risque

Le port de gants, de masque et de tablier, c'est à peu près tout ce que nous mettons pour nous protéger des produits chimiques. J'ai été marquée par le film réalisé lors de l'étude, dans lequel chacun se voit travailler. Nous avons des comportements et des manières de faire différents : on n'enlève pas les gants au même moment, on est interrompu dans notre travail, on se voit faire des choses dangereuses. Il y a aussi des risques d'erreur sur les types

de produits phytosanitaires, car beaucoup se ressemblent. Cela a changé notre représentation du risque. Nous travaillons avec l'Aract sur des méthodes pour éviter la dissémination, on se lave davantage les mains, mais beaucoup de sujets ne sont pas résolus. On dit souvent que les agriculteurs sont de grands pollueurs, mais nous manquons de soutien, d'écoute et d'aide pour financer les solutions.



## Vers une culture de prévention

Un tel enjeu nécessite d'adopter un nouveau regard en prévention et de l'équiper par des méthodes et outils qui viendront s'associer à ceux déjà existants pour faire de la santé et la sécurité des salariés un objectif proactif, et non seulement en réaction à la sinistralité de l'établissement.

### ÉTAPE 1

#### MOBILISER LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE : EN PREMIER LIEU LA DIRECTION

#### Actions

- Faire de la prévention une politique volontariste de l'entreprise, intégrée à la culture de l'entreprise et donc à tous les projets qu'elle conduit.
- Réaliser un état des lieux :
  - des acquis en matière de prévention des salariés : les ressources internes et externes mobilisables, les caractéristiques de la population de l'établissement ;
  - des projets d'évolutions sociotechniques conduits ou à venir ;
  - de la sinistralité de l'établissement ;
  - de la qualité du dialogue social et de ses évolutions.
- Repérer le ou les projets dont l'aboutissement a été une réussite en matière d'efficacité et d'efficience et favorable à de meilleures conditions de travail.

#### Points de vigilance

- Un engagement concret de la direction.
- Des moyens (une politique de communication, un slogan...) et des ressources (implication concrète d'autres personnes) allouées à ce projet pour le soutenir.
- Une mobilisation des instances représentatives CHSCT ou DP.
- Un diagnostic participatif concernant les acquis et les difficultés en matière de prévention.

### ÉTAPE 2

#### CHOISIR AVEC LE GROUPE PARTICIPATIF UN PROJET QUI PERMETTRA D'EXPÉRIMENTER LE DÉVELOPPEMENT D'UNE NOUVELLE CULTURE DE PRÉVENTION

Il peut s'agir d'une action de mise en œuvre d'un projet, comme dans une entreprise de logistique, l'intégration organisationnelle et spatiale des flux d'un nouveau client.

#### Actions

- Animer la production des travaux de ce groupe sur des questions centrées quant aux conditions de travail actuelles et futures, à partir :
  - d'une présentation des exigences du nouveau marché (nombre de camions, flux, rotation, nature des produits...);
  - d'un plan représentant les quais de déchargement-chargement, les aires de stockage, les allées...

#### Points de vigilance

- Privilégier les schémas et graphiques comme support à la réflexion et à la parole des personnels.
- Intégrer une démarche d'évaluation qualitative et partagée de la conduite du projet dès le démarrage des travaux du groupe.
- Communiquer sur les plans des travaux en cours pour valoriser le travail du groupe et partager les résultats en cours.

### ÉTAPE 3

#### DIFFUSER CES NOUVELLES PRATIQUES DANS LE CADRE D'AUTRES PROJETS

#### Actions

- Mobiliser l'équipe ressource « culture de prévention » au plus haut niveau stratégique de l'établissement. Son objectif : anticiper au mieux les nouvelles exigences de travail attendues pour rechercher des connaissances issues du point de vue des salariés et des conditions du travail réel.
- S'informer (accès à des bases de données, à de la documentation spécifique...), se former à l'analyse du travail (pour mieux intégrer des outils et méthodes de conduite participative des projets, pour mieux incarner une posture compréhensive dans les échanges avec les personnels...).

#### Points de vigilance

- Impliquer le service RH pour incarner systématiquement des questions du travail. À l'inverse d'une identification des salariés pour leur exclusion, penser communément travail et salariés permet d'intégrer les diversités interindividuelles dans la conception des évolutions de l'établissement.
- Communiquer largement sur les actions réalisées et celles en cours, et valoriser les démarches d'évaluation engagées.

DOCUMENT  
DE CADRAGE

**Plan santé au travail 2016-2020**, ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 2015, 74 p.

## ARTICLES

**Une approche instrumentale des indicateurs de performance**,

A. Derujinsky-Laguecir, A. Kern, P. Lorino, *Revue management & avenir*, n°42, 2011, pp. 111-132.

**Femmes au travail : en quête de reconnaissance**,

L. Vogel, M. De Troyer, *Hesamag*, n°12, 12/2015, pp. 10-43.

**Former les futurs managers aux enjeux de la santé et de la**

**sécurité au travail**, C. Rousseau, *Hygiène et sécurité du travail*, n°242, 03/2016, pp. 78-80

**Santé et organisation du travail : constats, acteurs, normes et actions**,

*Chroniques du Travail*, IRT, n°4, 12/2014, 162 p.

**Santé et sécurité au travail : une actualité riche**, *ENJEUX*, n°361, 02/2016, pp. 39-60.

OUVRAGES  
ET RAPPORTS

**Les changements dans le travail vécus au fil de la vie**

**professionnelle, et leurs enjeux de santé. Une analyse à partir de l'enquête SIP**, L. Wolff, C. Mardon, C. Gaudart, A.-F. Molinié, S. Volkoff, *Centre d'études de l'emploi*, n°94, 12/2015, 95 p.

**Manager santé et sécurité au travail, pour une approche humaine de la prévention des**

**risques**, Capsecur Conseil, préface W. Dab, *Dunod*, Coll. *Stratégies et management*, 2013, 144 p.

**Organisation, gestion productive et santé au travail**,

F. Aballéa, A. Mias (coordinateurs), Octarès Éditions, Coll. *Le travail en débats*, Série *Colloques & Congrès*, 2014, 383 p.

**Les risques du travail, pour ne pas perdre sa vie à la gagner**,

A. Thébaud-Mony, P. Davezies, L. Vogel, S. Volkoff, *La Découverte*, 2015, 608 p.

PARTICIPEZ À L'ÉVOLUTION  
DE VOTRE MAGAZINE !

Voilà maintenant plus de vingt ans que *Travail & CHANGEMENT*, publication historique de l'Anact, vous permet tous les trois mois d'approfondir toutes les problématiques liées à l'amélioration des conditions de travail.

Elle a connu, au fil des ans, plusieurs évolutions pour répondre au mieux à vos attentes et vos besoins. Aujourd'hui, *Travail & CHANGEMENT* s'apprête à faire peau neuve et, pour vous satisfaire encore davantage, nous avons besoin de votre avis.

Un questionnaire en ligne est disponible sur le site de l'Anact pour recueillir votre opinion. Les résultats de cette étude nous permettront de créer la revue qui vous correspond le mieux.

Alors, rendez-vous sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr) et merci pour votre participation !

PUBLICATIONS  
DU RÉSEAU

**Comment bien conduire un projet de conception ?**

*Travail & CHANGEMENT*, n°363, 04/2016, 16 p.  
<http://www.anact.fr/file/6022/download?token=Nmv0fl25>

**Les indicateurs de santé et qualité de vie au travail**,

*Réseau Anact-Aract*, Coll. *10 questions sur...*, 2016, 20 p.  
[http://www.anact.fr/file/6227/download?token=CxDCvR\\_k](http://www.anact.fr/file/6227/download?token=CxDCvR_k)

**PerfEco'Santé, créer un déclin pour mieux prendre en compte la santé au travail dans la stratégie de l'entreprise**,

D. Garros, O. Girard, C. Parmentier, *Aravis Réseau Anact-Aract*, 10/2015, 9 p.  
[http://www.aravis.aract.fr/wp-content/uploads/2015/10/Aravis\\_guidePerfecosante\\_web.pdf](http://www.aravis.aract.fr/wp-content/uploads/2015/10/Aravis_guidePerfecosante_web.pdf)

**Photographie statistique des accidents de travail, des accidents de trajet, et des maladies professionnelles en France selon le sexe entre 2001 et 2014.**

**Des tendances d'évolution différenciées pour les femmes et les hommes**, F. Chappert, P. Therry, *Réseau Anact-Aract*, 03/2016, 16 p.  
[http://www.anact.fr/file/5894/download?token=C\\_ngTtRB](http://www.anact.fr/file/5894/download?token=C_ngTtRB)

**La prévention des risques professionnels : du Document Unique au plan d'actions**,

P. Mercieca, C. Pinatel, *Éditions de l'Anact*, Coll. *Agir sur...*, 2009, 111 p.

sur le web ← sur anact.fr ←

« Travail & maladies chroniques évolutives »  
<http://www.maladie-chronique-travail.eu/>

« Usure professionnelle »  
<http://www.anact.fr/themes/usure-professionnelle>

« Promotion de la santé et bien-être au travail » – Organisation internationale du Travail  
<http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/lang--fr/index.htm>

« Promotion de la sécurité et de la santé sur le lieu de travail » – Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail  
<https://osha.europa.eu/fr>