**S1.1 : Pourquoi la santé concerne toutes les entreprises**

Bonjour.

Je vous souhaite la bienvenue à ce cours ESTIM pour Éléments de Santé au Travail pour Ingénieurs et Managers. Je voudrais commencer par remercier tous ceux qui ont permis la réalisation de ce cours, tous les intervenants et vous verrez, ils sont nombreux et talentueux. Mais je voudrais aussi remercier ceux que vous ne verrez pas l’écran, qui nous ont donné le support et leur temps et leur disponibilité pour nous permettre de réaliser cet enseignement dans un temps record. Je voudrais nommer Philipe DEDIEU, Yves CHAMONT, Christophe LE NOUAIL, Patrick BELLAY, Sandrine VILLAIN, Laurence BENOIT et Isabelle GONON. Tous ont fait des gros efforts pour que nous soyons prêts pour vous en temps et en heure.

Nous allons commencer pour ce premier cours par une introduction assez générale et dont le titre est : « Pourquoi la santé concerne toutes les entreprises ? ».

Trois objectifs sont poursuivis dans cette séquence : discuter de façon générale la relation entre la santé et les entreprises, comprendre les aspects actuels de la relation entre le travail et la santé, qui est un petit peu plus complexe, que ce que l’on peut penser spontanément et, s’agissant des managers, leur proposer un argumentaire leur permettant de devenir des acteurs non seulement des agents, mais des acteurs de la santé au travail dans les entreprises.

Incontestablement, le sujet de la santé qui nous semble si familier - parce que nous avons tous le vécu de la santé est - du point de vue des entreprises, un sujet compliqué. La plupart des entreprises - je ne parle pas des industries pharmaceutiques, je ne parle pas des hôpitaux - la plupart des entreprises n’ont pas comme fonction première de produire de la santé, mais de produire des biens, des services, des richesses. Pourquoi à ce moment-là peut-on dire que toutes les entreprises ont besoin de s’intéresser à la santé? C’est ce que je vais essayer de vous présenter au cours de cette première séquence.

La première erreur à ne pas faire est de considérer que santé : c’est l’affaire des médecins. Voilà, c’est le grand message. La santé, c’est l’affaire de tous. Il y a des spécialistes dont vous avez besoin, sans aucun doute, mais il ne suffit pas de recourir aux spécialistes pour assurer la santé dans les entreprises.

Une autre erreur, c’est la santé c’est le code de travail. La santé au travail, c’est le code du travail et donc c’est une affaire du juriste. Le code du travail donne un certain nombre de règles, il pose un certain nombre de principes, il définit un certain nombre de responsabilités, mais l’exercice de celles-ci ne relève pas des juristes mais de l’ensemble des personnels de l’entreprise et d’abord de la ligne managériale.

Pour permettre aux managers d’exercer leur rôle dans ce domaine, incontestablement, ils ont besoins de repères et c’est l’objectif de ce MOOC que de vous les fournir.

Une des premières choses à souligner est que, quand on parle de travail et de santé, en fait, on parle d’un monde de crise, voilà. Évidemment, l’échec de l’amiante… gardez en tête que l’amiante, c’est environ 100 000 décès en excès, cumulés sur une vingtaine d’années dans notre pays. C’est donc un échec considérable alors qu’il aurait pu être entièrement évité. Donc c’est une crise grave dont les coûts financiers sont d’ailleurs énormes et dont les conséquences juridiques ne sont pas encore terminées. Il y a des entreprises qui ont connu des vagues de suicides, il y a des entreprises qui connaissent un niveau de stress très élevé et il y a également des entreprises dont les projets de transformation ont été cassés par le juge au motif que dans ce projet de transformation, la santé au travail n’était pas garantie. Et cette question importante fera d’ailleurs l’objet d’un cours spécifique que je vous ferai.

Bref, on rentre dans le domaine de la santé au travail sous un angle un peu terrifiant en fait, qui est celui de la crise et, évidemment, ceci a un effet paralysant. Et nous aurons réussi ce cours si nous arrivons à vous aider à lever cet effet paralysant.

La jurisprudence nous apprend quelque chose que vous devez toujours garder à l’esprit, c’est que dans le domaine de la santé au travail, l’employeur, qui a la responsabilité première, comme nous voulons l’expliquerons, est tenu à une obligation de sécurité qui est une obligation de résultat et non pas seulement de moyens. L’employeur a une obligation de résultat. N’oubliez jamais ce point et n’oubliez pas non plus que de plus en plus, le juge condamne, notamment en matière d’accident du travail, les employeurs pour faute inexcusable. Ce qui a des conséquences financières considérables et on fera une explicitation spécifique sur la notion de faute inexcusable de l’employeur.

Cet arrêt de la Cour de cassation, qui date de 2002, vous devez le regarder très attentivement. Il définit la jurisprudence de l’obligation de sécurité qui, encore une fois, est une obligation de résultat et qui a… le manquement à cette obligation a le caractère d’une faute inexcusable lorsque l’employeur avait ou aurait dû, n’oubliez jamais cela, aurait dû avoir conscience du danger. L’employeur ne peut pas dire au juge : « Monsieur le Juge, je ne savais pas que l’amiante était dangereux ». Le juge vous dira : « Vous ne le saviez pas, mais la connaissance était établie. Vous auriez dû le savoir. Et par conséquent, c’est une faute inexcusable ». A l’époque, en 2002, la presse ne s’y est pas trompée. Elle a tout de suite vu que c’était un bouleversement des règles de sécurité avec des risques financiers majeurs qui pouvaient être attachés à cela.

Alors oui, la relation entre le travail et la santé fait problème. Et c’est d’autant plus curieux qu’un des grands messages par lequel il faut commencer ce cours, c’est de vous dire que le travail est fondamentalement protecteur pour la santé. Il ne faut pas l’oublier. Pour toute sortes de raisons qu’on eut très bien… que l’on comprend très bien, qui sont liées au fait que le travail nous donne une identité, nous donne un sens de notre utilité, nous donne un réseau social, nous donne une structuration de la vie, joue un rôle très important dans la constitution de notre personnalité. Pour toutes ces raisons, le travail est protecteur et d’ailleurs, il suffit de regarder les études sur les risques pour la santé qui suivent la période de mise au chômage pour comprendre à quel point le travail est fondamentalement protecteur. Sauf que dans certaines situations, le travail peut devenir toxique et peut constituer un danger pour la santé. Mais on ne peut pas faire l’équation travail = souffrance = harcèlement = stress. Ce n’est pas ça le message que nous voulons développer avec vous. C’est oui, ces problèmes existent mais n’oubliez pas que le travail est d’abord une source d’enrichissement, pas seulement d’enrichissement en termes de revenus, mais en termes d’enrichissement de personnalité.

Encore une fois, ne l’oubliez pas, la santé n’est pas - et la santé au travail tout particulièrement - n’est pas que l’affaire du médecin du travail. Et pourtant, aujourd’hui, on ne peut dire que beaucoup de voix s’élèvent pour souligner que notre système de santé au travail soit un système de bonne qualité, soit un système d’excellence. En fait, tous les acteurs expriment un certain mécontentement vis-à-vis de ce système, au point qu’on peut parfois se demander si le travail est l’ennemi de la santé. Mais bien évidemment, un pays qui ferait du travail un ennemi de la santé serait un pays sans avenir. Il nous faut absolument sortir de ce cercle vicieux.

Juste une référence ici pour vous illustrer ce que je vous disais un instant sur le rôle très puissamment protecteur du travail. Il y a en fait des milliers d’études épidémiologiques qui le démontrent, et si vous avez besoin de références dans ce domaine, n’hésitez pas à nous les demander, il nous fera plaisir de vous les apporter.

Alors quelles sont, de façon synthétique, les enjeux santé pour les entreprises ?

Le premier, c’est le bâton. Le juge est sévère et de plus en plus sévère.

Le deuxième, c’est que, vous le savez, la plupart des entreprises aujourd’hui sont soumises à une pression de changement de plus en plus rapide, en partie liée à la mondialisation, en partie liée aux difficultés économiques, en partie liée à la concurrence exacerbée, en partie liée à l’irruption et à l’émergence de nouvelles technologies de production et de communication. Les entreprises doivent réagir à cela. Si elles ne réagissent pas, elles vont tout simplement disparaître. Mais, comme on le verra, quand on se transforme, quand on fait évoluer les organisations, on crée de l’incertitude et donc de l’inquiétude. C’est au manager qu’il revient de gérer cette incertitude et pour cette raison, nous n’ignorons pas que vous qui êtes des managers et qui vous vous intéressez à la santé au travail, vous pouvez être à la fois une source de stress, mais vous êtes aussi stressé et particulièrement stressé.

Troisième enjeu pour les entreprises… Bon, les attentes sociales en matière de santé au travail, qui sont croissantes, avec les échecs du passé dont vous ai parlé à propos des crises qui alimentent la méfiance et surtout, et nous y reviendrons beaucoup, et beaucoup de témoignages vous le diront, le fait que ce que l’on attend du travail, c’est qu’il soit producteur de sens et le rôle du manager est d’être fondamentalement un producteur de sens.

Quatrième enjeu, économique, classique, la mauvaise santé coûte cher, notamment à travers le phénomène de l’absentéisme, de l’absence au travail pour raison de santé.

Et enfin, n’oubliez pas que l’âge de la retraite recule et par conséquent, cela signifie qu’il va falloir travailler de plus en plus vieux et cela signifie qu’il y aura de plus en plus de personnes porteuses de maladies chroniques en milieu de travail. Ceci n’a peut-être pas été pleinement considéré par le législateur.

Alors on entend parfois : « Oui, mais tout cela, c’est un problème de grosses entreprises. Dans les petites entreprises, les problèmes de management sont beaucoup plus simples ». Ceci n’est pas vrai et regardez ce que dit l’Assemblée Française des Chambres de Commerce et d’Industrie qui représente le tissu des petites entreprises dans notre pays. Et qui souligne le bien l’enjeu : « la mise en place d’un système de gestion de la santé sécurité au travail peut contribuer de manière efficace à réduire et anticiper les risques et accroître la productivité de l’organisme ».

Si la santé et sécurité au travail doivent être gérées au plut haut niveau et intégrées dans le management de l’entreprise, il est aussi nécessaire que les salariés et leurs représentants soient consultés et encouragés à participer à tous les niveaux. La prise de conscience est donc générale. Mais l’exercice de l’autorité, et notamment de l’autorité managériale, est difficile. Et en France particulièrement, surtout quand on se compare à nos pays voisins européens et nous vous montrerons à un autre moment les données à ce sujet-là : le management n’a pas bonne presse. Il n’a pas bonne réputation, il n’a même pas bonne image. La critique de son manager, en milieu de travail est une sorte de sport national, voilà. Il faudrait sortir de cet état d’esprit, critique en permanence, et nous espérons vous en donner des outils. Et la première chose, le premier outil à réaliser, c’est qu’on peut manager la santé. Vous avez appris à manager des projets, vous savez en grande partie manager la santé. Si on veut intégrer la santé dans les politiques d’entreprise, il faut en faire un objet de gestion. Et les démarches de gestion par projet que vous avez apprises, que vous mettez en œuvre sur le terrain, sont entièrement applicables dans le domaine de la santé. De la même manière que vous allez être contributeurs à la santé, n’oubliez pas qu’agir dans le domaine de la santé peut vous aider de façon générale à manager vos organisations et vos collaborateurs.

Je redis donc qu’il est absolument indispensable de sortir d’une logique d’externalisation pour rentrer dans une logique multi-acteur dans laquelle le dialogue est un élément clé.

Dans un très important rapport écrit par un industriel, Monsieur PENICAUD, un syndicaliste, Monsieur LAROSE… Pardon, je vous ai dit une erreur. Madame PENICAUD est DRH. Monsieur LACHMANN est un industriel, de SCHNEIDER, et Monsieur LAROSE est un syndicaliste de la CGT. Tous les trois, en 2010, ont remis un rapport sur le bien-être et l’efficacité au travail qui fait autorité. Je vous conseille la lecture de ce rapport. On vous en donnera les références. Il est assez bref, il se lit rapidement, il est rempli de bon sens. La santé des salariés, nous disent-ils, est d’abord l’affaire des managers. Elle ne peut pas s’externaliser. Au quotidien, c’est le manager de proximité qui est l’acteur principal, voilà. Et relisez bien ces messages-là, c’est le rapport qui nous a permis de montrer et d’analyser comment impliquer les managers sur les questions de santé au travail. Donc voilà.

Non, le travail n’est pas l’ennemi de la santé, mais à certaines conditions. Voilà. Et on va vous aider à les respecter. Il est absolument nécessaire d’intégrer le mangement et la santé et outre ce cours, ce MOOC, vous trouverez sur le site du Réseau Francophone de Formation en Santé au Travail rffst.org qui est coordonné par le Cnam en lien avec des grands partenaires institutionnels que sont la Direction Générale du travail, l’INRS, l’Anact qui participe également très activement à ce MOOC, vous trouverez sur ce site des ressources pédagogiques complémentaires.

Santé au travail, qualité de vie au travail, ce sont des questions fédératrices dans les entreprises. Ce sont des facteurs de cohésion sociale, ce sont des objets de dialogue et c’est des objets de dialogue faciles. Il n’y a pas de raison qu’ils soient a priori conflictuels. Donc il y a… Je vous renvoie également au site de l’AINF qui est une association très active pour fournir aux managers des outils assez simples et performants. Vous trouverez sur le site de RFFST un référentiel de compétences en santé au travail pour les managers et les ingénieurs. Je vous invite à le lire attentivement. Vraisemblablement, dans vos entreprises, il a besoin d’être adapté, sans aucun doute, mais il fournit un cadre général qui guide l’action du réseau depuis 2008 et qui, je pense, résiste assez bien aux différentes situations. Il dit qu’en matière de compétences des ingénieurs et des managers, le premier objectif, c’est d’avoir la compétence de repérer dans l’entreprise les enjeux humains, sociaux, économiques et juridiques.

Le deuxième objectif est d’intégrer la santé sécurité au travail dans la gestion de ses activités et la poursuite de ses projets.

Le troisième objectif, c’est de contribuer au management, avec les spécialistes, les préventeurs, les médecins, les ergonomes etc., de contribuer au management de la santé sécurité au travail dans l’entreprise. Il faut que vous réalisiez ceci et nous savons que ce n’est pas facile. En 1946, quand on créait la médecine du travail, il s’agit de reconstruire le pays. Le pays manque de main d’œuvre. Et on met des médecins dans les entreprises, tout simplement pour reconstituer, protéger et renforcer la force de travail. D’ailleurs, on créait à la même époque la sécurité sociale mais peut-être vous rappelez-vous qu’à l’époque, seuls les travailleurs salariés avaient le droit aux soins gratuits, remboursés par l’assurance maladie. D’où : Caisse Nationale d’Assurance Maladie des travailleurs salariés. N’oubliez pas que ce n’est que depuis 1999 que la sécurité, l’assurance maladie, est universelle en France. Donc jusque-là, c’étaient les travailleurs à qui on donnait un médecin du travail et le droit de se faire soigner gratuitement.

On peut résumer ça en disant qu’on demandait à la santé de produire de la force de travail. Eh bien, aujourd’hui, c’est exactement l’inverse. On demande au travail de fabriquer du bien-être et de la santé. Et pour les entreprises c’est perturbant, oui, c’est perturbant. Cela ne s’est pas fait en un jour. Cette révolution de… cette inversion du lien entre le travail et la santé ne s’est pas faite en un jour mais du coup les entreprises sont quand même restées grosso modo avec une représentation qui est que la santé doit contribuer au travail. Et aujourd’hui, on vous demande l’inverse, on vous demande d’être producteurs de santé et nous savons que ce n’est pas facile et l’objet de ce MOOC est donc bien de vous y aider.

Voilà, pour terminer cette première séquence. Voilà pourquoi la santé est un enjeu transversal pour toutes les entreprises, c’est un enjeu de mobilisation, c’est un enjeu de coopération. Nous verrons pourquoi. C’est un enjeu de performance de vos équipes, de performance des entreprises, nous verrons pourquoi c’est une clé pour réussir vos projets de changement et vous allez être obligés de changer toutes les entreprises. Même les universités moi je peux vous dire, ils sont obligés de changer à un rythme de plus en plus rapide. Mais oui, la santé n’est pas le cœur de mission des entreprises et donc ce n’est pas facile et l’idée de cet enseignement est bien de vous y aider.

Un message pour terminer : un cri du cœur. Il faut moins de gestion de la ressource humaine et plus de gestion humaine des ressources. Très important.

Deuxièmement, un médecin comme moi, Albert SCHWEITZER, beaucoup plus évidemment renommé que moi, il a dit quelque chose d’absolument merveilleux et que vous ne devez pas oublier : « Votre rôle de manager, c’est d’être un modèle ». Vous ne vous occupez pas de votre santé, Vos collaborateurs ne s’occuperont pas de leur santé. Vous faites attention à votre propre santé, vous donnez l’exemple que la santé est importante dans l’entreprise. L’idée du manager stressé, épuisé, totalement débordé en permanence est un mauvais modèle. Vous devez vous-même réfléchir à vos pratiques managériales pour qu’elles soient un exemple pour l’ensemble de vos collaborateurs. L’exemple n’est pas le meilleur moyen d’avoir une action sur autrui, c’est le seul. C’est une phrase très forte et c’est elle qui va nous accompagner tout au long de ce MOOC. Merci.

**S 1.2 : Le management de ses missions en toute sécurité**

Bonjour,

Je voudrais partager avec vous le fait que des salariés en bonne santé font des entreprises en bonne santé. Mon nom est Dominique VACHER. Je suis professeur associé au Conservatoire national des arts et métiers. Je suis également consultant et coordinateur santé sécurité d’un grand groupe énergéticien français.

L’objectif de ce moment que nous allons passer ensemble dans cette séquence, il y en a six. D’abord, vous proposer une clé d’entrée sur ce sujet, rappeler que la gouvernance est un sujet éminemment stratégique concernant l’ensemble des décisions que doit être amenée à prendre l’entreprise, rappeler les côtés organisationnels, rappeler la nécessité de développer une posture managériale, et nous arriverons à un concept que je vous proposerais et qui tourne autour de la voûte de la performance. Et enfin nous partagerons le fait que des études, aujourd’hui, sont disponibles pour démontrer qu’investir dans la santé et la sécurité au travail, cela rapporte.

Alors, cette clé d’entrée tout d’abord, c’est de partir du principe que toute atteinte à la santé d’un salarié est un marqueur du manque de maîtrise de l’activité, ou dit plus simplement, tout accident du travail révèle un manque de professionnalisme. Un manque de professionnalisme comme l’est d’ailleurs un accident vis-à-vis de la qualité de vos produits ou de vos services, du respect de l’environnement lorsque vous faites vos activités, du respect de l’éthique, du respect des coûts et des budgets dans lesquels s’inscrivent vos activités, etc.

Cela peut choquer, mais cela traduit simplement que la sécurité n’est pas quelque chose que l’on fait en plus de ses activités, c’est juste quelque chose qui est partie prenante de la façon dont vous devez exercer vos activités.

Un préalable, disais-je tout à l’heure : le mode de gouvernance. Qu’est-ce que je veux que vous reteniez comme message sur ce sujet-là ? Tout simplement que la façon dont vous prenez vos décisions en tous les cas les décisions importantes dans l’entreprise - doivent faire que vous connaissiez les impacts de vos futures décisions - non pas seulement sur le champ pour lequel vous vous apprêtez à la prendre - mais aussi sur tous les autres champs qu’elle est susceptible d’impacter. Ainsi, vous aurez les tenants et les aboutissants de cette future décision, et vous pourrez mesurer à quel point elle crée de la valeur ajoutée à très court terme - en général, c’est ce qui va vous faire prendre cette décision - mais aussi qu’elle vous crée toujours de la valeur ajoutée à moyen et à plus long terme, ce qui est loin d’être le cas lorsqu’on oublie de regarder l’impact des décisions sur les autres champs que ceux pour lesquelles on la prend.

Alors, rentrons sur ces fondamentaux. Tout d’abord, bien sûr, une organisation. Une entreprise qui n’est pas organisée n’assurera pas de résultats pérennes dans la durée, bien évidemment. Et cette organisation, en matière de santé sécurité au travail, elle doit mettre sous contrôle, tout d’abord ce qu’on appelle la conformité réglementaire, c’est-à-dire tout ce que législateur attend de vous lorsque vous pratiquez vos activités. A vous donc, en fonction de vos activités, d’identifier essentiellement d’ailleurs dans le code du travail en France, l’ensemble des obligations particulières, c’est-à-dire dédiées à des situations de risque bien précises, auxquelles le législateur attend de vous, employeurs, que vous donniez une réponse, souvent de moyens d’ailleurs, pour pouvoir mettre sous contrôle cette situation. En fonction de votre activité donc, les exigences réglementaires que vous aurez à respecter ne sont pas les mêmes. A vous de les identifier et, sachant cela, à vous aussi de mettre sous contrôle le fait que le législateur pouvant amener des modifications ou des créations de nouvelles exigences, plus rarement des suppressions, eh bien, que ce référentiel réglementaire est maintenu à jour. Et une fois que vous avez la connaissance de ce que vous avez à respecter, le plus dur commence. Il faut vérifier que tout ça est effectivement respecté, et bien sûr, en cas d’écart, vous aurez à mettre en œuvre des actions pour revenir en conformité. Aujourd’hui, la conformité réglementaire est vraiment le minimum minimorum des attentes de la société à travers le législateur vis-à-vis de l’employeur. Il faut donc que votre organisation aille plus loin et mettre en place notamment le respect du premier principe de prévention.

Dans la séquence dédiée à l’évaluation des risques, vous verrez que la directive cadre européenne de 1989 imposait un certain nombre d’obligations à l’employeur et nous a offert neuf principes de prévention, au premier rang desquels la suppression du risque, c’est-à-dire que chaque fois qu’il est techniquement possible de le faire, l’employeur devra supprimer les risques, et le deuxième principe, lorsque la suppression n’est pas possible, alors s’appliquera, c’est l’évaluation des risques, une séquence le disais-je est dédiée à cela.

Votre organisation, elle doit faire en sorte que ce premier principe soit mis sous contrôle, c’est-à-dire que dès que vous lancez un projet, dès que vous lancez des études de conception, voire même dès que vous vous proposez d’acheter un matériel ou un équipement, il faudra réfléchir, à faire en sorte que vous ne fassiez rentrer ou que vous ne créiez que le minimum de risque vis-à-vis de la santé et de la sécurité de vos salariés et, de façon organisationnelle, vous devez mettre cela sous contrôle.

Et puis enfin, troisième point, lorsque le disais-je, le premier principe de prévention, suppression des risques ne peut être appliqué, alors il faut évaluer l’ensemble des risques que courent vos salariés. Eh bien, ces trois piliers, finalement, qui font la traduction de la réglementation dans le management au quotidien des entreprises, doivent, derrière, bien sûr générer des actions, des actions d’amélioration continue en matière organisationnelle, de façon à s’assurer que votre organisation réponde bien aux principes que vous avez retenus et aux standards, parfois, que vous avez choisis et, en cas d’écart, là encore, vous devrez mettre en place des actions pour améliorer cette organisation. Des actions de retour en conformité, réglementaires, j’en ai parlé, je n’y reviens pas. Et puis enfin, des actions de maîtrise des risques en se rappelant que ces actions de maîtrise des risques, elles peuvent être de trois niveaux : prévention, protection et transfert.

Le transfert, c’est une approche macro-expositionnelle des salariés à des dangers. Pour une situation de travail donnée, vous pouvez avoir des salariés dont le professionnalisme et la maîtrise des risques de leur entreprise fera que s’ils font cette situation, cette activité, ils prendront moins de risque que si vous confiez à vos propres salariés - souvent parce que ce n’est pas une activité qui est votre activité cœur de métier - si vous confiez cette activité à vos salariés, ils seront alors exposés, eux, à des risques plus importants parce que leur professionnalisme sur cette activité n’est pas équivalent au professionnalisme d’une entreprise qui serait par exemple dédiée à ce genre d’activité. Et votre façon de gérer ces risques en tant qu’entreprise n’est peut-être pas aussi prégnante et bonne que l’entreprise qui pourrait faire ça parce qu’elle le fait tous les jours.

Le transfert, c’est transférer l’activité. Ce n’est pas transférer les risques bien sûr. Mais c’est transférer l’activité dans un souci où ceux qui feront l’activité courront moins de risque dans ce cas de figure que si c’était vous qui faisiez cette activité.

La protection, la protection est très importante parce que la protection, il faut se rappeler que c’est finalement le dernier rempart avant que les salariés soient atteints dans leur chair. Et là encore, les principes de prévention nous rappellent qu’on doit mettre en œuvre d’abord des actions de protection collective avant de mettre en œuvre des actions de protection individuelle.

Protection collective : une machine fait du bruit. Eh bien, le reflexe n’est pas de donner des bouchons antibruit aux salariés, le reflexe est de voir comment je peux diminuer le bruit à la source. C’est-à-dire en changeant l’équipement si son temps de vie est atteint et en le remplaçant par un équipement qui fait moins de bruit, ou alors en le capotant avec des dispositifs et des matériaux qui empêcheront la transmission du bruit au-delà de cette cloche que vous pourrez poser sur cette machine lorsque c’est possible. Et seulement après, si cette action n’a pas été suffisante, alors vous compléterez avec des actions de protection individuelle. Et puis, lorsque vous vous cantonnez à faire ça, on s’aperçoit qu’il y a toujours des accidents, toujours des maladies professionnelles. Cela veut dire qu’il faut mettre encore d’autres types d’actions, et là, ce sont des actions dites de prévention.

Lorsque l’on définit le risque comme étant une exposition à un danger, on voit immédiatement que nous avons trois leviers d’action : supprimer le danger qui supprimera le risque, supprimer l’exposition qui supprimera également le risque, ou si l’un ou l’autre ne sont pas possibles, jouer sur une moindre exposition à un moindre danger, ce qui améliorera la maîtrise de vos risques.

Dans ces fondamentaux, vous avez vu que la gouvernance était un point clé et une première arche de ma voûte de la performance qui était faite à travers l’organisation de l’entreprise. Et bien, il y a un principe qu’il ne faut jamais oublier. C’est que ce sont les hommes et les femmes dans l’entreprise qui transforment votre organisation, vos règles, vos procédures en performance - ou pas. Ou pas, parce que tout dépendra, à un niveau important, de votre style de management, de votre posture managériale et de votre capacité finalement, à rendre vos salariés confortables avec l’organisation et avec l’entreprise, ce qu’elle vit. Et seulement à ce moment-là, vous pourrez avoir une construction, de la confiance, de la motivation, de l’implication à terme d’une culture - sécurité dans un premier temps - mais qui peut se développer vers une culture de l’excellence, je vous renvoie d’ailleurs sur la séquence dédiée à la culture sécurité sur ce sujet.

Et enfin la clé de voûte de cet ensemble, c’est le niveau d’exigence du manager et, à terme, de l’ensemble de ce qu’est l’opérateur. Niveau d’exigence, pourquoi ? Précisément pour respecter les règles et les procédures de travail que l’entreprise a retenues. Il est frappant, en effet, de se rappeler que ces règles, ces procédures bien souvent trouvent leur source dans le fait qu’il y a - dans le passé - eu des accidents, des incidents qui, après analyses, ont fait que l’entreprise, pour éviter leur reproduction, a mis en place des règles et des procédures. Aussi, ces règles et ces procédures, elles ont une histoire, elles ont un passé, elles ont une légitimité. Et à partir du moment où l’entreprise considère que cette façon de faire doit être la règle, alors il faut que toute l’entreprise, à commencer par le management, s’empare de la volonté de faire respecter ces règles et de les voir strictement appliquées dans tous les cas où il est nécessaire de les appliquer, et c’est chose compliquée. Mais c’est un niveau d’exigence qu’il faut absolument élever de façon à assurer au final que l’ensemble amène à la performance attendue.

Et on pourrait résumer cet ensemble schématiquement en se rappelant donc que sur cette partie droite, vous avez tout ce qui touche à l’organisation de l’entreprise, qui va vous permettre d’avoir une approche intégrée de votre activité et non pas : « Je fais mon activité, et puis quand j’ai le temps, je fais de la sécurité ». Une organisation qui va délivrer des décisions arbitrées, c’est-à-dire arbitrées au sens où vous avez connaissance parfaitement des impacts de la décision sur tous les champs qu’elle est susceptible de concerner, donc vous avez fait les arbitrages nécessaires pour que ces impacts soient le plus faibles possible. Et cette organisation, il faut ainsi qu’elle réponde aux attentes de toutes les parties intéressées.

De l’autre côté de la voûte de la performance, vous avez compris que la posture managériale, la façon dont les managers et l’encadrement, au sens large, va se comporter, va avoir un impact très important sur le fait que les hommes et les femmes dans l’entreprise transformeront tout ce que vous avez organisé en performance. Des gens heureux dans l’entreprise, des gens épanouis, des gens dont la qualité de vie au travail est vraiment un plus et est considérée, par eux-mêmes, comme étant au niveau de ce qu’ils attendent, c’est tout l’enjeu de cette posture managériale avec, je le rappelle, cette clé de voûte qui tient l’ensemble de la performance dans la durée : le niveau d’exigence du management, sur le respect des exigences.

Alors, je vous propose à ce stade un concept qui vous entraîne vers une culture sécurité, et qui est finalement une question : quelle est la durée de vie d’une situation dangereuse ? Quelle est la durée de vie d’une situation anormale - anormale au sens où elle est en écart par rapport aux attendus que l’entreprise souhaiterait voir respectés ? Évidemment, la réponse n’est pas temporelle. Deux minutes, trois secondes, n’a pas de sens. Mais si vous êtes capables de raconter une histoire pour répondre à cette question, cela sous-entend que vous avez mis en place un certain nombre de choses pour pouvoir, précisément, vous assurer qu’à partir du moment où une situation anormale a été détectée, sa durée de vie va être la plus faible possible. Rapporté à notre champ de la santé sécurité au travail, cela signifie que quelqu’un qui découvre une situation dangereuse, sans prendre de risque pour lui-même, on va lui demander, a minima, de rendre ce danger visible pour tous ceux qui pourraient être amenés à passer dans l’environnement de cette situation dangereuse. Le risque n’existe plus à partir du moment où ce danger qui a été détecté a été rendu visible, suffisamment visible en tout cas, pour que personne, sans le faire exprès, ne puisse s’exposer à ce danger, et donc courir un risque.

Donc, vous voyez que cette notion de durée de vie d’une situation dangereuse, durée de vie d’une situation anormale, va vous emmener vers une approche collective où chaque acteur va pouvoir agir finalement à l’amélioration du niveau de sécurité dans l’entreprise - par le fait même qu’on ne passera pas à côté de quelque chose qui est dangereux sans agir immédiatement, a minima, vous l’avez compris, en rendant ce danger visible à tout le monde.

Du coup, on part sur cette notion de culture, je n’insiste pas plus, une séquence est dédiée sur ce sujet dans ce MOOC.

Je termine en vous présentant le résultat de deux études. L’une est internationale. Elle a été faite par l’Association Internationale de Sécurité Sociale, l’AISS, auprès de plus de 300 entreprises sur 15 pays différents. Elle démontre dans ses résultats que lorsque vous investissez 1 € dans le domaine de la santé sécurité au travail, votre retour sur investissement est de 2,2 €. Autrement dit, la sécurité a un coût, certes, mais la très bonne nouvelle, c’est que votre retour sur investissement est plus de deux fois l’investissement de base. Et c’est une moyenne puisque vous regardez sur le graphe, vous avez a minima un retour sur investissement de un pour un mais, en fonction des choix des actions que vous avez faites, cela peut être supérieur à un rendement de 7. Et en France, récemment, l’OPPBTP a produit également une étude qu’elle a faite au niveau d’une grosse centaine d’entreprises, et ce qui est presque surprenant allais-je dire, c’est que cette étude arrive exactement au même résultat puisque pour 1 € investi, l’OPPBTP nous dit que le retour sur investissement est de 2,19 euros.

La sécurité, cela rapporte. Vous avez compris donc que des salariés en bonne santé font des entreprises en bonne santé. Tout simplement parce que, pour être excellent en santé sécurité au travail, et ce sera ma conclusion, vous devez mettre en œuvre un tas de pratiques qui touchent tant à l’organisation, que tant à l’animation des hommes et des femmes dans l’entreprise, que tant au niveau d’exigence du respect des exigences, et que quand vous mettez l’ensemble de ces pratiques pour être excellents en santé sécurité, et bien bonne nouvelle, en fait, vous améliorez la performance globale de votre activité.

Merci pour cette écoute et à bientôt peut-être.

**S1.3 : Les enjeux stratégiques de la prévention**

William DAB

Bonjour. Dans cette séquence consacrée aux relations entre les entreprises et la santé, nous avons sollicité le témoignage d’un assureur, un grand assureur, c’est MALAKOFF MEDERIC, qui a développé de nombreuses activités dans le domaine de la santé au travail. Anne-Sophie GODON, bonjour.

Anne-Sophie GODON

Bonjour.

William DAB

Vous êtes Directrice de la prévention et des nouveaux services à MALAKOFF MEDERIC. Pouvez-vous déjà nous rappeler quel est le domaine d’activité de cette assurance ?

Anne-Sophie GODON

Alors, MALAKOFF MEDERIC est un groupe de protection sociale, paritaire et mutualiste. Nous exerçons deux métiers, la retraite complémentaire qui ne nous intéresse pas tellement ici, et un deuxième métier qui est l’assurance complémentaire de personnes. L’assurance complémentaire de personnes, c’est quoi ? C’est la santé qu’on appelle traditionnellement la mutuelle, mais c’est aussi la prévoyance, donc le risque lourd. C’est aussi l’épargne retraite et la dépendance. En fait, sinon, on est un acteur principalement tourné vers les entreprises. Donc on est un assureur collectif et on occupe une place importante puisqu’on est n° 1 en santé et n° 2 en prévoyance. Voilà donc, on assure 185 000 entreprises qui couvrent un peu moins de 4 000 000 de salariés.

William DAB

Mais quand on pense assureur et santé, on pense assurance des soins individuels. Mais vous, vous développez également des activités dans le domaine des risques professionnels. Pourquoi et quels types d’activités ?

Anne-Sophie GODON

Alors, je crois que c’est très intéressant et cela fait écho à la transformation, en fait, profonde de nos métiers. Historiquement, on était un payeur aveugle derrière la Sécurité Sociale. Et devant l’augmentation des coûts de santé à la charge des entreprises - cette augmentation étant due à toutes sortes de phénomènes, les transferts de la Sécu vers les assureurs complémentaires, le vieillissement de la population active, l’augmentation de la fréquence et du coût des soins - en fait, depuis maintenant un peu plus de cinq ans, on essaie d’aider nos clients à finalement taper sur la tête du risque, à essayer de faire pression, sur les risques, et donc sur les cotisations qui sont à la charge des entreprises. Alors, en santé, c’est principalement aujourd’hui des actions visant à mettre en place des réseaux de soins par exemple. Mais quand on parle de risque lourd, c’est là où effectivement la prévention, et notamment la prévention de risque professionnel, trouve toute sa place avec donc l’idée, bien sûr, d’agir à la fois sur la fréquence, mais sur la gravité : des arrêts maladies, pourquoi pas des décès et de l’invalidité.

William DAB

Mais ça va un peu contre une idée reçue qui est que la prévention, c’est plus de contraintes, des coûts additionnels, des dépenses non productives. Là, vous exprimez une vision un peu différente, c’est-à-dire que la prévention peut être réductrice de coût.

Anne-Sophie GODON

En tout cas, c’est effectivement la vision qu’on porte, avec cette idée que quand on fait de la prévention, c’est nécessairement gagnant-gagnant, et que si on veut que cela marche, il faut que ce soit gagnant-gagnant. Donc, il faut que ce soit gagnant pour le salarié, et je crois qu’à ce titre, chaque salarié dispose d’une sorte de droit à la santé et à la sécurité, donc, c’est évidemment gagnant pour lui. Mais c’est aussi gagnant pour l’entreprise puisqu’une prévention bien faite doit permettre au contraire d’économiser des cotisations - des cotisations sur le travail et maladies professionnelles, des cotisations à des organismes comme le nôtre, par la réduction par exemple du nombre de jours d’arrêt maladie, par la réduction du nombre de décès - et c’est aussi un facteur de performance sociale. Nous sommes convaincus qu’une prévention bien faite, c’est aussi un facteur de progrès social. On a de meilleur dialogue social dans l’entreprise. Donc oui, on porte cette vision qu’une prévention bien faite, c’est gagnant-gagnant, et cela bénéficie à toutes les parties.

William DAB

Alors, une autre idée originale, c’est que quand on pense santé, prévention, on a en tête le médecin. Et vous, vous dites bien sûr, bien évidemment le médecin des services de santé de travail, mais vous dites également qu’il faut impliquer les managers dans le domaine de la prévention des risques professionnels. Pourquoi et comment ?

Anne-Sophie GODON

Alors, je pense que dans ce que vous dites, il y a une première chose qui me semble très importante, c’est de faire comprendre que derrière notamment les arrêts maladies, la plupart du temps, c’est le travail qui est en cause. Et ça, ce n’est pas nécessairement quelque chose que tout le monde perçoit ou comprend. Ensuite, quand on dit les managers, on dit aussi d’abord les dirigeants, c’est-à-dire qu’évidemment, la politique de santé et de sécurité, elle repose d’abord sur le dirigeant qui est là pour insuffler la politique, donner les moyens, fixer les objectifs. Et sans ça, je pense que les managers auront un rôle extrêmement limité. Et ensuite, je pense que c’est un sujet à la fois partagé par les managers et les salariés. On ne peut pas faire de la prévention sans l’adhésion des salariés eux-mêmes. Donc, les managers sont une sorte de courroie de transmission entre la direction générale et les salariés. Au-delà de ça, ils ont aussi un rôle de vigie. Je pense que c’est très important ce contact de proximité entre les managers et les salariés pour, à la fois repérer les freins : les freins culturels, les freins parfois linguistiques - on voit quand même encore beaucoup d’entreprises dans lesquelles les consignes ne peuvent pas être comprises pour des raisons purement linguistiques - mais aussi comprendre quels peuvent être les facteurs individuels qui viendraient finalement bloquer ou réduire les effets d’une politique de prévention. Donc, le manager est là pour, bien sûr, mettre en œuvre la politique, mais aussi, de manière beaucoup plus proche de ses équipes, finalement être un peu ce vigie qui va en permanence essayer de comprendre pourquoi cela marche ou pourquoi cela ne marche pas.

William DAB

Oui, c’est le constat que l’on fait aussi bien dans le fonctionnement au Conservatoire des Arts et Métiers qui nous a conduits à prendre cette initiative de formation des managers parce qu’il faut bien dire que la situation est un peu paradoxale. Ce constat que les managers de première ligne ont un rôle très important à jouer est vraiment en train de s’imposer. Mais dans à peu près aucune école de management et de gestion, et encore moins dans des écoles d’ingénieurs, on a formé les managers à jouer ce rôle (A-S. GODON : c’est vrai). Et vous, vous développez des outils pédagogiques avec un volet pour les managers. Dans ce que vous développez à MALAKOFF MEDERIC, qu’est-ce qu’un manager peut trouver pour l’aider dans sa pratique et prendre ses responsabilités, ses rôles en santé au travail ?

Anne-Sophie GODON

Depuis maintenant quatre ans à peu près, on a développé un certain nombre de programmes, dont l’un d’ailleurs concerne spécifiquement la maîtrise des risques professionnels, et on s’est appliqué, dans chacun de ces programmes, d’une part à mettre à disposition des dirigeants, des managers et des salariés un certain nombre d’outils pédagogiques, ça c’est vraiment la première idée forte, cela a été… (W. DAB : un exemple ?) Par exemple, on vient sortir là un kit pédagogique destiné aux TPE/PME sur les risques psychosociaux dans lequel, évidemment, on donne des éléments d’information aux dirigeants qui sont un peu différents de ceux qu’on donne aux managers. Donc, ils y trouvent des fiches pratiques pour régler telle ou telle situation. Donc, c’est des conseils, des auto-questionnaires, de l’aide au repérage précoce des facteurs de risque. Donc, c’est des éléments qui sont, soit dématérialisés, soit qui prennent la forme de fiches pratiques. ça se veut très pratique, très concret. Et donc l’idée, c’est que, bien sûr, ces kits soient d’abord remis aux dirigeants qui, eux-mêmes derrière, en assurent la promotion aux managers qui, eux-mêmes derrière, en discutent avec les salariés.

William DAB

Bien sûr, les dirigeants des entreprises adhérentes ?…

Anne-Sophie GODON

Oui, c’est principalement réservé aujourd’hui à nos entreprises clientes. Voilà, mais un certain nombre de contenus sont disponibles sur le site internet qu’on met à la disposition, cette fois-ci, du grand public.

William DAB

D’accord, nous y ferons référence.

Anne-Sophie GODON

Merci beaucoup.

William DAB

Un dernier point. Dans les activités que vous développez, et qui est à nouveau original, c’est que vous essayez d’insuffler une culture de l’évaluation. Bien souvent, on considère qu’il suffit d’agir. Si ça ne fait pas de bien, ça ne fait pas de mal. Mais ce n’est pas aussi évident, et en France tout particulièrement, quand on regarde la littérature scientifique santé au travail, on a très peu d’évaluations sur le terrain permettant de juger l’efficacité ou les effets indésirables des actions de prévention. Vous, vous essayez de développer une culture et des outils d’évaluation, et pourquoi cela vous semble-t-il important ?

Anne-Sophie GODON

Déjà de par notre métier : on est un assureur, donc quelque part…

William DAB : … vous évaluez les risques….

Anne-Sophie GODON

… voilà, on évalue les risques et on essaie effectivement de mettre des probabilités de survenue d’ailleurs à chacun de ces risques. Et donc, on a quelque part un devoir impérieux de démontrer que l’argent que nous investissons pour aider nos clients à faire de la prévention - parce que la plupart du temps les dispositifs sont gratuits pour nos clients - donc on a cette obligation de démontrer que l’argent que nous investissons, mais aussi celui qu’on fait éventuellement investir à nos clients, rapporte plus que ce qu’il a coûté. Donc, on a, depuis maintenant quatre ans, mené un certain nombre d’initiatives, soit pour aider nos clients à évaluer leur propre dispositif - on a notamment fait pour PSA, sur un travail d’évaluation d’un dispositif de prévention des lombalgies chroniques qui a d’ailleurs donné lieu à publication scientifique - donc, la première fois qu’on l’a fait, c’était à la demande d’un de nos clients qui voulait convaincre la direction générale que cela pouvait marcher et qu’il fallait investir dans un dispositif particulier. On a montré d’ailleurs que ça réduisait l’absentéisme, le nombre de passages à l’infirmerie et cela a amélioré la qualité de vie des salariés, donc on a fait une première évaluation. Et là, on en a trois autres en fait en cours… ce qui rend les choses un peu compliquées, c’est qu’à chaque dispositif, en fait il faut reproduire un modèle d’évaluation. Donc aujourd’hui, notre idée c’est plus d’avoir une dizaine, finalement, de démonstrateurs pour montrer que c’est possible - d’abord que cela existe, que c’est possible, que ce n’est pas très compliqué d’évaluer - et que la plupart du temps on est capable de mettre en place des actions qui sont souvent peu coûteuses d’ailleurs, notamment quand elles passent par les pratiques managériales et qui peuvent rapporter beaucoup.

William DAB

Merci beaucoup. Vous voyez, les acteurs de la santé au travail, ils sont beaucoup plus nombreux et diversifiés que ce que l’on peut penser de prime abord. Il n’y a pas juste l’Etat et l’assurance maladie, et l’inspection du travail, et les médecins de travail. Ça, c’est le premier renseignement que je vous recommande de retenir. Et le deuxième, c’est que parmi cet ensemble d’acteurs, certains se préoccupent de mettre à disposition des outils pour vous. Alors, nous rendrons public la liste des outils travaillés par MALAKOFF MEDERIC, notamment ceux qui sont en libre accès et, bien évidemment, si vous avez des questions, nous serons à votre disposition, Madame GODON aussi, j’en suis sûr, pourra vous répondre. Merci, et nous allons continuer cette séquence.

Anne-Sophie GODON

Merci William.

**[S1.4 - Les attentes sociales en santé au travail](https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/CNAM/01003/Trimestre_1_2014/courseware/d15140ab9ef547d6a4fe5d3f8b8cafb9/1c04f569206e4dfaac40788ecd5aebd6/)**

Bonjour,

Dans cette séquence, nous nous intéresserons aux grands rôles des partenaires et des institutions en santé au travail et aujourd’hui, nous allons plus particulièrement parler du rôle de l’État.

Le Code du travail rappelle que la responsabilité première en matière de santé au travail est celle de l’employeur. Néanmoins, l’État joue évidemment un rôle très important dont nous allons parler avec Jean-Denis COMBREXELLE. Bonjour.

Jean-Denis COMBREXELLE

Bonjour.

William DAB

Depuis 2001 vous assurez la responsabilité d’administration centrale, chargé de la Direction Générale du travail, chargé de préparer et de mettre en œuvre la politique du ministre dans ce domaine-là. Vous pouvez d’abord commencer par nous rappeler quel est le rôle de l’État et sa responsabilité par rapport à celle des employeurs.

Jean-Denis COMBREXELLE

Le rôle de l’État est multiple. Effectivement, la responsabilité première est celle de l’employeur, mais je dirais, au-delà de l’aspect juridique, je pense qu’il y a une attente qui est de plus en plus grande qui porte sur l’employeur. Pour autant, l’État apporte une responsabilité tout à fait éminente en la matière. Je dirais d’abord que l’État est en charge de l’évaluation et puis surtout de la réglementation. Donc c’est un point important. En matière de conditions de travail, on voit qu’il y a un rôle de plus en plus essentiel qui est donné en matière de négociation collective, donc l’État est en quelque sorte dans une situation d’impulsion, de facilitation de la négociation collective sur les conditions de travail. Et enfin, notamment pour ce qui concerne les petites entreprises, qui ont parfois des difficultés pour prendre en charge justement cette responsabilité nouvelle qui est pour elle, l’État est en situation de soutien des petites entreprises, notamment à travers des organismes comme par exemple l’Agence Nationale pour l’Amélioration des Conditions de Travail.

William DAB

Alors vous avez dirigé la préparation d’un premier plan santé travail, puis d’un deuxième plan santé travail qui court jusqu’à la fin de l’année 2014, et l’implication des managers dans les actions de proximité et de prévention des risques professionnels est un axe important, surtout depuis le deuxième plan santé travail. Quelle votre vision du rôle des managers en matière de santé au travail?

Jean-Denis COMBREXELLE

Ma vision est une vision qui est partagée maintenant par un certain nombre de personnes, c’est que la responsabilité des managers, la place des managers est essentielle et sera de plus en plus grande. Bien sûr, il y a la réglementation, il y a la négociation, ce que je disais tout à l’heure. Mais on voit bien que toutes les études et toutes les pratiques montrent que l’exemplarité du manager, la prise de conscience du manager sur ces questions de conditions de travail est essentielle. Donc les entreprises où on voit que ce qu’on appelle le « top management » est tout à fait concerné par ces questions de conditions de travail, dans ce cas-là, après on voit que cela se déroule disons beaucoup plus facilement. A l’inverse, dans les entreprises où on voit que le management est plutôt réticent ou n’est pas véritablement concerné, on voit bien qu’on a beaucoup de difficultés à faire une vraie politique de prévention des risques professionnels. Donc la question du management est essentielle et je crois qu’un des leviers importants de ces questions, c’est de bien montrer au management que les questions de conditions de travail ne sont pas simplement une question sociale et que derrière ces questions d’organisation de conditions de travail, il y a tout simplement le bon fonctionnement de l’entreprise, sa compétitivité, son attractivité. Donc c’est là le levier : de montrer que c’est bien sûr une question sociale, mais que ce n’est pas uniquement une question sociale. Derrière, il y a des questions de bon fonctionnement de l’entreprise.

William DAB

Et pour autant, et c’est l’objet même de ce cours, les managers sont encore très peu formés à prendre ce rôle et à l’intégrer pleinement dans leur vie professionnelle. Est-ce que d’autres initiatives sont prévues pour développer la formation des managers dans le domaine de la santé au travail, par exemple au travers de l’Anact ?

Jean-Denis COMBREXELLE : L’Anact va jouer là aussi… On va demander à l’Anact de jouer un rôle important vis-à-vis des écoles d’ingénieurs, vis-à-vis des écoles de commerce. Comme on dit, la question qui est posée, c’est que les cadres, que ce soit les cadres commerciaux ou les cadres techniques, se sentent directement concernés par ces questions de conditions de travail. Ce qui est très peu le cas encore. Je pense que la France a un certain retard en la matière, je pense que nos cadres ont un certain retard en la matière. Voilà. Donc à un moment, quand on parle de trouble musculo-squelettique, quand on parle de conditions de travail, quand on parle de stress, quand on parle de cancer professionnel, derrière tout cela, il y a des questions d’organisation, de bonne organisation de l’entreprise. Et cela suppose que le cadre commercial, le cadre technique, l’ingénieur se sentent concernés par ces questions-là. On en est encore loin. On n’en est pas loin dans les discours, maintenant il y a un certain discours qui est porteur en la matière, mais dans la pratique, je pense qu’il y a encore des marches de progrès qui sont très importantes.

William DAB

Alors il y a une question qui est souvent posée et qui est liée aux difficultés économiques actuelles. On a un code du travail qui est très conséquent, qui définit un ensemble de contraintes pour les entreprises, notamment dans le domaine des conditions de travail et de la santé au travail et on entend parfois la critique que ce réseau de contraintes pèse sur la productivité et la performance de nos entreprises dans un contexte de concurrence exacerbée par la mondialisation. Quel est votre message, comment l’État répond à cette critique qu’on demande, on impose trop de contraintes non productives aux entreprises en matière de santé au travail ?

Jean-Denis COMBREXELLE

Il faut d’abord dire que notre code du travail a beaucoup changé ces derrières années. Alors souvent, on compte les pages du code du travail mais en réalité, le problème c’est que l’innovation, c’est qu’il y a un renvoi de plus en plus large à la négociation collective. Et donc le code du travail fait ce revirement. Donc cela suppose que… Bien sûr, il y a des règlementations qui doivent être faites, qui constituent en quelque sorte l’ordre public social minimum, mais au-delà de l’ordre public social minimum, après, il y a des renvois à des négociations, que ce soit des négociations de branches ou que ce soit des négociations d’entreprise, parce qu’on considère précisément que par nature, la négociation est quelque chose de beaucoup plus souple, qui permet l’adaptation par rapport aux contraintes économiques qui sont de plus en plus fortes que l’on connaît. Et donc c’est là que le manager doit jouer un rôle, c'est-à-dire qu’on est moins maintenant dans une optique purement réglementaire, de réglementation, d’arrêtés et autres.

William DAB

De norme.

Jean-Denis COMBREXELLE

De norme et autres. On est de plus en plus dans des logiques de négociation et cela suppose que du côté de management des entreprises en soit en capacité…, du côté bien sûr aussi des syndicats, ce qui n’est pas quelque chose de forcément facile pour eux, il y a une capacité de négocier et d’innover. Donc de sortir de cet aspect un peu uniquement normatif. Donc c’est là qu’il y a un enjeu là aussi très important.

William DAB

Mais vous ne pensez pas qu’on en demande trop aux entreprises dans le contexte actuel ?

Jean-Denis COMBREXELLE

On en demande trop, c'est-à-dire qu’après, je dirais que là aussi, le levier, c’est de bien montrer que quand une entreprise méconnaît l’importance des conditions de travail, généralement, cela veut dire qu’à terme, l’entreprise n’est pas viable. C'est-à-dire que qu’on ne peut pas… ma conviction profonde, c’est qu’on ne peut pas faire fonctionner à moyen terme une entreprise avec des conditions de travail qui ne sont pas bonnes, qui ne sont pas adaptées. Avec l’évolution du niveau de vie, l’évolution du niveau culturel des salariés, on voit bien que le mode de management suppose une modification profonde, et que donc pour innover, pour inciter les salariés, cela suppose qu’il y a des conditions de travail, un mode de management qui soient adaptés. Donc ce n’est pas tellement… Je pense que le problème, ce n’est pas tellement un problème de norme. Bien sûr, il faut qu’on porte une réflexion sur le niveau de la norme, sur le contenu de la norme, mais au-delà, je pense que c’est quelque chose qui est un peu intermédiaire entre la négociation, le mode de management et les relations avec les salariés. C’est là l’enjeu.

William DAB

Alors, pendant longtemps, on a fait de ces questions un domaine réservé aux médecins du travail. Depuis 2011, on a une nouvelle loi sur la santé au travail, non pas sur la médecine du travail, qui a réorganisé notamment le fonctionnement, l’organisation des services de santé au travail. Qu’est-ce que les managers doivent retenir de cette loi qui, encore une fois, porte principalement sur les services de santé au travail, mais qu’est-ce que tout manager doit avoir en tête en regardant le fonctionnement de ce dispositif ?

Jean-Denis COMBREXELLE

L’esprit de la loi, c’est de dire que la médecine du travail doit jouer un rôle important en matière de santé au travail et, au-delà de la santé au travail, en matière de conditions de travail. Et donc cela suppose que la médecine du travail s’organise. Donc le médecin du travail, ce n’est pas uniquement la question par exemple de l’aptitude, c’est aussi qu’il soit beaucoup plus présent sur le terrain, beaucoup plus présent dans l’entreprise et qu’il soit en capacité, que le médecin du travail soit en capacité, éventuellement avec des équipes, ce qu’on appelle des équipes pluridisciplinaires autour de lui, que le médecin du travail soit en capacité de proposer des choses, des innovations, des adaptations aux chefs d’entreprises. Donc le médecin du travail est un des acteurs des conditions de travail, mais ce n’est pas le seul acteur. C’est pour cela qu’en aucun cas, on doit considérer que la réforme de 2011modifie ou réduit en quelque sorte la responsabilité des managers. L’esprit de cette loi, c’est de dire le manager doit jouer un rôle de plus en plus important en matière de conditions de travail, je reviens sur les questions de propositions, les questions de négociations, les questions d’exemplarité et il doit avoir comme interlocuteur un médecin du travail dont la fonction, dont la posture doit être modifiée. Et on attend du médecin du travail qu’il se comporte en quelque sorte lui aussi comme un responsable de très haut niveau dans l’entreprise et qu’il soit le responsable, l’expert, mais pas simplement expert au sens passif du terme, qu’il soit un expert en termes de proposition et d’innovation.

William DAB

Donc là encore vous faites appel au dialogue…

Jean-Denis COMBREXELLE : Oui.

William DAB

… entre le médecin et la ligne manager.

Jean-Denis COMBREXELLE : Le médecin et le… voilà.

William DAB

… et la ligne manager.

Jean-Denis COMBREXELLE : La ligne manager. C’est là l’enjeu. C'est-à-dire que le médecin soit en capacité justement de proposer et que le manager soit en capacité d’écouter et de discuter surtout et d’échanger avec le médecin du travail. Qu’on ne soit pas dans une sorte de tuyau d’orgue où, d’un côté, il y a la ligne managériale avec ses responsabilité, de l’autre côté, un médecin qui se comporterait uniquement comme une sorte de lanceur d’alerte ou un rôle plus ou moins passif. Le médecin du travail doit être - et c’est cela l’enjeu de la réforme - doit être un acteur.

William DAB

Merci beaucoup Jean-Denis COMBREXELLE.

Le témoignage que nous venons d’avoir est très important parce qu’il définit une nouvelle posture de l’Etat dans ce domaine. Pendant longtemps, l’Etat faisait des règles, avait une inspection du travail pour vérifier le bon respect de ces règles-là et ce à quoi nous sommes en train d’assister, c’est le fait que l’Etat fixe évidemment un certain nombre de règles et de principes, mais renvoie à la négociation dans les entreprises, au niveau des branches et sur le terrain, la meilleure manière d’adapter ces règles à la réalité de l’entreprise. Pour cette raison, les managers sont tout particulièrement concernés alors que jusqu’à présent, on renvoyait plutôt à l’expertise des médecins et des équipes pluridisciplinaires. C’est donc un message particulièrement important et, bien évidemment, sur ce point comme sur les autres, si vous avez des questions, il nous fera plaisir d’y répondre. Merci.

**[S1.5 - La santé au travail a un coût. Pour quels bénéfices ?](https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/CNAM/01003/Trimestre_1_2014/courseware/d15140ab9ef547d6a4fe5d3f8b8cafb9/b40f2a0d7a5b4b3d82de6bc99f698a16/)**

William DAB

Bonjour. Dans cette séquence consacrée aux entreprises et à la santé, il faut bien le dire, la plupart du temps, les entreprises considèrent la prévention des risques professionnels comme une contrainte. Il n’y a qu’à voir l’épaisseur de notre code du travail pour voir à quel point les exigences qui pèsent sur les entreprises sont fortes et détaillées. Mais en fait, on se pose plus rarement la question de savoir que rapportent les activités de prévention. Et pour répondre à cette question, nous nous sommes tournés vers Paul DUPHIL, Secrétaire Général de l’OPPBTP qui vient de publier récemment un travail très intéressant qui s’intéresse au retour sur investissement des activités de prévention. Paul DUPHIL, bonjour.

Paul DUPHIL

Bonjour.

William DAB

D’abord, en quelques mots l’OPPBTP.

Paul DUPHIL

L’OPPBTP, c’est l’Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics. Nous sommes un organisme paritaire créé en 1947 et nous avons pour mission d’accompagner, de conseiller la branche du bâtiment et des travaux publics sur les questions de santé et de sécurité. De façon très pratique, nous accompagnons d’abord les entreprises avec des missions d’information, de conseil et de formation. Nous accompagnons également les partenaires sociaux de la branche, et puis nous agissons également aux côtés de l’Etat pour aider à la formation et à la réglementation et assurer une mise en œuvre réussie des règles.

William DAB

Qu’est-ce qui vous a motivé à faire cette étude qui montre le retour sur investissement de la prévention ?

Paul DUPHIL

Tout d’abord réagir à une remarque qu’on entend trop communément sur les chantiers où nous intervenons, de la part de chefs d’entreprises ou de salariés qui est : « la prévention, ça coûte ». Et répondre à la difficulté de motiver les équipes sur les chantiers pour effectivement prendre à corps cette thématique de la prévention. Moi, je le dis comme ça, l’entreprise est toujours créée avec un objet social économique, c’est sa vocation première. Le personnel est un moyen, moyen essentiel, mais moyen tout de même de cet objet économique, et donc la bonne santé du personnel, c’est le moyen du moyen de l’objet économique, ce qui est un peu éloigné. Donc, tout l’enjeu pour nous, c’est de réussir à ramener la prévention au cœur de la vocation économique de l’entreprise.

William DAB

Alors, faire des études de retour sur investissement, c’est quand même assez classique dans le monde de l’entreprise. Comment se fait-il que c’est la première fois qu’on fait ce type d’étude dans le domaine de la prévention des risques professionnels ?

Paul DUPHIL

La prévention, en France, est d’abord perçue comme un objet réglementaire, et donc un objet d’obligation et les entreprises, manifestement, n’ont pas vu l’intérêt de calculer un retour sur investissement sur un investissement perçu comme obligatoire. Et pourtant, notre expérience de terrain, chaque fois que les conseillers de l’OPP interviennent en entreprise, c’est que chaque fois qu’on fait avancer la prévention, on fait avancer la production, globalement la performance de l’entreprise. D’où le souhait que nous avons eu effectivement de faire une étude économique de retour sur investissement des dépenses de prévention.

William DAB

Alors, sans entrer dans les détails méthodologiques pour les managers qui suivent cet enseignement, comment on s’y prend pour fabriquer des chiffres sur les coûts et les bénéfices des actions de prévention ? Comment vous vous y êtes pris ?

Paul DUPHIL

Alors, nous avons fait un choix qui est très clair. Là où il y a quelques travaux macroéconomiques qui existent sur la relation entre prévention et puis performance économique, nous avons fait le choix d’étude de cas et donc de faire une analyse, qu’on pourrait appeler microéconomique ou comptable, basée sur des éléments de comptabilité analytique pour, sur une centaine d’actions de prévention, venir calculer, comptabiliser les coûts engagés, coûts d’investissement, coûts de mise en œuvre, coût d’entretien de l’action dans la durée, et valoriser l’ensemble des bénéfices, que ce soit des bénéfices en productivité, en temps machine, éventuellement les impacts en qualité, les impacts en parfois accession de marché, et donc pour faire vraiment ce calcul coûts/bénéfice comme un contrôleur financier le ferait pour un investissement normal en entreprise.

William DAB

Alors, les auditeurs qui suivent ce cours auront accès à l’intégralité du document, on leur recommande de le lire bien évidemment, on ne va pas rentrer dans les détails maintenant avec vous, mais que faut-il retenir des résultats de cette étude et qu’est-ce qui vous a surpris dans ces résultats ?

Paul DUPHIL

Il y a trois grands résultats à retenir de cette étude. Je vais juste cadrer en deux mots l’étude. Nous avons étudié une centaine d’actions de prévention et étudié la rentabilité de ces actions. Nous n’avons pas la prétention d’une étude systémique sur la rentabilité de la prévention au sens large. Il y a trois grands enseignements qui sont très clairs. La première chose, les actions de prévention sont chiffrables. Nous avons toujours réussi à faire le calcul des coûts et des bénéfices des actions que nous avons regardées. Cela a souvent demandé un travail préparatoire parce que dans beaucoup d’entreprises, la comptabilité analytique n’est pas suffisamment développée pour avoir les données de base disponibles immédiatement, mais on a d’abord donc toujours pu le faire. Le deuxième grand enseignement, le plus intéressant, c’est que la prévention, sur la centaine d’actions étudiées, est rentable, avec une rentabilité moyenne de 2,19. C’est une moyenne, je dirais purement théorique parce qu’on a ajouté dans cette moyenne quelque part des choux et des carottes, mais cela montre bien que sur cette centaine d’actions, il y a une rentabilité qui est plutôt forte, puisque pour 1 € investi, on a un retour moyen de 2,19 €, avec un temps moyen de retour sur investissement qui est de l’ordre de un an et demi, ce qui est une durée de retour qui est tout à fait acceptable en entreprise. Le troisième enseignement, c’est que les actions de prévention sont accessibles. La moyenne d’investissement de cette centaine d’actions est inférieure à 5 000 €, ce qui veut dire qu’il y a énormément d’actions que toute entreprise, quelle que soit sa taille, peut mettre en œuvre pour en tirer un bénéfice, bénéfice en prévention bien sûr, c’est l’objectif premier, mais qui concourt aussi à la performance globale de l’entreprise et sa performance économique.

William DAB

Quelle que soit sa taille dites-vous, mais est-ce que ce constat n’est pas principalement valable pour des entreprises de grande taille ?

Paul DUPHIL

Écoutez, notre étude montre que non puisque nous avons travaillé cette centaine de cas dans 27 entreprises. Les entreprises sont réparties à peu près également entre entreprises de moins de 10 salariés, entreprises entre 10 et 50 et entreprises de plus de 50. Nous n’avons pas de très grands groupes dans l’étude et, comme on est bien dans une approche microéconomique, c’est bien l’entourage immédiat de l’action et ce qui fait que - je vais prendre un exemple, travailler avec un masque avec ventilation assistée - ramène le même bénéfice à la personne, qu’on soit dans une TPE, même un artisan travaillant seul, ou des salariés d’une grande entreprise.

William DAB

Dans ces actions de prévention, est-ce que vous avez pu analyser, plus particulièrement le rôle que les managers occupaient à côté de celui des préventeurs dont le métier est d’organiser la prévention des risques professionnels ?

Paul DUPHIL

Alors, on n’a pas fait d’étude, je dirais, quant à l’impact des managers et en particulier leur impact sur cette contribution en performance. Ce que nous voyons en revanche depuis que l’étude a été présentée pour la première fois, c’est le très grand intérêt que suscite l’étude parmi les managers qui ont besoin, pour eux-mêmes, avec leurs salariés, de concilier l’exigence de la prévention et l’intérêt d’entreprise. Combien de fois voyons-nous des salariés qui, pour le bien économique de l’entreprise, entreprennent des actions que leur management réprouve. Donc, le fait de pouvoir faire ce lien explicite entre prévention et prévention, de les rassembler plutôt que de les montrer comme antagonistes, ce qui est un peu notre tradition, est très clairement une aide pour les managers.

William DAB

Pour terminer, Paul DUPHIL, vous-même, vous êtes manager, vous dirigez des équipes, une grande équipe, la santé de vos collaborateurs intervient comment dans votre manière d’organiser le travail de vos équipes ?

Paul DUPHIL

Écoutez, je vais vous répondre en disant d’abord en étant un bon manager. Un bon manager, c’est travailler l’écoute, savoir ce que les gens ont en tête, ont comme envie et comme difficulté. C’est offrir une vision qui donne un cadre clair aux équipes donc elles savent où elles se situent, je dirais cela crée la motivation et le sens dans le travail. C’est être attentif ensuite au soutien et à l’accompagnement apportés à chacun parce que l’enjeu premier, c’est de créer les conditions générales de travail qui font que, pour reprendre une expression qui m’a été dite il n’y a pas longtemps : « vivement lundi », ce qui n’est pas, je dirais, la mode principale en France aujourd’hui. Et ceci étant dit, il y a ensuite, je dirais, des aspects un peu plus techniques qui veut dire, d’abord je dirais le classique de l’entreprise, le document unique, il est fait pour cela. Donc, le travailler intelligemment, le travailler avec les équipes, avec le CHSCT en qui nous concerne, et puis ensuite c’est l’animation au quotidien dans l’entreprise, et ce qui veut dire à travers nos différents outils de communication interne, passer régulièrement des messages. Depuis six mois par exemple, on a pris la décision que toutes les réunions avec nos représentants du personnel, démarraient par un point de sécurité, relayé ensuite dans nos supports internes. Voilà le type de chose que nous faisons et puis je pourrais mentionner, nous, notre risque principal, c’est le risque routier. On a 220 véhicules, on a des collaborateurs sur la route très souvent, et donc cela commence par le choix des véhicules, l’entretien, les stages de formation régulièrement à nos personnels, des messages pour que chacun s’approprie pleinement, sachant que dans son véhicule, chacun est en responsabilité directe pour agir correctement.

William DAB

Merci beaucoup Paul DUPHIL, merci.

Vous voyez, dans cet enseignement nous pourrions vous faire la liste de toutes les règles que les entreprises doivent respecter. Mais ce n’est pas notre approche. Ici, nous souhaitons donner aux managers des outils pour réfléchir à leurs pratiques, pas forcément pour leur donner des recettes, mais encore une fois des outils de réflexion et d’aide à la décision, et ce que nous venons d’entendre avec Paul DUPHIL est une très bonne illustration de cela. Bien entendu, nous sommes à votre écoute. Vous pouvez poser des questions. Si vous avez des questions pour Paul DUPHIL, nous les lui transmettrons. Merci.