

Pourquoi la santé concerne toutes les entreprises

Pr William Dab

Cnam, « Hygiène et Sécurité »

2013

Objectifs

1. Discuter la relation entreprises et santé :
fondements, intérêts
2. Comprendre les aspects actuels
de la relation travail – santé
3. Proposer un argumentaire pour
les managers

Un objet mal identifié

le cnam

- Santé = médecine ?
- Santé au travail = spécialistes ?
- Code du Travail = juriste ?
- 👉 Ce sont des erreurs fréquentes
- 👉 Les managers ont besoin de repères

Le spectre des crises

- Amiante
- Suicides, stress
- Projets de transformation bloqués
- 👉 Une menace paralysant le management
- 👉 « Obligation de sécurité de résultat »
- 👉 Faute inexcusable de l'employeur

« en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une **obligation de sécurité** de résultat ; le manquement à cette obligation a le caractère d'une **faute inexcusable**, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver ».

Cass soc 28.02.02.

Les juges bouleversent les règles de la sécurité

La Cour de cassation a rendu, jeudi 28 février, un arrêt très important reconnaissant la « faute inexcusable » dans les dossiers de l'amiante. Surtout, la justice impose une obligation de résultat en matière de santé et de

VOLUTION », « une victoire historique et les responsabilités de défense de l'amiante ne lésinent pas les mots pour expliquer les arrêts rendus par la Cour de cassation. Le système de responsabilité des accidents et malades.

La première fois que la Cour de cassation était saisie de la question de l'amiante. En confirmant les décisions de la Cour d'appel sur les appels de plusieurs entreprises, la Cour a estimé que les salariés ne pouvaient pas être considérés comme responsables. Tous les pourvois des cimentiers Eternit (Saint-Gobain), de l'automobile Ferroviaire et de l'entreprise de sidérurgie ont été rejetés. Seulement la famille d'un salarié poursuivait Sollac, filiale de Arcelor-Usinor, a été

vers le salarié d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les maladies professionnelles contractées par ce salarié du fait des produits fabriqués ou utilisés par l'entreprise. Le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié, et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver ». La notion de « faute inexcusable » n'est ainsi plus liée à une « faute de gravité exceptionnelle ou intentionnelle », dont l'employé devait apporter la preuve, mais à un manquement de responsabilité de la part de l'entreprise.

« PRÉJUDICE MORAL »

« C'est une grande victoire pour les victimes de l'amiante et leur famille mais c'est aussi une victoire pour toutes les victimes d'accident du travail puisque la Cour de cassation redéfinit sa jurisprudence en matière de faute inexcusable », se

sation a par ailleurs admis que les ayants droit d'une personne décédée des suites d'une maladie professionnelle due à la faute inexcusable de l'employeur puissent obtenir réparation de leur propre préjudice moral mais aussi du « préjudice moral personnel de la victime » lorsqu'il était malade.

« Ce sont des arrêts de principe extrêmement importants, affirme

les victimes subis par les accidentés du travail voient dans ces arrêts un nouvel argument en leur faveur. Le rapport de Roland Masse, remis en août 2001 à Elisabeth Guigou, la ministre de l'emploi et de la solidarité, tout comme celui de la Cour des comptes rendu public le 20 février avaient pointé le caractère « obsolète », « discriminatoire », « inéquitable » et « non

qui a ouvert une brèche. Les victimes se sont organisées pour demander devant les tribunaux des indemnités supplémentaires et un fonds spécifique d'indemnisation des victimes de l'amiante (FIVA) a enfin été créé. L'amiante est ainsi devenu un sujet à part.

LA LOI DE 1898 OBSOLETE

« Les arrêts de la Cour de cassation ouvrent d'autres perspectives et rejoignent les critiques de la Cour des comptes », déclare le maître Arnaud Lyon-Caen. Les victimes de l'amiante ont obtenu la reconnaissance de la faute inexcusable, le préjudice est pris en compte à globalité, se félicite Yves Lenoir, responsable des relations sociales de l'amélioration des conditions de travail à la fédération de la métallurgie CGT. Derrière l'amiante, il y a d'autres produits qui sont en cause, comme le glycol, et d'une manière générale toutes les préconisations de la loi de Rio qui s'arrêtaient

Un risque financier majeur

Selon l'agence de notation **AM Best**, l'amiante et l'environnement constituent un risque pour les assureurs, estimé à 121 milliards de dollars (140,6 milliards d'euros). Certains observateurs londoniens citent même le chiffre de 200 milliards de dollars. L'assureur britannique Royal & Sun Alliance a annoncé, jeudi 28 février, que le supplément de réserves destiné à la couverture des plaintes relatives à l'amiante (doublé à 606,5 millions d'euros) avait largement amputé son bénéfice en 2001, tombé à 16 millions de livres (26,3 millions d'euros).

Le coût de l'amiante peut être considérable pour les entreprises industrielles. Les pertes que vient d'annoncer le groupe helvético-suédois **ABB** pour 2001 (691 millions de dollars) s'expliquent en grande partie par les provisions (940 millions de dollars) constituées pour faire face à des plaintes déposées par des salariés américains.

- Références à la souffrance, au harcèlement, à la pénibilité, au stress
- Aspects protecteurs ignorés
- Externalisation vers le médecin
- Tous les acteurs sont mécontents
- 👉 Le travail est-il l'ennemi de la santé ?

Voir [Losing life and livelihood: A systematic review and meta-analysis of unemployment and all-cause mortality](#)

David J. Roelfs, Eran Shor, Karina W. Davidson,
Joseph E. Schwartz

1. Sévérité du Juge

2. Pression de changement

- ✓ Mondialisation, financiarisation, innovations : accélération
- ✓ Manager stresseur et stressé
- ✓ Un enjeu de performance

3. Attentes sociales

- ✓ Les échecs du passé alimentent la **méfiance**
- ✓ Demande d'humanisation : la question du sens

4. La mauvaise santé coûte cher : un enjeu **économique**

5. On travaille plus vieux

👉 La **santé** des organisations dépend de celles des employés



La santé et la sécurité au travail deviennent une préoccupation croissante des chefs d'entreprises, car au-delà des impératifs humains et sociaux, ces sujets constituent des enjeux économiques et juridiques.

Les accidents du travail et les maladies professionnelles ne doivent plus être perçus comme une fatalité, mais bien comme un dysfonctionnement de l'entreprise.

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.

Il permet également au chef d'entreprise de remplir ses obligations d'organisation de la santé et de la sécurité au travail.

Si la santé et sécurité au travail doivent être gérées au plus haut niveau et intégrées dans le management de l'entreprise, il est aussi nécessaire que les salariés et leurs représentants, lorsqu'ils existent, soient consultés et encouragés à participer à tous les niveaux de cette démarche.

Le Monde
Mardi 11 décembre 2007

Economie & Finances

FINANCE

Le fonds d'Etat de Singapour injecte 6,6 milliards d'euros dans UBS

LES CAPITAUX asiatiques et moyen-orientaux volent au secours des banques occidentales. Lundi 10 décembre, le fonds d'Etat du gouvernement de Singapour a annoncé qu'il injecterait près de 11 milliards de francs suisses (6,65 milliards d'euros) dans la banque suisse UBS. Un investisseur du Moyen-Orient dont le nom n'a pas été dévoilé complètera cette opération en apportant 2 milliards de francs suisses dans le capital d'UBS.

L'arrivée du fonds singapourien vise à renflouer les comptes de la banque fragilisée par la crise financière des subprimes. Lundi, l'établissement helvétique a annoncé une nouvelle dépréciation d'actifs de près de 10 milliards de dollars (6,8 milliards d'euros). Et UBS a prévenu qu'elle dévoilerait certainement des pertes pour le quatrième trimestre. « au lieu d'un bénéfice global comme anticipé » et s'attend à une « possible » perte sur l'ensemble de l'exercice.

Fin novembre, le fonds souverain de l'émirat d'Abu Dhabi avait déjà annoncé un investissement de 7,5 milliards de dollars dans la première banque américaine Citigroup, elle aussi durement frappée par la crise des subprimes. ■

TABLEAU DE BORD

Allemagne
L'excédent commercial de l'Allemagne s'est élevé à 18,7 milliards d'euros en octobre.

Les managers français sont parmi les plus mauvais

Selon une étude réalisée par le cabinet BPI et par BVA, seul un salarié sur deux trouve un quelconque talent à son supérieur hiérarchique

Mous et incompétents. Telle est, en substance, l'opinion que les Français se font de leurs supérieurs hiérarchiques. Tous certes ne sont pas visés. Mais globalement, les dirigeants français se révèlent plus mauvais qu'ailleurs, selon une étude réalisée par le cabinet de conseil en gestion des ressources humaines BPI et l'institut BVA auprès de 5 500 salariés dans dix pays, publiée jeudi 6 décembre.

« Nous entendons les critiques sur le terrain. Mais nous pensions que les difficultés étaient similaires ailleurs. Nous ne nous attendions pas à un tel écart », constate Brice Maillé, directeur de la branche management de BPI.

Seul un sondé français sur deux trouve un quelconque talent à son supérieur, et un sur trois l'estime très compétent, soit les taux les plus bas des dix pays considérés. Signe d'inefficacité : la moitié des hiérarchiques ne fixaient pas d'objectifs annuels précis à leurs collaborateurs, disent ces derniers. Ce qui est ressenti de façon négative.

« Quand les objectifs ne sont pas clairs, les salariés ne peuvent améliorer au mieux leur performance et leur rémunération s'en ressent », explique M. Maillé. D'autant que « les salariés sont plus autonomes car le nombre de niveaux hiérarchiques s'est réduit depuis vingt ou trente ans ; les managers ont donc plus de collaborateurs sous leurs ordres, dont ils sont souvent éloignés géographiquement ».

Peu d'autorité

En toute logique, ces salariés éprouvent peu de respect pour leurs managers et leurs consignes. Un Français sur deux reconnaît ne pas suivre les directives de son supérieur hiérarchique. Seuls les Roumains font pire : 60 % sont dans ce cas.

Ces salariés peuvent agir ainsi sans souci, car les managers français font aussi preuve de peu d'autorité, celle-ci étant reconnue comme une qualité et non comme un défaut. Les pays dont les supérieurs hiérarchiques sont jugés les plus autoritaires sont aussi ceux où leurs subordonnés les trouvent les plus sympathiques. Ce qui est le cas aux Etats-Unis et au Maroc.

« L'autorité est fortement valorisée aux Etats-Unis, où elle est ressentie comme une affirmation du leadership et une capacité à prendre des décisions. En France, on assimile volontiers autorité et autoritarisme,

volonté de sanctionner (négativement)... », notent les auteurs.

Cette vision négative influe sur les comportements. Deux dirigeants français sur trois sont prêts à écouter les remarques de leurs collaborateurs, estiment ces derniers, score parmi les plus faibles des pays analysés. Un tiers seulement appuie son collaborateur quand celui-ci souhaite une augmentation de salaire, et moins d'un sur deux est prêt à l'aider pour lui permettre de progresser, ce qui place la France très loin derrière les autres pays.

Cette image très pessimiste se renforce avec les années et l'expérience. Plus les salariés sont âgés, plus leur mauvaise opinion s'accroît. Cette impression est aussi plus forte dans les grandes entreprises que dans les petites. Enfin, les dirigeants du privé ne sont pas mieux perçus que ceux des entreprises publiques ou des administrations, ce qui est une exception française.

Contrairement à une idée reçue, les pays où salariés et dirigeants entretiennent des relations amicales sont aussi ceux où ces derniers sont les mieux jugés.

Ces défauts managériaux n'empêchent pas les grandes entreprises françaises de réaliser d'excellentes performances. Mais elles sont de plus en plus le fait de leurs filiales et managers à l'étranger. ■

ANNIE KAHN

LES BOURSES DANS LE MONDE 10/12, 9h59

PAYS	INDICE	DIFFERENTIAL	%	INDICE	DIFFERENTIAL	%
	10/12	2007		10/12	2007	
FRANCE	CAC 40	5689,56	10/12	-0,53	6166,15	1/6
	CAC Mid100	7820,36	10/12	-0,15	8904,67	11/5
					5217,70	17/8
					14,00	
					7309,58	22/11

On peut manager la santé

- Faire de la santé un objet de gestion
- La démarche de management s'applique à la santé
- La santé est utile au management général
- Sortir d'une logique d'externalisation
- Adopter une logique multi-acteurs fondée sur un dialogue

*« La santé des salariés 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 parce que c'est lui qui organise le collectif de travail et qui prend les décisions au plus près des salariés. Il est aussi un relais essentiel avec la hiérarchie de l'entreprise qu'il peut **alerter** sur les difficultés rencontrées par les salariés et qui en sens inverse, informe ces derniers sur les orientations et projets de l'entreprise. Son rôle d'écoute, de médiation, de fabricant de sens est donc fondamental. »*

([Rapport sur le Bien-être et l'efficacité au travail](#))

On peut agir

- Le travail n'est pas l'ennemi de la santé, mais...
- Intégrer santé et management (rffst.org)
- Cartographier les risques
- Santé travail / qualité de vie au travail

questions fédératrices, créatrices de dialogue social positif et créatrices de réflexion productive sur l'environnement de travail, son contenu, son organisation, la formation et les compétences.

<http://www.association-ainf.com>

Objectif 1

Objectif général	Compétences (objectifs opérationnels)
Repérer dans l'entreprise les enjeux humains, sociaux, économiques et juridiques de la SST	Participer à l'observation de la santé dans l'entreprise Appliquer le cadre réglementaire et normatif Communiquer avec les acteurs de prévention internes et externes

Objectif 2

Objectif général	Compétences (objectifs opérationnels)
Intégrer la SST dans la gestion de ses activités et la conduite de ses projets	Identifier les dangers et les situations de travail dangereuses existantes et futures Évaluer les risques d'accident et d'atteinte à la santé Supprimer et réduire les risques

Objectif 3

Objectif général	Compétences (objectifs opérationnels)	Savoirs
Contribuer au management de la SST dans l'entreprise	Mettre en pratique une démarche de prévention des risques professionnels en cohérence avec le management de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Programmes de santé• Approches pluridisciplinaires• Définition des objectifs de prévention• Approches participatives• Repérage des bonnes pratiques
	Participer à l'amélioration du système de management	<ul style="list-style-type: none">• Système de management de la sécurité• Gestion des crises• Approche QSE• Système de management intégré• Accompagner les changements• Anticiper les conséquences des décisions• Plan de formation continue en SST

Un renversement de perspective

le cnam

1946

- La santé pour fabriquer de la force de travail
- Raison d'être de la sécurité sociale
- La santé au service de l'économie/
l'entreprise

Un renversement de perspective

le cnam

2012

- Le travail pour fabriquer de la santé
- La sécurité sociale déconnectée du travail
- L'économie/l'entreprise au service de la santé

Conclusion

- La santé est un enjeu pour les entreprises : mobilisation, coopération
- Une condition de la performance
- Une clé pour réussir le changement
- Mais ce n'est pas le cœur de mission = ce n'est pas facile

« Il faut moins de gestion de la ressource humaine et plus de gestion humaine des ressources »

« L'exemple n'est pas le meilleur moyen d'avoir une action sur autrui : c'est le seul. » Docteur Albert Schweitzer