

A portrait of Dominique Vacher, a middle-aged man with short, wavy white hair and a light complexion. He is wearing a light-colored, long-sleeved button-down shirt and a dark, textured scarf. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is dark and out of focus.

bio express

> De 2000 à 2014 :
préside le groupe de
travail santé sécurité
du Centre européen
des entreprises
publiques.

De 2008 à 2014 :
coordinateur santé
sécurité au travail
du groupe EDF.

2011 : création de
DVConseils.

Depuis 2007 :
professeur associé
au Conservatoire
national des arts et
métiers (Cnam) dans
la chaire hygiène et
sécurité à Paris.

2017 : publication
de son livre
« Entreprises, arrêtez
de manager la SST ! »

DOMINIQUE VACHER,

DOMINIQUE VACHER,
dirigeant de DVConseils

« Notre enjeu : comment intéresser les dirigeants à la SST »

Dominique Vacher, avant de créer DVConseils, a été en charge de la prévention des risques professionnels et de la santé et sécurité au travail de grands groupes comme EDF. Depuis 2011, il prêche pour une autre approche de la SST en France. Décapant !

Selon vous, les résultats obtenus par les entreprises françaises en matière de santé et sécurité au travail (SST) sont-ils à la hauteur des efforts fournis et des investissements financiers et humains ?

La France a des résultats en matière SST qui stagnent et qui ne sont pas du niveau des meilleurs États européens, voire mondiaux. La différence de traitement social d'un pays à l'autre de l'accident du travail est un début d'explication, c'est certain, mais cela tendrait tout de même à prouver qu'il y a un problème structurel dans la façon dont la SST est prise en compte en France.

Ma conviction est que les progrès à venir dépendent aujourd'hui quasi exclusivement de l'intérêt que les directions d'entreprise, au plus haut niveau, porteront à la SST. Nous sommes, je crois, arrivés au bout de ce que l'expertise et la réglementation a pu engendrer comme améliorations. Dès lors, la question est : « Comment intéresser cette population si stratégique, en distinguant les grands groupes (plutôt vertueux même si des progrès, parfois importants, restent à faire) des PME-TPE, sachant que 80 % des salariés y travaillent et qui sont donc responsables de la performance France ? »

Justement, comment faire pour intéresser cette population que vous qualifiez de stratégique ?

Il faut d'abord travailler à changer l'image de la SST, largement perçue aujourd'hui par l'ensemble des acteurs comme une « contrainte ». Les dirigeants d'entreprise, y compris TPE et PME (sans lesquels rien ne se passera), doivent être convaincus que la SST est en fait une opportunité de business. Depuis les études de l'AISS puis de l'OPPBT, l'on sait qu'investir en prévention rapporte plus du double de la mise, et dans des délais relativement courts (18 mois sont évoqués le plus souvent). Mes travaux vont plus loin et démontrent que la performance en SST reflète directement le niveau de maîtrise que l'entreprise a de ses activités. C'est vrai

et démontré quelles que soient les activités et la taille de l'entreprise. Impossible alors de ne pas s'interroger sur la manière de s'améliorer en SST, pour améliorer la maîtrise du business. Un axe fort est « d'arrêter de manager la SST » ! Au sens où tous les domaines, dont la SST, pour lesquels les entreprises souhaitent agir pour mettre sous contrôle les risques associés, comme par exemple la qualité, le respect de l'environnement, l'égalité H/F, l'accueil du handicap, les pratiques de corruption, les coûts, etc., dans la majorité des entreprises, sont managés « en silo », la plupart du temps déconnectés les uns des autres. Ces entreprises déploient des plans d'action, domaine par domaine et animés par des experts, en parallèle de la production qui, elle, est assurée et pilotée par les managers. Cette façon de faire est perçue par ces derniers comme un millefeuille, déconnecté du management de la production, qui vient les contraindre pour réaliser leurs objectifs. Un levier de changement de l'image de la SST est de revoir également les objectifs du contrôle : mieux regarder la façon de répondre à l'obligation générale plutôt que de se focaliser sur la conformité. Et utiliser ce contrôle pour valoriser (ou pas !) l'entreprise en délivrant un label SST (du meilleur au moins bon : A+++ à D par exemple), qui pourrait être, à terme, une composante forte d'un label sociétal plus large, afin de faire de la SST un atout de business pour les plus vertueux. Ce label pourrait permettre également une baisse des cotisations basée sur l'anticipation des bons résultats à venir (certains assureurs ont déjà adopté ce type d'approche).

Si on vous suit, ce que vous préconisez suppose une simplification réglementaire...

Absolument. Compte tenu de la spécificité de la France en matière de jurisprudence dans ce domaine, c'est possible. En effet, l'obligation générale faite à l'employeur a évolué par la jurisprudence en France vers une obligation de résultat. Dès lors, l'ensemble des réglementations particulières qui constituent la quatrième partie du Code du travail actuel ne sont finalement qu'un socle minimum. Elles pourraient donc être « sorties » de ce code pour ne conserver que l'obligation générale faite à l'employeur (L. 4121 et suivant) et l'obligation générale faite aux salariés (L. 4122). À côté de ces obligations générales, organiser la promulgation de corpus de guides, par métier et type d'activités



« En matière de SST, la France a des résultats qui ne sont pas à la hauteur de ceux des meilleurs États européens, voire mondiaux. »

DOMINIQUE VACHER, dirigeant de DVConseils



et non plus par risque (comme l'INRS commence à le faire), pour aider les entreprises, notamment les TPE, à mieux gérer leurs situations de travail. L'ensemble de ces documents constituerait des standards que la réglementation dans l'obligation générale considérerait comme des standards/normes réglementaires de base, donc à appliquer.

Dans ce contexte, que deviendrait le DU ?

Concernant l'évaluation des risques et le document unique, il pourrait être envisagé pour les TPE de les challenger sur leur capacité à maîtriser leurs principaux risques. Cela passerait par une aide à leur identification, la recommandation de standards (voir ci-dessus) et d'attendre de leur part non pas la formalisation d'un DU, mais la mise en œuvre de plans d'action permettant de produire et travailler en toute SST pour leurs salariés. Dans un deuxième temps, il serait alors possible de les faire travailler sur les autres risques inhérents à leur type d'activité, dans une logique d'évaluation des risques professionnels. Nul doute que ce pragmatisme ferait avancer de façon très spectaculaire les résultats français en matière d'accidentologie au travail, sachant que 80 % des salariés travaillent en PME et TPE.

Pensez-vous qu'ils sont assez bien formés sur la SST ?

En arrivant dans une entreprise, un jeune ingénieur ou manager est quasiment aussitôt confronté à la nécessité d'animer des femmes et des hommes au sein d'une équipe de travail et, pour les entreprises les plus responsables, à s'occuper des aspects conditions de travail et SST. Or, la plupart du temps, dans sa formation initiale, ne lui a été enseigné ni l'un, ni l'autre... Il est donc stratégique que les formations initiales des ingénieurs et managers intègrent ces compétences et les pratiques associées. Un test d'évaluation de compétences en SST, par exemple le TOOSH (Test On Occupational Safety and Health) développé par le GEPI sous mon impulsion, permettrait de certifier cette

connaissance de base. Il pourrait à terme : être rendu obligatoire pour toute délivrance de diplôme d'ingénieur et manager ; conduire à une certification en santé sécurité au travail (SST) pour valider un niveau requis.

De leur côté, les préventeurs et hygiénistes sont-ils perçus comme ils devraient l'être dans leur entreprise ?

Mon expérience me pousse à dire qu'en plus de la compétence technique et organisationnelle, voire médicale, que les experts en SST doivent maîtriser, leur capacité à comprendre comment fonctionne l'entreprise et quelles sont les approches qu'elle déploie pour maîtriser tous les risques auxquels elle doit faire face les aiderait à être perçus par les managers comme des aides à produire en toute SST, des facilitateurs. Il faut qu'ils soient capables notamment de challenger, étape par étape, la chaîne de création de valeur pour aider à créer des conditions de travail plus économiques ET plus sûres pour les étapes avalées. Afficher clairement que leur statut est de conseiller et non de diriger la SST.

Et du côté des salariés ? Comment les former ?

J'ai disposé, durant ma carrière, d'études qui démontrent clairement que la population de salariés sauveteurs secouristes du travail a moins d'accidents du travail qu'une population de salariés référente. Sur la base de ce constat, il serait intéressant de former l'ensemble des salariés à être sauveteur secouriste du travail. L'avantage est double : moins d'accidents dans l'entreprise ; plus de gestes qui sauvent pratiqués dans l'entreprise et aussi dans la société française et donc moins de gravité pour les victimes objets de ces gestes et donc moins de dépenses pour le système de soins de notre pays. Cet objectif pourrait même être "citoyennisé" en le liant par exemple à la délivrance du permis de conduire, le risque routier étant par ailleurs le premier risque mortel en entreprise. ■



DR

J'AIME :

- > que le moyen-long terme soit privilégié au court terme tant désastreux et destructeur de valeurs sauf pour des actionnaires volages.
- > que les actes suivent les paroles, condition *sine qua non* pour être crédible.
- > que la répartition des valeurs crée de la richesse plus équitable, afin d'alimenter la machine économique.

JE N'AIME PAS :

- > l'hypocrisie et le mensonge.
- > la non-légitimité de certains acteurs promus plus par leur capacité de nuire et le réseautage que par leur talent.
- > ceux qui oublient les faits au profit d'impressions, souvent erronées.



DR

3 questions à Dominique Vacher, DIRIGEANT DE DVCONSEILS

Les entreprises ont-elles accès à toute l'expertise sur laquelle elles pourraient s'appuyer en matière de santé et sécurité au travail ?

L'accès à l'expertise est une vraie problématique pour les TPE, voire PME, en matière de santé et sécurité au travail. Ces entreprises ont en effet besoin de vraies compétences pour les aider à gérer les risques pour la santé de leurs salariés et ceux de leurs prestataires. Je pense qu'il y a des mutualisations possibles par bassin d'emploi ou bassins industriels. Cela passe en tous cas par la connaissance de cette expertise et de l'offre associée.

Ne serait-il pas nécessaire de revoir la nature même du contrôle exercé par les inspecteurs du travail ?

Au préalable, il me semble important de se poser la question de l'acceptabilité de donner aux mêmes acteurs la mission de conseil et la mission de contrôle. Par expérience, dans les entreprises, ces deux missions sont découplées pour éviter tout conflit d'intérêt. Par ailleurs, le contrôle porte aujourd'hui (lorsqu'il existe) quasi exclusivement sur le respect de la conformité réglementaire, alors

que l'on sait que cela représente le minimum minimum de l'exercice de la responsabilité générale faite à l'employeur. Pour reprendre un bon mot d'un responsable SST d'un très grand groupe français : « La réglementation particulière est faite pour les petites entreprises et est contrôlée dans les grandes... ». Il me semble possible de faire du contrôle, vécu en général comme une contrainte, une opportunité. Un signal fort et positif qui pourrait être envoyé pour transformer la SST en une véritable opportunité serait d'instaurer un label, dans l'esprit de ce qui a été instauré en label énergétique, c'est-à-dire du meilleur au moins bon, permettant de savoir où en sont les entreprises en matière de santé au travail.

Quels seraient les avantages de ce label ?

Ce label deviendrait un argument supplémentaire pour les futurs clients ou donneurs d'ordre pour retenir une entreprise, si elle est correctement labellisée. Afin d'encourager de tels choix, il pourrait être imaginé pendant une période donnée de « primer » un tel acte commercial avec une telle entreprise. En effet, si l'entreprise est vertueuse et donc labellisée en A+++, les coûts qu'elle fait supporter à la société relatifs à des dysfonctionnements et des événements qui n'arrivent plus (car elles les maîtrisent désormais), se réduisent donc et peuvent être une source de financement pour un tel système. ■

Les différences faces de la fonction d'inspection

On peut estimer que la fonction d'inspection est confrontée à plusieurs types de situation de médiation qui occasionnent des rôles bien différents pour les inspectants :

- > l'inspectant « acteur-objet » : dans ce cas, suite à un litige avec une entreprise service, la DIRECCTE pourra jouer un rôle de conciliation et/ou de médiation sachant qu'elle est l'autorité hiérarchique de l'inspectant ;
- > l'inspectant « acteur-sujet » : suite aux litiges nés des relations de travail, la médiation est exercée dans le cadre réglementaire d'intervention et elle revêt trois postures : le conseil, la conciliation, l'arbitrage ;
- > l'inspectant « acteur-captif » : les sollicitations imprévues des parties prenantes qui « profitent » à chaud d'une visite de l'inspectant pour l'interpeller pendant une visite de locaux ;
- > l'inspectant « acteur-veilleur » : les sollicitations individuelles directes de représentants du personnel ou celles de salariés sur des situations problématiques pour lesquelles ils souhaitent préserver leur anonymat.

À partir de ces situations et postures, les inspectants peuvent difficilement se considérer et être considérés comme des médiateurs/médiatrices stricto sensu. Dans ces conditions, on pourrait plutôt parler d'actes de médiation.



DR