PRÉVENTION

EN FINIR AVEC LE TOUT RÉGLEMENTAIRE !



La conformité réglementaire ne suffit plus à garantir la sécurité au travail. En rapprochant prévention et travail réel, les entreprises cherchent à anticiper les écarts, impliquer les managers et transformer les signaux faibles en actions SST.

Évaluer les risques, formaliser des procédures, former les salariés, vérifier les équipements et contrôler les pratiques : la conformité réglementaire constitue le socle de toute politique de santé et sécurité au travail. Mais elle ne garantit pas, à elle seule, que le travail sera effectivement réalisé dans des conditions sûres. Entre ce qui est prévu et ce qui se passe réellement, l'écart peut être important. Une contrainte de délai, une absence, un équipement indisponible, une modification du planning… peuvent conduire un salarié à adapter sa manière de travailler. C'est dans ces situations que peuvent arriver les accidents.

COMPRENDRE LE TRAVAIL RÉEL

Pour Dominique Vacher, président de DVConseils, « *La prévention doit donc être intégrée au fonctionnement même de l'entreprise. Son approche consiste à ne plus traiter les risques SST comme un sujet isolé, mais à les intégrer aux processus et décisions de l'organisation. Cette évolution conduit à déplacer le regard : plutôt que de vérifier uniquement si une règle existe et si elle est respectée, il faut s'interroger sur son efficacité et son applicabilté dans les conditions réelles d'exécution du travail.* » La réglementation reste indispensable, mais elle constitue davantage un point de départ qu'un point d'arrivée. Comme le confirme Nathalie Brunelle, directrice HSE TotalEnergies : « *Le respect des exigences réglementaires est toujours intégré dans nos démarches de prévention. Par exemple, pour préparer les interventions des entreprises extérieures, nous réalisons des visites communes préalables. Mais, si nous souhaitons vraiment ancrer une culture dans l'entreprise, nous nous devons d'aller bien au-delà. Ainsi, la valeur sécurité et nos Règles d'Or sont fondamentales chez TotalEnergies et toutes ses filiales. Le référentiel Mase est aussi un excellent levier pour parvenir à instaurer une culture prévention chez nos prestataires.* »

SURVEILLER LES PÉRIODES DE VULNÉRABILITÉ

Une politique de prévention efficace doit tenir compte des moments où les salariés sont davantage exposés. L'analyse des accidents réalisée chez Geodis a notamment fait apparaître une concentration des événements chez les collaborateurs ayant moins de trois ans d'ancienneté. Frédéric Bazin, directeur santé et sécurité du Groupe Geodis, explique : « *Le groupe a renforcé son travail sur l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés. Cette démarche dépasse la simple transmission des consignes de sécurité. Un nouvel arrivant doit comprendre son environnement de travail, identifier les situations à risque, connaître les règles applicables mais aussi savoir comment réagir lorsqu'une situation ne correspond pas à ce qui était prévu. Dans les activités logistiques, cette problématique concerne entre autres la coactivité entre piétons et engins, la manutention, les opérations sur les quais ou encore la conduite. L'intégration devient donc un véritable acte de prévention. Elle doit permettre au salarié de prendre progressivement ses repères et de savoir à quel moment demander de l'aide, signaler une anomalie ou interrompre une opération.* »

LA PRÉVENTION S'ÉTEND AUX ENTREPRISES EXTÉRIEURES

La prévention ne s'arrête plus aux frontières de l'entreprise. Une partie importante des opérations est réalisée avec des entreprises extérieures, dont les pratiques et les niveaux de maturité peuvent être différents. Préparer une intervention, partager les informations, vérifier les compétences, clarifier les responsabilités et organiser les interfaces entre les équipes constituent autant de conditions nécessaires à la maîtrise des risques. Le partenariat développé entre TotalEnergies et Mase vise notamment à renforcer la prévention des accidents graves et mortels et à développer une culture commune de la •••



> *Il faut rapprocher les règles de la réalité terrain.*



© Guillaume Perrin

3 questions à

NATHALIE BRUNELLE SOULAS

Directrice HSE, TotalEnergies

COMMENT ÊTES-VOUS PASSÉS D'UNE APPROCHE RÉGLEMENTAIRE DE LA SST À UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE, D'AMÉLIORATION CONTINUE ?

La réglementation constitue un socle indispensable, mais elle ne suffit pas pour appréhender toutes les situations de travail. Notre démarche a progressivement évolué vers une culture de prévention fondée sur l'anticipation, l'observation et l'implication de chacun. L'objectif est d'intégrer la sécurité dans les opérations quotidiennes. Cette évolution s'appuie notamment sur la vigilance partagée : chacun doit pouvoir identifier une situation à risque, intervenir et échanger avec ses collègues, quel que soit son niveau de responsabilité. Nous cherchons ainsi à rapprocher les règles de la réalité du terrain.

QUELS DISPOSITIFS PERMETTENT DE FAIRE VIVRE CETTE CULTURE DE PRÉVENTION ?

Le Safety Dojo est un outil important de cette démarche. Il illustre nos Règles d'Or de façon concrète et permet de placer les collaborateurs dans des situations proches de celles qu'ils peuvent rencontrer dans leur activité et de travailler de façon participative sur les comportements et les réflexes de sécurité. La Stop Card constitue un autre levier : elle donne à chacun la possibilité d'arrêter une activité lorsqu'il identifie une situation dangereuse ou une condition qui n'est pas maîtrisée. L'enjeu est de créer un environnement dans lequel cette intervention est autorisée et encouragée. Ces dispositifs complètent les formations, les visites terrain et les analyses d'événements.

COMMENT LA VIGILANCE PARTAGÉE TRANSFORME-T-ELLE LES PRATIQUES QUOTIDIENNES ?

Cela suppose que chacun soit acteur de sa propre sécurité et de celle des autres. Notre moteur est « La sécurité pour moi, pour toi, pour tous ». Cela passe par la présence terrain et la capacité à intervenir lorsqu'une situation paraît anormale, sans attendre qu'un accident survienne. Nous encourageons également le signalement des anomalies et des presque-accidents afin d'en tirer les enseignements. L'objectif est de passer d'allier une prévention centrée sur la conformité à une approche intégrée et durable de la maîtrise des risques.

EN FINIR AVEC LE TOUT RÉGLEMENTAIRE



> *La prévention ne doit pas rester dans sa bulle. Elle doit matcher avec la réalité terrain.*

© Ludovic Soranzo

3 questions à
FRÉDÉRIC BAZIN

Directeur santé et sécurité, Groupe Geodis

QUELLE EST SELON VOUS LA PREMIÈRE ÉTAPE POUR INSCRIRE RÉELLEMENT LA PRÉVENTION DES RISQUES DANS LA CULTURE D'UNE ENTREPRISE ?

Tout commence évidemment avec le réglementaire qui constitue la base de la base. La certification joue aussi un rôle important. Mais cela est évidemment très loin d'être suffisant. Il faut pour atteindre l'objectif d'une prévention des risques réellement intégrée à la culture de l'entreprise, qu'elle soit connectée au travail réel et aux risques. Chez Geodis, dans le cadre de notre approche « Heath and Safety with Heart », nous voulons aider les salariés du groupe à comprendre qu'ils doivent non seulement prendre soin d'eux mais aussi de leurs collègues. Pour cela, nous les incitons fortement, lorsqu'ils arrivent dans un environnement de travail, à le « scanner » à 360°, quel que soit l'endroit où ils se trouvent : sur nos sites, en déplacement professionnel, dans leur vie de tous les jours. Il faut que la vigilance partagée devienne un réflexe, que chacun s'attache à observer comment travaille son collègue pour pouvoir lui rappeler les règles, de manière bienveillante, en cas d'écart ou de danger. Et ce, quel que soit le niveau hiérarchique de la personne.

LE MANAGEMENT DOIT ÊTRE FORTEMENT IMPLIQUÉ POUR QU'UNE TELLE APPROCHE FONCTIONNE ?

Tout à fait. Nous veillons à ce que nos managers aient une sensibilité sécurité. Tout comme celui des futurs collaborateurs. Lors des phases de recrutement, nous veillons à ce que nos futurs collègues fassent preuve d'un savoir-être qui leur permettra d'adopter la bonne attitude dans le cadre de leur travail.

LA PRÉVENTION N'EST-ELLE PAS PARFOIS UN PEU TROP DOGMATIQUE ?

C'est évident. Mais il faut aussi que la prévention ne reste pas dans sa bulle. On doit faire en sorte qu'elle « matche » avec la réalité terrain et les contraintes des autres directions de l'entreprise. Le préventeur ne peut pas être le seul à porter la démarche prévention.



••• sécurité intégrant les facteurs organisationnels et humains auprès des entreprises partenaires. Pour Nathalie Brunelle, directrice HSE de TotalEnergies, *« la certification Mase et l'accès à la Mase Académie constituent notamment des atouts pour les entreprises partenaires. »*

FAIRE DE LA PRÉVENTION UNE EXIGENCE PARTAGÉE

Au-delà de la certification, l'enjeu est de faire vivre les exigences de prévention sur le terrain. Cela passe par une meilleure préparation des travaux, mais aussi par la capacité à détecter les situations dangereuses, à faire remonter les presque-accidents et à corriger rapidement les écarts constatés. Les entreprises intervenantes doivent être considérées comme de véritables partenaires de la prévention, et non comme de simples prestataires tenus de respecter un cahier des charges. Cette approche suppose un dialogue régulier entre donneur d'ordres, encadrement et équipes opérationnelles, particulièrement lors des phases de coactivité où les risques peuvent se cumuler. Le •••

LE MASE EN BREF

La version 2024 du référentiel Mase renforce le management de la santé, de la sécurité et de l'environnement (SSE), avec un accent accru sur l'organisation du travail, les facteurs organisationnels et humains (FOH) et l'efficacité du système de management.

La prévention commence dès le recrutement. L'entreprise doit définir les exigences du poste et vérifier les compétences, connaissances SSE, formations, habilitations et aptitudes médicales des candidats, permanents ou temporaires. Les lacunes identifiées doivent être compensées par de l'information, de la formation ou du tutorat.

Le référentiel formalise aussi la « mise au travail », avec un briefing préalable à l'intervention, et insiste sur l'analyse des risques et la préparation des opérations. Depuis le 1er janvier 2026, les audits de certification reposent exclusivement sur cette version.

https://mase-asso.fr/

La parole à
JEAN-MARIE BORDES
Fondateur d'AltErP



« Le droit à l'échec existe ! »

Progresser en prévention des risques suppose d'accepter un certain droit à l'échec. Toutes les actions engagées ne produisent pas immédiatement les effets attendus. L'essentiel est d'en tirer des enseignements, de comprendre ce qui n'a pas fonctionné et d'ajuster les pratiques plutôt que de renoncer ou de chercher des responsables. Il faut donc sortir de la logique du « tout prioritaire ». Face à la multiplicité des risques, des obligations..., les entreprises doivent hiérarchiser leurs enjeux en fonction de la gravité des conséquences potentielles, de l'exposition des salariés et de leur capacité à agir. Prioriser pour concentrer les moyens sur les risques les plus critiques et transformer les intentions en actions concrètes. Mieux vaut quelques mesures réellement déployées, suivies et évaluées qu'un plan de prévention exhaustif qui reste lettre morte. La prévention progresse par l'action, l'apprentissage et la constance.

La parole à
MATHIEU PETIT
Responsable périmètre chez AIST 84



« Le zéro accident ne doit pas devenir une injonction ! »

Le métier de préventeur reste parfois incompris, perçu comme celui qui impose des règles, parfois déconnectées du terrain. Pourtant, la prévention ne se résume ni aux normes ni aux objectifs affichés. Le « zéro accident » est une ambition légitime, mais lorsqu'il devient un indicateur de performance imposé, il peut produire l'effet inverse de celui recherché : découragement, sous-déclaration des accidents ou dissimulation des difficultés. Notre rôle est de comprendre le travail réel, de dialoguer avec les salariés et d'agir sur les situations de travail. Une culture de prévention ne se décrète pas : elle se construit collectivement, avec des moyens adaptés et des actions concrètes qui donnent du sens à la sécurité.



EN FINIR AVEC LE TOUT RÉGLEMENTAIRE



© Foto Braitsch Trier

> *La culture sécurité se construit par l'exemplarité et la cohérence du discours.*

3 questions à DOMINIQUE VACHER

DVConseils

EN QUOI LA PERFORMANCE EN SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL (SST) REFLÈTE-T-ELLE LA MAÎTRISE GLOBALE DES ACTIVITÉS D'UNE ENTREPRISE ?

Les travaux de DVConseils, puis ceux de l'INRS, montrent que la performance SST est directement liée au niveau de maîtrise des activités de l'entreprise, quels que soient son secteur et sa taille. Les pratiques permettant de prévenir les accidents contribuent également à maîtriser les autres risques. La SST ne peut donc être réduite au respect de la réglementation ou à l'application d'outils normatifs. Elle doit mobiliser toutes les fonctions et tous les métiers pour identifier et maîtriser leur contribution à la prévention des événements indésirables.

COMMENT CONSTRUIRE CETTE PERFORMANCE DURABLEMENT ?

La priorité est la crédibilité. Les salariés jugent d'abord l'engagement de leur entreprise à travers des éléments concrets : des EPI adaptés, des outils opérationnels et des équipements de qualité, choisis autant que possible avec leur retour d'expérience. Cette exigence doit s'étendre à l'organisation : gouvernance, approche processus, anticipation des changements, analyse des événements et gestion équitable des écarts. Chaque décision doit être évaluée au regard de ses conséquences sur les autres activités et les risques associés. Il faut dépasser une prévention ponctuelle pour intégrer la maîtrise des risques dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

QUEL RÔLE JOUENT LE MANAGEMENT ET LA CULTURE D'ENTREPRISE ?

La performance repose aussi sur le choix de managers compétents et sur une posture managériale qui favorise conjointement santé et performance. L'accueil des nouveaux arrivants est déterminant : il pose les exigences et donne à voir la manière dont elles sont appliquées. Plus largement, une culture SST se construit par l'exemplarité et la cohérence entre les discours et les actes, à tous les niveaux. L'objectif est double : garantir l'effectivité des décisions, c'est-à-dire leur traduction concrète sur le terrain, et leur systématisme, pour qu'elles soient appliquées partout et chaque fois que nécessaire. C'est cette constance qui permet d'ancrer durablement la prévention et de renforcer la performance globale.

••• partage des retours d'expérience permet également de tirer collectivement les enseignements des événements et d'éviter leur répétition. Les accidents du travail et leur fréquence restent des indicateurs essentiels, mais ils interviennent après la réalisation de l'événement. Pour agir plus tôt, les organisations cherchent donc à mieux exploiter les situations dangereuses, les presque-accidents, les observations terrain et les anomalies.

LE HSE, DE L'EXPERTISE À L'ANIMATION

Le responsable HSE reste l'expert réglementaire et technique de l'entreprise, mais devient également l'animateur d'un système de prévention qui implique la direction, les managers, les ressources humaines, les achats et les opérationnels.
« La prévention doit donc intervenir avant la décision, pas seulement après l'apparition du risque. C'est probablement l'un des principaux changements de paradigme à l'œuvre dans la SST. La performance ne se mesure plus uniquement au nombre d'accidents évités. Elle se mesure aussi à la capacité de l'organisation à identifier ses fragilités, écouter le terrain, apprendre des événements et corriger ses propres faiblesses. Si la réglementation est un socle, la maturité d'une organisation se révèle dans sa capacité à faire vivre ce socle dans la réalité du travail, y compris lorsque les conditions rencontrées s'écartent de ce qui avait été prévu. La SST ne consiste donc plus seulement à respecter les règles. Elle consiste à construire une organisation capable de produire de la sécurité au quotidien. C'est là que se situe le véritable passage d'une culture de conformité à une approche globale de la santé et de la sécurité au travail », conclut Dominique Vacher.

La parole à EMMANUEL BARDON

Consultant chez Nokanhui



> *Aucun sujet santé ne doit échapper au spectre des préventeurs !*

La performance repose aussi sur le choix de managers compétents et sur une posture managériale qui favorise conjointement santé et performance. L'accueil des nouveaux arrivants est déterminant : il pose les exigences et donne à voir la manière dont elles sont appliquées. Plus largement, une culture SST se construit par l'exemplarité et la cohérence entre les discours et les actes, à tous les niveaux. L'objectif est double : garantir l'effectivité des décisions, c'est-à-dire leur traduction concrète sur le terrain, et leur systématisme, pour qu'elles soient appliquées partout et chaque fois que nécessaire. C'est cette constance qui permet d'ancrer durablement la prévention et de renforcer la performance globale.



© Ch. Lartigue/Mombo Prod/Coloplast

2 questions à
DAVID BEGARD

Responsable santé sécurité environnement Europe, Snacks France

CERTAINS PRÉVENTEURS ÉPROUVENT PARFOIS DU MAL À FAIRE COMPRENDRE LEUR RÔLE, L'IMPORTANCE D'UNE RÉELLE APPROCHE DE LA PRÉVENTION COMME DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE. POURQUOI ?

Une des explications réside dans le fait que certains ne sont pas encore positionnés dans leur entreprise pour parler d'égal à égal avec un membre du comité de direction. Selon moi, un directeur HSE qui ne siège pas au codir aura beaucoup de mal, aujourd'hui, à être autre chose que celui qui impose des règles, des contraintes. Il ne sera pas perçu comme une personne-ressource mais comme un simple « empêcheur de travailler en rond ». Il faut bien reconnaître que bon nombre de préventeurs n'ont pas encore su imposer le HSE en tant que telle en parvenant à l'associer réellement à la qualité, à la productivité…

QUELS SONT LES LEVIERS SELON VOUS POUR METTRE EN PLACE CES BINÔMES « SÉCURITÉ-PRODUCTIVITÉ » OU « SÉCURITÉ-QUALITÉ » ?

Il nous faut créer des passerelles entre sécurité, qualité et production. Cela nécessite d'abord de former l'ensemble des acteurs pour construire une culture, un langage et des objectifs communs. Ainsi, il sera possible de transformer une succession de règles en une politique de prévention partagée. Le préventeur apporte alors une réelle valeur ajoutée lorsqu'il accompagne les métiers, anticipe les risques et recherche des solutions conciliant sécurité et efficacité. Sa mission n'est pas de freiner la production mais de l'aider à produire mieux en préservant la santé et la sécurité des collaborateurs. Dans le cas contraire, il doit démissionner.

