

Semaine Sociale Lamy

Santé au travail CAP SUR LA PRÉVENTION PRIMAIRE

Odile Levannier-Gouël et Mehdi de La Rochefoucauld, Maîtres de conférences à l'Université d'Orléans, co-directeurs du master Droit social et GRH

Entretien avec Florence Thorin, Directrice du service de santé au travail du Cher

Entretien avec Dominique Vacher, ex-coordonateur santé-sécurité EDF monde, Professeur associé au Cnam, chaire hygiène et sécurité, Président de DVConseils

- **La qualité et le pouvoir du représentant de l'employeur au comité d'entreprise**
Alain Cœuret, agrégé des facultés de droit, Avocat à la cour, senior counsel, Gide Loyrette Nouel et François Duquesne, agrégé des facultés de droit, Professeur à l'université de Strasbourg
- **Le dispositif « Transitions collectives » prêt à être déployé**

1938 | HEBDOMADAIRE
25 JANVIER 2021

La santé au travail manque d'un cadre stratégique

Semaine sociale Lamy: *Quel regard portez-vous sur l'ANI et la proposition de loi « pour renforcer la prévention en santé au travail » ?*

Dominique Vacher: La réforme de la santé-sécurité au travail (SST) en France tarde depuis 2018, date du dernier rapport sur le sujet (NDLR: « Santé au travail: vers un système simplifié pour une prévention renforcée », rapport Lecocq, Dupuis, Forest, août 2018, voir entretien avec H. Forest, Semaine sociale Lamy n° 1826), alors qu'un accord national interprofessionnel (ANI) vient d'être signé par les partenaires sociaux et que le gouvernement semble vouloir traduire dans la loi le contenu de cet accord, sans aller au-delà ni le dénaturer.

L'ANI, sans être révolutionnaire est dans son rôle: le contenu marque la connaissance du sujet par les signataires. J'aurais apprécié une approche plus pragmatique pour les TPE (quelques salariés): de mon point de vue, il ne faut pas attendre de ces entreprises un document unique, mais exiger un plan d'action concernant les principaux risques et les mettre sous contrôle. Dans un second temps, on peut les emmener vers une approche plus complète de leurs risques.

En faisant cela, on améliore immédiatement et fortement l'accidentologie en France.

La proposition de loi, si elle affiche une ambition louable de placer la France en tête des nations sur le domaine de la SST, propose des actions, qui de l'avis de beaucoup d'acteurs, dont des préventeurs de grands groupes, avis que je rejoins, passe à côté du sujet et ne permettront pas l'atteinte de l'objectif recherché. Quasiment aucun des leviers susceptibles de créer de la performance SST n'est présent. On tourne en rond.

Le politique ne fait que s'aligner sur les propositions des partenaires sociaux, acteurs de la santé au travail.

D. V.: Je m'interroge sur l'intérêt de transposer un ANI. Ce précédent me semble de faible plus-value et dommageable. Cela ne questionne-t-il pas le respect des partenaires sociaux et du dialogue social? En fait, il manque un cadre stratégique et c'est sur ce point que devrait porter la future loi. Ce cadre doit être le résultat d'une approche systémique qui mobilise tous les leviers nécessaires pour rejoindre l'ambition poursuivie.

C'est bien le rôle du politique de donner ce cadre stratégique et systémique car l'ANI ne peut le proposer. Seul le politique a le pouvoir de mobiliser un

tel cadre. Un cadre sans lequel les acteurs resteront quelque part dans le prolongement de ce qui a existé, et qui, si l'on en croit Albert Einstein ne produira pas de rupture:

« La pure folie est de croire qu'en continuant de faire la même chose on obtienne des résultats différents. »

Quelles sont vos propositions ?

D. V.: Mes propositions visent à donner ce cadre plus systémique qui, si j'en crois mon expérience, sera porteur de meilleurs résultats. En résumé, la France a des résultats en matière de santé-sécurité au travail qui sont, d'une part, assez éloignés de ceux des meilleurs États au monde et, d'autre part, qui stagne autour d'une asymptote. Ce constat est d'ailleurs corroboré par ce que j'ai pu noter dans la plupart des grands groupes internationaux français, à savoir que la performance des entités « France » était moins bonne que la performance des entités des autres pays, notamment anglo-saxons. Le traitement social de

l'accident influe sur le nombre de déclarations, mais cela n'explique pas tout. Cela tendrait à prouver qu'il y a un problème structurel, et non pas contextuel, de

la façon dont la santé-sécurité au travail est prise en compte en France, et ce à l'instar des pratiques que l'on peut voir dans les entreprises.

Faut-il dissocier la santé au travail de la santé publique ?

D. V.: La réponse est multiple. Non, car après tout, chaque individu n'a qu'une « santé » ? Oui, car les responsabilités ne sont pas partagées de la même façon entre les deux secteurs, et non car les problèmes de santé publique peuvent créer des problèmes de santé au travail (pour ne citer qu'un exemple qui préoccupe de plus en plus les entreprises, la consommation régulière de cannabis avant – et pendant – le travail) et *vice versa* (altération de la santé de riverains liés à des risques venant de l'entreprise; exemple: bruit, légionelles...). Non également car la culture développée en santé publique chez les citoyens déteint positivement sur les comportements au travail. Le lien entre santé publique et santé au travail est donc à resserrer tout en préservant le secret médical.

Entretien avec

Dominique Vacher¹

ex-coordonateur santé-sécurité
EDF monde, Professeur associé à
Cnam, chaire hygiène et sécurité
Président de DVCconseils



La proposition de loi, si elle affiche une ambition louable de placer la France en tête des nations sur le domaine de la SST, passe à côté du sujet



Comment les entreprises perçoivent-elles la problématique de la santé au travail ?

D. V. : Il est stratégique de travailler à changer l'image de la santé sécurité au travail, largement perçue aujourd'hui par l'ensemble des acteurs comme une « contrainte ». La réglementation européenne et française est touffue, complexe et pousse à renvoyer ce sujet vers les experts. La santé-sécurité occasionne des dépenses qui, en première approche, grèvent la productivité. Elle est aussi vécue comme un dialogue social « obligatoire », souvent source de conflits et là encore de dépenses importantes (expertises). Enfin, l'inspection du travail, avec sa double « casquette » incompatible pour accomplir avec sérénité ses deux missions de « conseil » et de « contrôle », contrôle centré exclusivement sur le respect de la réglementation particulière au détriment de la façon de remplir les obligations générales faites à l'employeur et aux salariés. Enfin, et sans être exhaustif, un risque pénal qui augmente, des cotisations à payer à la branche AT/MP, etc. Les progrès arriveront si les dirigeants d'entreprises (sans lesquels rien ne se passera) sont convaincus que la SST est en fait une opportunité de business. En effet, je démontre que quels que soient le secteur et la taille de l'entreprise, sa performance SST est égale à son niveau de maîtrise de ses activités. Donc de son business.

Je propose de développer un « Label qualitatif SST », notamment à destination des TPE et PME (80 % des salariés en Europe et en France), pour que la SST devienne un atout concurrentiel. Il est fort à parier que les chefs de ces entreprises s'empareront de la SST comme un domaine, au-delà du pur aspect éthique, créateur de confiance vis-à-vis des clients et prospects et donc de chiffre d'affaires. Une forme de « Yuka » de la SST !



Les progrès arriveront si les dirigeants d'entreprises sont convaincus que la SST est en fait une opportunité de business

Aujourd'hui, comment les entreprises gèrent-elles leurs risques ?

D. V. : Les approches « en silo », déconnectées les unes des autres la plupart du temps, font que des experts de ces entreprises additionnent les plans d'action pour essayer de mettre sous contrôle des risques, domaine par domaine (qualité, sécurité, environnement, corruption, intelligence économique, égalité H/F, accueil du handicap...), 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. Même l'exercice de la responsabilité sociale d'entreprise, qui devrait être un prisme par lequel un projet d'entreprise et les politiques qui en découlent passent pour répondre précisément aux risques et opportunités auxquels l'entreprise fait face, est encore trop souvent traité comme un « silo » de

plus en tant que tel ! Rarement la connexion est faite entre les actions de production et ces plans d'actions qui cherchent à maîtriser ces risques, quel qu'en soit le domaine. Alors qu'en travaillant sur l'ensemble des attendus qui permettent l'excellence en santé-sécurité au travail, à savoir :

- tout ce qui touche aux équipements, matériels, outillage, process ;
- tout ce qui touche aux aspects de la gouvernance, des règles et procédures, d'une façon générale de l'organisation de la production ;
- tout ce qui touche à cet acteur qui transforme l'ensemble de ce que l'entreprise a préparé pour produire efficacement en réelle performance, j'ai nommé le manager ;
- tout ce qui touche à la culture de l'ensemble des salariés de l'entreprise, que cette culture s'adresse à des aspects de santé-sécurité au travail ou tout autre domaine pour arriver *in fine* à une culture d'excellence...

l'entreprise va performer en SST, mais aussi dans tous les autres domaines. En effet, ceux-ci relèvent exactement des mêmes principes d'action pour être mis eux aussi sous contrôle.

La santé-sécurité doit donc être envisagée dans toutes les décisions des entreprises.

D. V. : Oui, il est frappant de constater que beaucoup d'entreprises « *manage la SST* » alors que la bonne pratique est de « *produire et travailler en toute SST* ». Au-delà de l'ordre des mots, il faut considérer que la SST n'est pas un objet « à part » de la production et du travail, mais est une composante, comme beaucoup d'autres sujets (égalité H/F, accueil du handicap, corruption, respect de l'environnement, etc.), à prendre en compte dans la façon dont les entreprises organisent le travail et la production. Cela nécessite une réingénierie des processus de production et des pratiques du travail.

Quid de la formation des acteurs ?

D. V. : Naturellement, un levier de changement important consiste à se poser des questions sur la plus-value actuelle de la formation initiale des acteurs telle qu'elle existe aujourd'hui, que cette formation concerne les dirigeants d'entreprise, les managers, les salariés eux-mêmes, les préventeurs et autres hygiénistes et d'une façon générale les experts de ce domaine. Je reprends des propositions déjà faites (*rapport de William Dab sur « La formation des managers et ingénieurs en santé au travail », juillet 2008*, par exemple) et je propose un « TOEFL » de la SST. Ce test, le Groupe d'échange des préventeurs interentreprises (GEPI) l'a construit sous mon impulsion : le *Test On Occupational Safety and Health* (TOOSH). Ce projet est disponible pour en faire un objet partagé et utilisé dans les grandes écoles d'ingénieurs et de management qui, à terme,

ne devraient plus délivrer de diplômes sans s'assurer (comme pour les langues étrangères) de la maîtrise des bases en SST par les lauréats.

Il serait aussi intéressant de travailler à faire grandir une culture de la prévention des risques, notamment en santé, et ce dès l'école. L'apprentissage des gestes qui sauvent (déjà en cours de diffusion) pourrait être systématiquement appris à l'école ? Le cursus scolaire ne devrait-il pas intégrer la gestion des risques SSE (Santé Sécurité à l'École !) tout au long de la vie scolaire et ses projets ? L'apprentissage le fait déjà pour partie.

La mesure et le constat de l'aptitude posent toujours problème aux employeurs.

D. V. : Oui, c'est un point important d'amélioration. Comment les entreprises déclarent « apte » un salarié à exercer les activités qu'elle compte lui confier ? L'aptitude est ici entendue au sens très large. Bien sûr des connaissances et des compétences (et donc le lien avec le sujet précédent de la formation), mais aussi l'aptitude physique, intellectuelle et mentale à exercer le métier pressenti.

Le secret médical n'est pas à remettre en cause, mais n'est-il pas nécessaire que l'employeur dispose de l'information concernant la capacité d'un salarié

à exécuter telle ou telle activité ? Comment peut-il savoir, au quotidien, si le salarié qui se présente est capable de travailler (les anglo-saxons parlent de *fit to work*) ? N'y a-t-il pas matière à explorer les liens entre le médecin traitant, le citoyen-salarié, le médecin du travail, et son (ou ses) employeur(s) ? La loyauté du salarié ne lui impose-t-elle pas d'informer systématiquement son employeur de tout handicap passager à exercer ses tâches quotidiennes ? Un dossier de santé sécurisé et accessible pour certaines parties à certains acteurs (à inventer donc) ne peut-il contenir des informations, ne relevant pas du secret médical (et donc du « pourquoi ») et accessibles à l'employeur concernant la capacité à faire, l'aptitude du citoyen-salarié (le « quoi ») ? Nul doute que c'est un point de progrès important. À l'heure où des pays font le pas vers de la télémédecine, pourquoi ne pas imaginer, pour tout ou partie, un dispositif de télé aptitude ?

Vous considérez également qu'il faut reconsidérer l'accès à l'expertise pour les PME et les TPE.

D. V. : L'accès à l'expertise, car ce sont de vraies compétences dont les entreprises ont besoin pour

les aider à gérer les risques pour la santé de leurs salariés et ceux de leurs prestataires, pose problème pour les petites et moyennes entreprises. Là encore, de nouveaux acteurs, déjà connus des TPE, comme les comptables (quasiment toutes les très petites entreprises ont un comptable), ne pourraient-ils pas élargir leur offre en lien avec d'autres acteurs (Anact, OPPBTP, CCI, cabinets conseils...). Cette possibilité peut nécessiter de faire évoluer le cadre réglementaire gérant ces activités : alors faisons-le évoluer ?

D'une façon pragmatique, j'observe que souvent, sur un territoire donné, il y a un regroupement de technologies et donc d'activités. Exemple : la vallée de l'Arve regroupe tous les décolleteurs. Cela a été amplifié par le développement des pôles de compétitivité et les politiques industrielles passées. Dès lors, ne pourrait-on pas mutualiser l'expertise relative à ces activités, et notamment en matière de SST ? Des structures existantes locales et territoriales pourraient proposer ces expertises comme les chambres de commerce et d'industrie. L'idée n'est pas de les accueillir physiquement, mais de qualifier

des acteurs reconnus, de proposer des contrats de progrès (donnant-donnant et pas uniquement de financement à fonds

perdu) pour aider les TPE et PME de la région à progresser pour produire et travailler en toute SST.

Quelle régulation et quels contrôles proposez-vous pour améliorer la performance en santé au travail ?

D. V. : Le dispositif de régulation (incluant le contrôle) est lui aussi à revisiter voire réorganiser. Ces propositions novatrices, voire iconoclastes, dont l'expérience qui est la mienne m'autorise à penser qu'elles sont nécessaires, passent par ce changement de paradigme qui consiste à considérer, démonstration à l'appui, que la SST est un atout concurrentiel, créateur de business. ■

Propos recueillis par Françoise Champeaux



Il serait aussi intéressant de travailler à faire grandir une culture de la prévention des risques, notamment en santé, et ce dès l'école

1. Dominique Vacher est l'auteur de « Entreprises, arrêtez de manager la SST ! », Éd. Arnaud Franel, 2017.