

## Sommaire

|      |   |    |
|------|---|----|
| I.   | Pourquoi la santé concerne toutes les entreprises ?.....  | 2  |
| 1.   | Introduction - Discuter de façon générale la relation entre la santé et les entreprises.....  | 2  |
| 2.   | Comprendre les aspects actuels de la relation entre le travail et la santé.....   | 3  |
| 3.   | Proposer aux managers des arguments leur permettant de devenir des acteurs de la santé au travail dans les entreprises.....                               | 3  |
| II.  | Le management de ses activités en toute sécurité : des salariés en bonne santé font des entreprises en bonne santé.....                                   | 8  |
| 1.   | Une clé d'entrée sur ce sujet.....  | 8  |
| 2.   | Un mode de gouvernance.....   | 8  |
| 3.   | Une organisation.....   | 8  |
| 4.   | Une posture managériale,.....   | 10 |
| 5.   | La voûte de la performance.....   | 10 |
| 6.   | Le "Return on Prevention" : la SST, cela rapporte.....  | 12 |
| III. | Paroles d'experts :.....  | 13 |
| 1.   | Anne-Sophie GODON est Directrice de la prévention et des nouveaux services à MALAKOFF MEDERIC.....  | 13 |
| 2.   | Jean-Denis COMBEXELLE est depuis 2001, chargé de la Direction Générale du travail, chargé de préparer et de mettre en œuvre la politique du ministre..... | 15 |

## SEMAINE I

### I. Pourquoi la santé concerne toutes les entreprises ?

Trois objectifs :

#### 1. Introduction - Discuter de façon générale la relation entre la santé et les entreprises

La santé est un sujet qui nous semble familier, parce que nous avons tous le vécu de la santé. Du point de vue des entreprises, c'est un sujet compliqué. 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 peut-on dire que toutes les entreprises ont besoin de s'intéresser à la santé?

La première erreur est de considérer que santé : c'est l'affaire des médecins. 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 de penser que la santé en entreprise c'est le code de 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.

Quand on parle de travail et de santé, en fait, on parle d'un monde de crise. Dans Le cas de l'amiante, c'est environ 100 000 décès cumulés sur une vingtaine d'années dans notre pays. C'est donc un échec considérable, qui aurait pu être 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.

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.

La jurisprudence nous apprend que dans le domaine de la santé au travail, l'employeur a la responsabilité première, il est tenu à une obligation de sécurité qui est une obligation de résultat et non pas seulement de moyens. Le juge condamne, notamment en matière d'accident du travail, les employeurs pour faute inexcusable. Ce qui a des conséquences financières considérables.

le cnam

« 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.

5 Pourquoi la santé concerne toutes les entreprises - William Dab

## 2. Comprendre les aspects actuels de la relation entre le travail et la santé

Alors oui, la relation entre le travail et la santé fait problème. Pourtant le travail est fondamentalement protecteur pour la santé. Pour toutes sortes de raisons :

- 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.
- 

**On ne peut pas faire l'équation** : travail = souffrance = harcèlement = stress.

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, la santé n'est pas que l'affaire du médecin du travail. En fait, tous les acteurs expriment un certain mécontentement vis-à-vis de du système de santé a travail, 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.

## 3. Proposer aux managers des arguments leur permettant de devenir des acteurs de la santé au travail dans les entreprises.

- Le premier argument, c'est le bâton. **Le juge est sévère** et de plus en plus sévère.
- Le deuxième est que 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, 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 bien souvent, il est à la fois une source de stress, et est aussi particulièrement stressé.

- Troisième enjeu pour les entreprises, **les attentes sociales** : en matière de santé au travail, 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. 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. L'Assemblée Française des Chambres de Commerce et d'Industrie qui représente le tissu des petites entreprises dans notre pays 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 ».



ASSEMBLÉE DES CHAMBRES FRANÇAISES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
Pôle Environnement et Développement Durable  
45, avenue d'Iéna - BP 3003 - 75773 Paris Cedex 16  
Tél. : 01 40 69 37 46 - www.acfci.cci.fr

**le cnam**

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.

12      Pourquoi la santé concerne toutes les entreprises - William Dab

- Si 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 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. **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. Pourtant les démarches de gestion par projet qu'il maîtrise sont entièrement applicables dans le domaine de la santé. Etre contributeur à la santé peut aussi aider de façon générale à manager les organisations et les collaborateurs.

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**. 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**.

## Pénicaud, Lachman, Larose

le cnam

« 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)

15

Pourquoi la santé concerne toutes les entreprises - William Dab

- ⇒ 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.
- 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 de dialogue facile. Il n'y a pas de raison qu'ils soient a priori conflictuels.

## On peut agir

le cnam

- Le travail n'est pas l'ennemi de la santé, mais...
- Intégrer santé et management ([rffst.org](http://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>

16

Pourquoi la santé concerne toutes les entreprises - William Dab

## Référentiel de compétences en Santé au Travail

**Objectif 1**le **cnam**

| 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<br><br>Appliquer le cadre réglementaire et normatif<br><br>Communiquer avec les acteurs de prévention internes et externes |

17 Pourquoi la santé concerne toutes les entreprises - William Dab

**Objectif 2**le **cnam**

| 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<br><br>Évaluer les risques d'accident et d'atteinte à la santé<br><br>Supprimer et réduire les risques |

18 Pourquoi la santé concerne toutes les entreprises - William Dab

**Objectif 3**le **cnam**

| 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"> <li>• Programmes de santé</li> <li>• Approches pluridisciplinaires</li> <li>• Définition des objectifs de prévention</li> <li>• Approches participatives</li> <li>• Repérage des bonnes pratiques</li> </ul>   |
|  | Participer à l'amélioration du système de management   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de management de la sécurité</li> <li>• Gestion des crises</li> <li>• Approche QSE</li> <li>• Système de management intégré</li> <li>• Accompagner les changements</li> <li>• Anticiper les conséquences des décisions</li> <li>• Plan de formation continue en SST</li> </ul> |

19 Pourquoi la santé concerne toutes les entreprises - William Dab

Ce référentiel à destination des managers et des ingénieurs fixe un cadre, qu'il conviendra d'adapter à votre entreprise

L'objectif 3, 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 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.

*Il faut moins de gestion de la ressource humaine et plus de gestion humaine des ressources. Très important.* William Dab

*« Votre rôle de manager, c'est d'être un modèle ».* Albert SCHWEITZER

**Si 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.

## II. Le management de ses activités en toute sécurité : des salariés en bonne santé font des entreprises en bonne santé

Dominique Vacher, Professeur associé au Cnam

Les six objectifs :

### 1. Une clé d'entrée sur ce sujet

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 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.

### 2. Un mode de gouvernance

**La façon dont vous prenez vos décisions doit inclure 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 (c'est souvent ce qui motive la décision) mais aussi qu'elle vous crée toujours de la valeur ajoutée à moyen et à plus long terme.

### 3. Une organisation

**Une entreprise qui n'est pas organisée n'assurera pas de résultats pérennes dans la durée.** Cette organisation, en matière de santé sécurité au travail vise à mettre sous contrôle, tout d'abord ce qu'on appelle la conformité réglementaire.

Une organisation qui met sous contrôle :

- La conformité réglementaire
- La mise en œuvre du premier principe de prévention
- L'évaluation des risques qui n'ont pu être supprimés.

Et qui génère les actions d'amélioration continue :

- Organisationnelle
- Retour en conformité
- Maîtrise des risques (prévention, protection et transfert).

Qu'est-ce que le législateur attend de vous ? en fonction de vos activités, identifier essentiellement dans le code du travail en France, l'ensemble des obligations particulières dédiées à des situations de risque bien précises. 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, à vous aussi de mettre sous contrôle le fait que le législateur peut amener des modifications ou des créations de nouvelles exigences. **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 est 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 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 mette en place notamment le respect du premier principe de prévention :

Premier principe : 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,

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.

Le deuxième principe, lorsque la suppression n'est pas possible, il faut évaluer l'ensemble des risques que courent vos salariés.

**Ces trois piliers qui font la traduction de la réglementation dans le management** au quotidien des entreprises, doivent 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. En cas d'écart, là encore, vous devrez mettre en place des actions pour améliorer cette organisation. Des actions de retour en conformité, réglementaires, des actions de maîtrise des risques en se rappelant que ces actions de maîtrise des risques peuvent être de trois niveaux : prévention, protection et transfert.

**Le transfert** c'est transférer l'activité (externaliser). Ce n'est pas transférer les risques bien sûr. Mais c'est transférer l'activité dans un souci où ceux qui la réaliseront 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 réflexe n'est pas de donner des bouchons antibruit aux salariés, le réflexe 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 complétez 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.

#### 4. Une posture managériale,

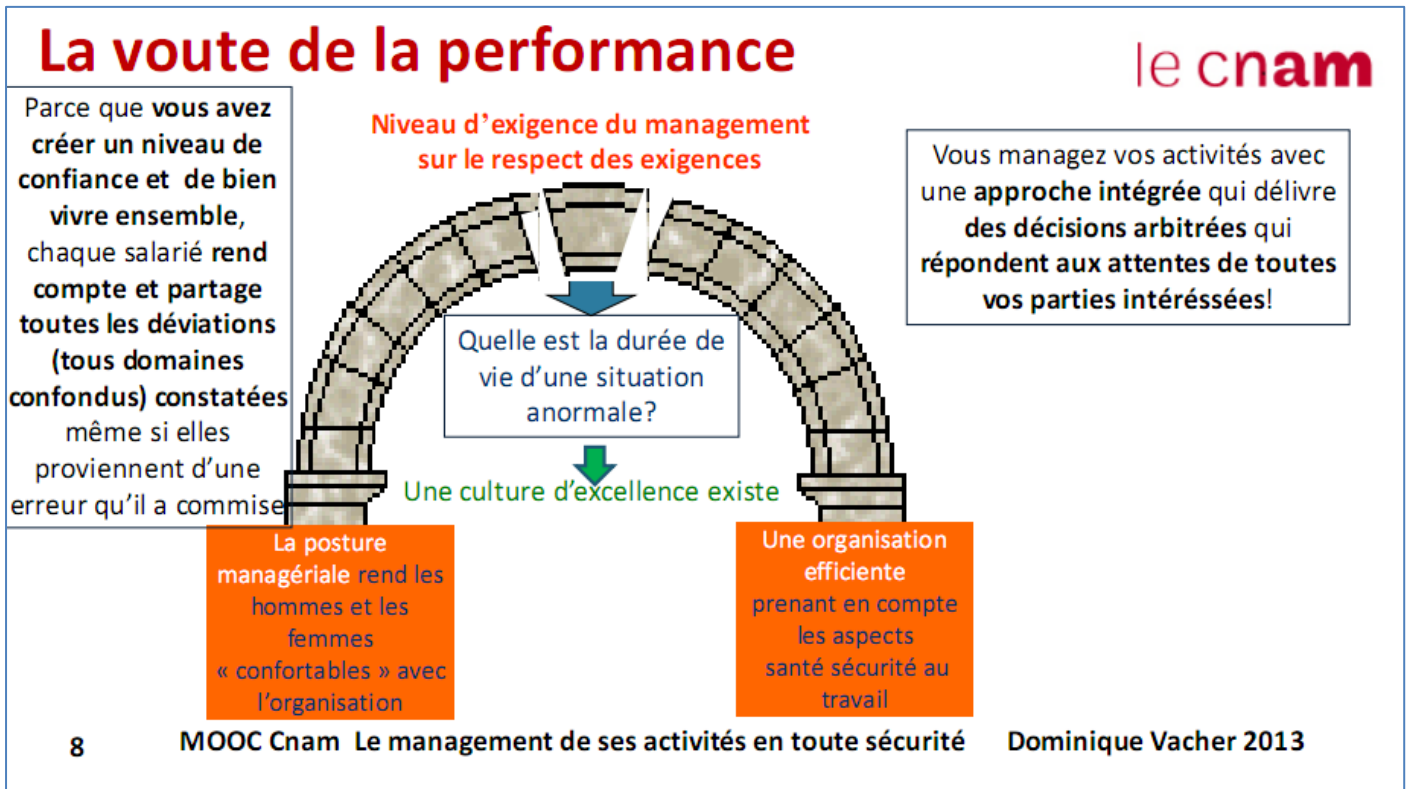
Dans ces fondamentaux, nous avons vu que la **gouvernance était un point clé et une première arche de la voûte de la performance**. Il y a un principe qu'il ne faut jamais oublier : **ce sont les hommes et les femmes dans l'entreprise qui transforment votre organisation**, vos règles, vos procédures **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.

#### 5. La voûte de la performance

Et enfin la **clé de voûte de cet ensemble, c'est le niveau d'exigence** du manager et, à terme, de chacun de ses collaborateurs 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 ont une histoire, un passé, elles ont une légitimité. A 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 /



**A droite**, tout ce qui touche à l'organisation de l'entreprise, qui va 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 doit aussi répondre aux attentes de toutes les parties intéressées.

**De l'autre côté** de la voûte de la performance, 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.

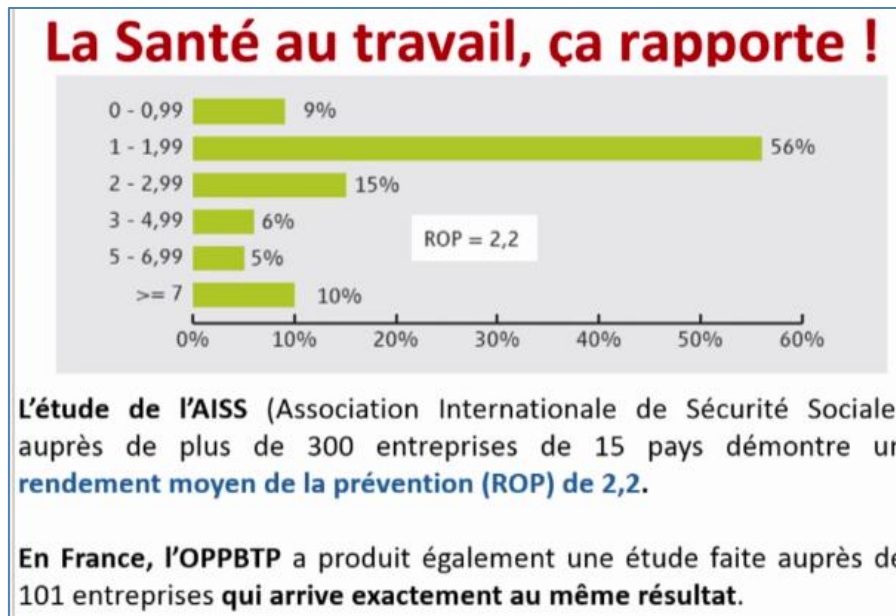
Des gens heureux dans l'entreprise, des gens épanouis, des gens dont la qualité de vie au travail est vraiment un plus et est considérée, par eux-mêmes, comme étant au niveau de ce qu'ils attendent, c'est tout l'enjeu de cette posture managériale avec, je le rappelle, cette clé de voûte qui tient l'ensemble de la performance dans la durée : le niveau d'exigence du management, sur le respect des exigences.

**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 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, 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.

## 6. Le "Return on Prevention" : la SST, cela rapporte.

### 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 que lorsque vous investissez 1 € dans le domaine de la santé sécurité au travail, votre retour sur investissement est de 2,2 €. La sécurité a un coût, mais 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'OPPBTB a produit également une étude réalisée au niveau d'une grosse centaine d'entreprises, et ce qui est presque surprenant, c'est que cette étude arrive exactement au même résultat puisque pour 1 € investi, l'OPPBTB 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 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.

### III. Paroles d'experts :

#### 1. Anne-Sophie GODON est 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 ?**

MALAKOFF MEDERIC est un groupe de protection sociale, paritaire et mutualiste. Nous exerçons deux métiers, la retraite complémentaire et un deuxième métier qui est l'assurance complémentaire de personnes. L'assurance complémentaire de personnes, c'est ce 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.

**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 ?**

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 **vieillessement** 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**. 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.

**La prévention peut être réductrice de coût?**

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**.

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 ?

Il y a une première chose 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. 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 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**. 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. 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.

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 ?

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...

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.

**Bien sûr, les dirigeants des entreprises adhérentes ?...**

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

**Vous essayez de développer une culture et des outils d'évaluation, et pourquoi cela vous semble-t-il important ?**

Déjà de par notre métier d'assureur, on évalue les risques et on essaie de mettre des probabilités de survenue à chacun de ces risques. On a le devoir de démontrer que l'argent que nous investissons pour aider nos clients à faire de la prévention rapporte plus que ce qu'il a coûté. Donc, depuis maintenant quatre ans, nous avons développé un certain nombre d'initiatives, pour aider nos clients à évaluer leur propre dispositif. Chez PSA un travail d'évaluation d'un dispositif de prévention des lombalgies chroniques a d'ailleurs donné lieu à publication scientifique. La première fois, 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 pu montrer que cela réduisait l'absentéisme, le nombre de passages à l'infirmerie et cela a amélioré la qualité de vie des salariés. Donc aujourd'hui, notre idée c'est plus d'avoir une dizaine de démonstrateurs pour montrer que cela existe, que c'est possible, que ce n'est pas très compliqué d'évaluer. 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.

## **2. Jean-Denis COMBEXELLE est depuis 2001, chargé de la Direction Générale du travail, chargé de préparer et de mettre en œuvre la politique du ministre.**

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..

### **Quel est le rôle de l'État et sa responsabilité par rapport à celle des employeurs ?**

Le rôle de l'État est multiple. La responsabilité première est celle de l'employeur, mais au-delà de l'aspect juridique, 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. L'État est en charge de l'évaluation et puis surtout de la réglementation. En matière de conditions de travail il y a un rôle de plus en plus essentiel donné en matière à la négociation collective. L'État est en quelque sorte dans une situation d'impulsion, de facilitation de la négociation collective sur les conditions de travail. Enfin 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.

### **Quelle votre vision du rôle des managers en matière de santé au travail?**

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, 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.

Les entreprises où on voit que le « top management » est tout à fait concerné par ces questions de conditions de travail, cela se déroule beaucoup plus facilement. A l'inverse, dans les entreprises où 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.

**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 ?**

Quand on parle de troubles musculo-squelettique, de conditions de travail, de stress, 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.

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. 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.

**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 ?**

Notre code du travail a beaucoup changé ces dernières années. On compte les pages du code du travail mais en réalité, 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. Des réglementations doivent être faites, qui constituent en quelque sorte l'ordre public social minimum.

Au-delà de l'ordre public social minimum, il y a des négociations : que ce soit des négociations de branches ou que ce soit des négociations d'entreprise, on considère 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. Et donc c'est là que le manager doit jouer un rôle, c'est-à-dire que l'on est moins maintenant dans une optique purement réglementaire. On est de plus en plus dans des logiques de négociation et cela suppose que du côté de management les entreprises en soient en capacité, les syndicats aussi, ce qui n'est pas quelque chose de forcément facile pour eux. Donc de sortir de cet aspect un peu uniquement normatif c'est là qu'il y a un enjeu là aussi très important.

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



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 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 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.

**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 ?**

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. Cela suppose que la médecine du travail s'organise. Donc que le médecin du travail soit beaucoup plus présent sur le terrain, dans l'entreprise et qu'il soit en capacité avec des équipes qu'on appelle pluridisciplinaires autour de lui 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 2011 modifie 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**.

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 responsabilités, 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 COMBEXELLE.

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.