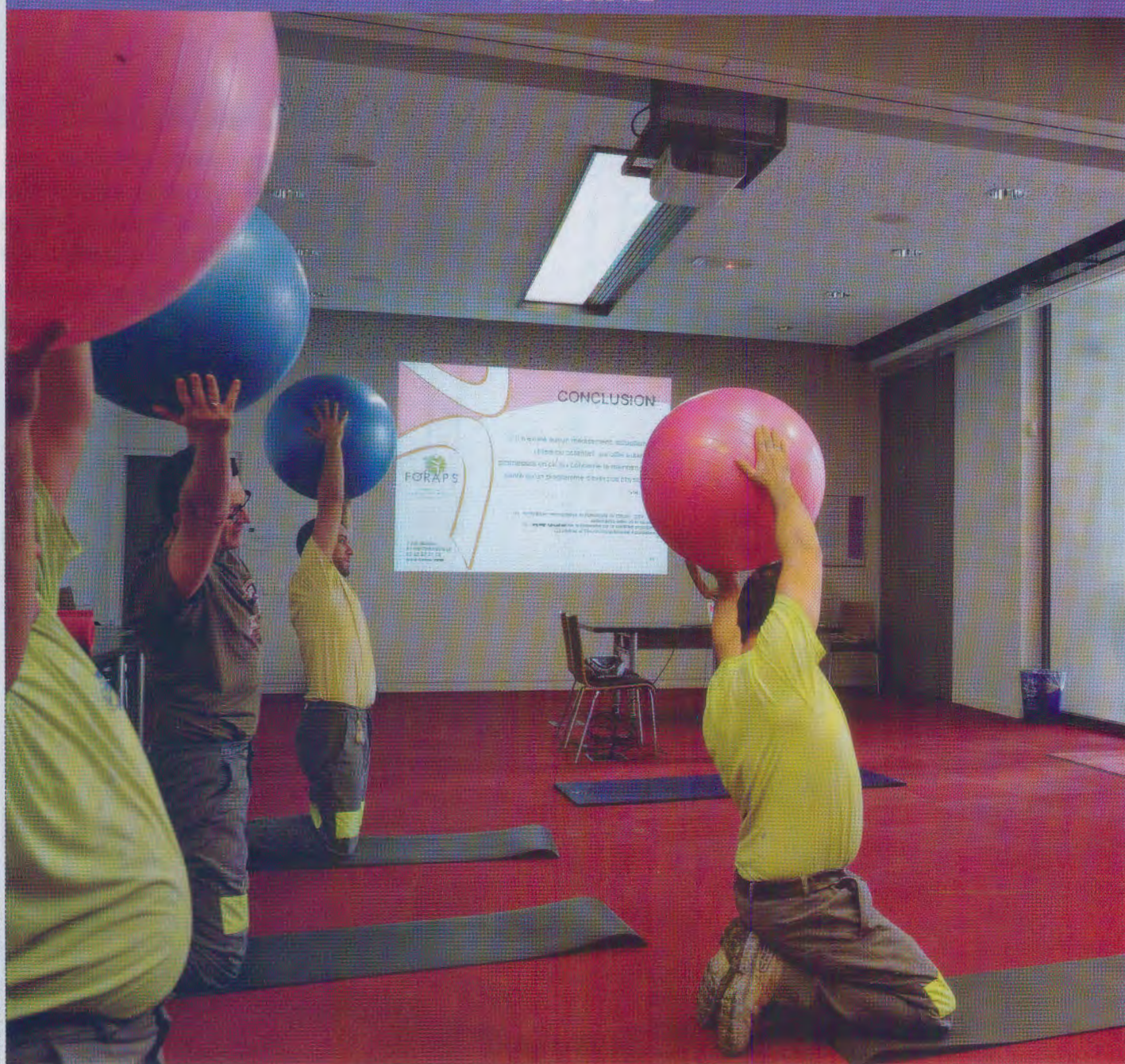




MOMENT KHALI POUR «L'USINE NOUVELLE»

Objectif : zéro accident

Les accidents du travail ne baissent plus, les maladies progressent, et ce alors même que la réglementation se durcit. Paradoxal mais logique. Car à partir d'un certain seuil, la sécurité ne se décrète plus, elle se cultive. Les meilleurs l'ont compris.

Un arsenal de réglementations et de jurisprudence

5 NOVEMBRE 2001 Un décret instaure l'obligation de créer un « **document unique** » relatif à la prévention des risques. Il permet de lister et hiérarchiser les risques inhérents à la sécurité des salariés et de préconiser des actions pour les réduire.

28 FÉVRIER 2002 La Cour de cassation arrête l'obligation de **sécurité « de résultat »** et crée la faute inexcusable suite à l'affaire de l'amiante.

18 JUIN 2010 Le Conseil constitutionnel ouvre la voie à une **réparation intégrale des préjudices** subis en cas de faute inexcusable.

gresser régulièrement à un rythme annuel de 5 %.

De mauvais résultats qui ne sont imputables, ni à un manque de réglementation, ni à un manque de sanctions (voir encadré). Les obligations légales sont de plus en plus strictes. Les contrôles de l'inspection du travail se multiplient pour faire respecter les textes. Et, sur le terrain judiciaire, le nombre de contentieux explose. « Depuis 5 ans, les procès pour faute inexcusable de l'employeur en matière de sécurité et santé au travail ont été multipliés par mille », confirme maître Michel Ledoux, spécialisé en droit social. Avec à la clé, des additions salées en cas de procès.

Malgré tout cet arsenal, la situation des accidents n'évolue pas. Pourquoi ? Nicolas Incarnato, adjoint au directeur hygiène-sécurité-environnement (HSE) de Saint-Gobain, a son explication : « Quand on respecte les réglementations, on se heurte à un certain moment à un effet de senil. Pour atteindre le zéro accident, il faut enconrager le management à fixer ses priorités et jouer ensuite sur les comportements individuels. »

FIERS D'APPARTENIR AU "CLUB DES MILLIONNAIRES"

En somme, la sécurité ne se décrète pas, elle se cultive. Pour mettre en place une prévention réellement efficace, l'entreprise doit donc s'approprier le sujet en interne. La démarche nécessite du temps et une implica-

tion totale du management, du sommet à la base. « Dans le monde, les sites qui tendent vers le zéro accident sont ceux où nous avons dépassé l'approche réglementaire il y a 15 ans environ. Cette durée correspond au temps nécessaire pour modifier en profondeur les comportements », témoigne Nicolas Incarnato.

Un travail de longue haleine dans lequel les industriels anglo-saxons sont passés maîtres. Ils choisissent de s'appuyer sur un certain nombre de règles très strictes auxquelles chacun doit se plier sans exception. Mais cette approche montre parfois quelques limites dans notre culture latine où la discipline est plus lâche, comme le note Guy Migault, le directeur de la sécurité monde chez Rhodia (voir interview page 76). Certaines entreprises ont donc pris le parti d'impliquer leurs salariés lors de la construction des règles. C'est le cas de Renault Trucks. « Dans chaque unité, certains opérateurs ont des missions sécurité. Nous leur dégageons du temps pour cela, 20 minutes par jour ou par semaine. Comme ces missions tombent entre les salariés, peu à peu, tout le monde est sensibilisé à la sécurité », dévoile David Brard, référent santé et conditions de travail du constructeur.

Pour lui, l'approche collaborative, avec les salariés et les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est la plus efficace. Pour que cette culture s'étende à l'ensemble de l'entreprise, Yvon Créau, responsable de la prévention à la Cnam des travailleurs salariés (CnamTS), milite pour l'échange d'expériences entre les services ou les sites de l'entreprise. Quitte à utiliser la ficelle de la compétition pour les motiver. Saint-Gobain a ainsi créé « le club des millionnaires ». Il réunit en France les huit sites qui n'ont eu aucun accident en un million d'heures travaillées. La médaille est en chocolat mais les salariés en sont fiers et font tout pour la garder. ■

ANNE-SOPHIE BELLAÏCHE AVEC CAMILLE CHANDÈS ET OLIVIER JAMES



Opération séduction, le 7 octobre chez Saint-Gobain. Le réveil musculaire est déjà pratiqué tous les jours par certaines équipes de l'entreprise.

L'an dernier, les accidents du travail ont baissé. « Mais ne nous réjouissons pas trop vite, car cette inflexion est à mettre sur le compte du ralentissement de l'activité », explique Stéphane Soulier, le directeur des risques professionnels à la Caisse nationale d'assurance maladie (Cnam). En réalité, le taux d'accidents semble avoir atteint un plateau depuis 6 ou 7 ans, autour de 700 000 cas par an. Quant aux maladies, elles continuent de pro-

La prévention ludique selon Saint-Gobain

Tous les ans, le groupe sensibilise ses salariés via des expériences et des jeux.

La voiture vient de faire plusieurs tonnes. Pourtant ses deux occupants ressortent avec le sourire : il s'agissait d'un simulateur. « J'y suis allé pour m'amuser, témoigne l'un d'eux. Mais j'ai pris conscience de l'importance de bien serrer la ceinture pour éviter les mauvais chocs. » Un enseignement salutaire : un très grand nombre d'accidents de travail ont lieu lors de déplacements en voiture. Ce jeudi-là, Saint-Gobain veut sensibiliser ses équipes aux questions de santé et de sécurité. La production est arrêtée. Ici, à Vaujours (Seine-Saint-Denis), comme partout dans le monde, les salariés du groupe sont invités à délaissier leur poste pour participer aux animations de la quatrième Journée internationale environnement, santé, sécurité. Le point d'orgue d'une politique hygiène sécurité environnement (HSE) très active depuis une dizaine d'années.

COMME À LA MAISON

Sur cette période, le nombre d'accidents avec un arrêt de plus de 24 heures est passé de 14 à 3,3 par million d'heures travaillées. Saint-Gobain a multiplié les initiatives afin de développer une véritable culture de la santé et de la sécurité, tels les mini-audits d'observation - une évaluation entre salariés - ou les prix décernés pour moti-

3,3

accidents avec
arrêt par million
d'heures
travaillées



MUHAMMAD KHALIL POUR « L'USINE NOUVELLE »

Renversant. Une journée par an, la production s'arrête : place au « jeu ».

ver les managers. « Pour arriver à l'objectif zéro accident, la simple application des réglementations ne suffit pas, explique Nicolas Incarnato, adjoint au directeur HSE. Il faut modifier les comportements dans la vie quotidienne, sur le lieu de travail mais aussi à l'extérieur. » Ce qui explique des animations a priori surprenantes sur le site de Vaujours. Comme cette « maison de tous les dangers pour les enfants », qui reproduit des objets de tailles surdimensionnées. Non loin de là, une jeune sportive montre comment effectuer un réveil musculaire avant de travailler : étirements, échauffements au niveau des articulations... « Nous avons institué ce type de séance tous les jours à 7 h 15, s'enthousiasme Bruno Marrocco, qui travaille à la carrière de gypse du site. Au début, les sous-traitants se moquaient de nous. Depuis, certains nous ont rejoints. » Peu à peu, ces gestes deviendront pour tous des réflexes. ■

O.J.

Exxon Mobil

Tous responsables

Chez le pétrolier américain, du chef-comptable au responsable de production, chacun est garant de la sécurité de ses équipes.

C'est LA référence. L'américain Exxon Mobil s'est forgé une solide réputation en matière de sécurité au travail. Les résultats sont là: un nombre d'accidents avec arrêt par million d'heures travaillées de 0,57 alors qu'il tourne autour de 25 pour l'ensemble de l'industrie française. Le principe fondateur de ce qui est

devenu une véritable culture d'entreprise? La responsabilisation. Chacun, quel que soit son niveau dans l'organisation, est garant de la sécurité. Sur les deux raffineries françaises (Notre-Dame-de-Gravenchon en Seine-Maritime et Fos-sur-Mer dans les Bouches-du-Rhône), comme dans le reste du monde, il n'existe pas de responsable sécurité en tant que tel. En revanche, des coordinateurs sécurité se chargent de la mise en musique.

UN RÉFLEXE PAVLOVIEN

Si les managers ne sont pas récompensés financièrement (Exxon ne distribue pas de primes de sécurité), ils sont en revanche jugés sur leurs résultats en la matière, celle-ci étant une condition sine qua non pour progresser dans le groupe. Traquant le moindre danger, Exxon

0,57 accident avec
arrêt par million
d'heures
travaillées

Mobil travaille sur le comportement de ses salariés et de ses sous-traitants. Des règles strictes sont en vigueur. Il est par exemple interdit aux commerciaux de rouler plus de 500 kilomètres par jour. De même, après 21 heures, ils ne doivent pas conduire plus de 60 minutes. Dans le cas contraire, ils passent la nuit à l'hôtel!

Sur les sites industriels, chaque salarié peut refuser une opération s'il l'estime dangereuse. À force, la sécurité est presque devenue un réflexe pavlovien... Il se murmure même que les employés d'Exxon Mobil continuent à être des acharnés de la sécurité une fois rentrés chez eux. ■ C.C.

En France, on discute des règles au lieu de les appliquer

Guy Migault, directeur de la sécurité monde chez Rhodia

Faites-vous confiance aux réglementations pour atteindre l'objectif du «zéro accident»?

Non. S'il y a des prérequis incontournables, la sécurité est surtout une affaire de management. Le dirigeant d'entreprise doit être sensible à ces questions pour qu'ensuite le relais soit pris par les managers. La sécurité, c'est un peu comme un orchestre ou un bateau. Il faut une personne compétente à la tête d'une équipe dans laquelle chaque membre poursuit sa propre mission. Et cela, sans se croire au-dessus des règles. La mise en place d'un système de management interne peut aider également au développement d'une culture de la sécurité. Chez Rhodia, nous avons établi nos propres certifications et exigences.

Comment est née la culture de la santé et de la sécurité chez Rhodia?

Dans les années 1980, lorsque les managers ont compris que les bonnes pratiques hygiène-sécurité-environnement (HSE) permettaient aussi d'aboutir à une production de qualité.



Le chimiste américain Dupont était alors notre modèle. Aujourd'hui, l'entreprise la plus exemplaire au monde est sans conteste Exxon Mobil. Grâce à nos efforts, nous avons atteint de bons résultats, particulièrement en ce qui concerne les accidents de procédés.

Les réflexes sont donc bien développés en France...

Pas suffisamment. Le problème, c'est qu'on perd de l'énergie à discuter des règles au lieu de les appliquer. C'est vraiment culturel. Aux États-Unis, les opérateurs ne discutent pas. Ils ont la culture du respect de la règle. En

Amérique latine, les résultats sont excellents, notamment au Brésil.

Quant à la zone Asie/Pacifique, les industriels sont en train de faire de très grands progrès. Pour revenir à la France, le morcellement du secteur de la chimie, la difficulté de renouveler un personnel très

expérimenté et le recours à la sous-traitance non maîtrisée sont autant de facteurs qui peuvent ralentir le développement d'une culture de la sécurité.

Rhodia a choisi de ne pas faire appel à des organismes de certification extérieurs, comment justifiez-vous cet iconoclisme?

Quelle valeur ajoutée possède un certificateur alors qu'il ne connaît pas l'entreprise et utilise un référentiel commun à toutes les sociétés qu'il audite? Selon moi, aucune. Mais je reconnais qu'il faut lutter en interne pour faire comprendre cette démarche, et aussi auprès de nos clients, pour établir une relation de confiance.

Quel dispositif avez-vous mis en place pour les rassurer?

Nous avons constitué un corps de 70 auditeurs «maison», principalement des responsables HSE d'usines. Ils se rendent tous les trois ans dans les différents sites du groupe pour analyser la performance sécurité de nos usines. Nous avons mis au point des méthodes d'analyse concernant les procédés, l'hygiène industrielle, la protection de l'environnement ou encore les transports. Elles servent à identifier les dangers et à évaluer les risques. Ces observations font l'objet de retours d'expérience. Chaque mois, une lettre décortiquant en détail un accident récent est lue en réunion d'équipe. ■ PROPOS RECUEILLIS PAR O.J.