



## Management de la santé et de la sécurité au travail et responsabilité sociale: enjeux et bonnes pratiques

---

Actes de la rencontre du jeudi 28 avril 2011 à l'occasion de  
la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail



**Jeudi 28 avril 2011**

# SOMMAIRE

PROGRAMME	4
ACCUEIL ET INTRODUCTION DE LA RENCONTRE	5
LES ENJEUX DE LA SANTE AU TRAVAIL	6
TEMOIGNAGES D'ENTREPRISES	13
FOCUS : LES AMBITIONS DE L'INRS ET DU BIT	26
QUELLE GOUVERNANCE POUR LA SANTE AU TRAVAIL ?	33
CONCLUSION – SYNTHESE DES DEBATS	41

# PROGRAMME

Rencontre animée par le *journaliste* **Stéphane PAOLI**

## **16h00** : Accueil des participants

**16h30** : Accueil et introduction de la rencontre  
• **Stéphane PIMBERT**, *directeur général de l'INRS*

## **16h40** : « Les enjeux de la santé au travail »

• **Christian DELLACHERIE** *co-auteur du rapport « La certification des entreprises dans le domaine de la santé au travail » pour le Conseil économique, social et environnemental*  
• **Henri LACHMANN**, *co-auteur du rapport « Bien-être et efficacité au travail », président du conseil de surveillance de Schneider Electric.*

## **17h10** : Témoignages d'entreprises

• **Groupe Safran** : **Dr Jacqueline PAPIN**, *conseiller Santé, direction de la Santé, de la sécurité et de l'environnement et Daniel RETAT, coordinateur syndical CFDT*  
• **Groupe Casino** : **Séverine REBOULLET**, *directrice du pôle Santé sécurité au travail et handicap* et **Catherine DELALANDE** *du syndicat UNSA*  
ÉCHANGES AVEC LA SALLE

## **18h15** : Focus : Les ambitions de l'INRS et du BIT

• **Éric DRAIS**, *chercheur au département «Homme au travail», INRS*  
• **Valentina FORASTIERI**, *coordinatrice de l'unité de la Promotion de la santé et de la formation du programme SAFEWORK, BIT*

## **18h35** : « Quelle gouvernance pour la santé au travail ? »

• **Gilles de ROBIEN**, *ambassadeur chargé de la cohésion sociale et représentant du gouvernement français au BIT*  
• **Henri FOREST**, *vice-président du conseil d'administration de l'INRS et secrétaire confédéral de la CFDT*  
• **Marc VEYRON**, *président du conseil d'administration de l'INRS, représentant du MEDEF et directeur Affaires sociales France, Capgemini*  
ÉCHANGES AVEC LA SALLE

## **19h20** : Conclusion-synthèse des débats

• **François EYRAUD**, *directeur du département Protection des travailleurs (PROTRAV), BIT* • **Stéphane PIMBERT**, *directeur général de l'INRS*

## **19h45** : Cocktail

# ACCUEIL ET INTRODUCTION DE LA RENCONTRE

**M. Stéphane PAOLI**, *Journaliste* :

Stéphane PIMBERT, directeur général de l'INRS, va nous dire quelques mots sur la façon dont il appréhende ces questions et ces enjeux. Nous entrerons ensuite dans le questionnement et les nombreux thèmes que nous devons aborder cet après-midi.

M. Stéphane PIMBERT, directeur général de l'INRS : Bienvenue et merci d'avoir répondu aussi nombreux à cette invitation. Merci au Bureau International du Travail (BIT), à la fois au niveau mondial et au niveau français, pour l'organisation de cette journée mondiale sur la sécurité et la santé au travail. L'INRS s'associe au BIT pour la deuxième année consécutive à cette journée. Merci à l'Assemblée nationale, et notamment à M. le Député TRASSY-PAILLOGUES, de nous avoir facilité l'utilisation de cette salle.

Nous avons voulu réunir un nombre d'intervenants de qualité et d'horizons différents pour cette fin d'après-midi pour que vous

puissiez avoir des éléments de réflexion et un horizon très large sur ces sujets autour de la santé au travail, autour des systèmes de management des entreprises, avec notamment les interventions de M. DELLACHERIE et de M. LACHMANN ; des interventions d'entreprises, avec les partenaires sociaux des entreprises, Safran et Casino, que je remercie également ; une vision d'intervenants INRS, également sur le sujet, les partenaires sociaux de l'INRS. Donc, non pas une doctrine, non pas quelque chose qui vous est donné en pâture, mais bien des expressions très diverses des différents partenaires sociaux et des différentes parties en France sur le sujet.

Merci à Stéphane PAOLI d'avoir accepté d'animer pour la deuxième année consécutive ce colloque. Je vais lui redonner la parole ainsi qu'aux différents intervenants.

## LES ENJEUX DE LA SANTE AU TRAVAIL

**M. Stéphane PAOLI :** Je vous propose d'entrer tout de suite dans le thème et dans les questions importantes qu'il engage en donnant la parole à deux intervenants qui, chacun de leur côté, ont engagé une réflexion de fond. Je vais vous demander d'accueillir Christian DELLACHERIE, co-auteur du rapport « La certification des entreprises dans le domaine de la santé au travail » pour le Conseil économique, social et environnemental ; et également Henri LACHMANN, chef d'entreprise que l'on ne présente plus, co-auteur du rapport « Bien être et efficacité au travail », Président du Conseil de surveillance de Schneider Electric.

Je propose que chacun d'entre vous nous donne sa grille de lecture en quelques minutes, ce qui me permettra de vous écouter avec attention, de prendre quelques notes et d'engager ensuite les questions qui seront générées par votre réflexion.

**M. Christian DELLACHERIE,** co-auteur du rapport « La certification des entreprises dans le domaine de la santé au travail » pour le Conseil économique, social et environnemental : Cela fait quelques années que je suis dans le circuit santé-travail. Cela s'est fait un peu par hasard, comme souvent au Conseil économique et social, et j'ai commencé par être le rapporteur d'un avis, sur saisine gouvernementale, qui s'est appelé « L'avenir de la médecine du travail. » Et cela a rebondi au fil des nominations des ministres du Travail parce qu'ils changent souvent – mais là, on a retrouvé le même – et on peut donc espérer que cela fera converger le système.

La question posée était celle de la certification des entreprises. Nous nous sommes rapidement rendus compte que c'était une question assez difficile, presque incongrue, parce que nous ne sentions pas, au départ, que la santé au travail puisse relever de la certification qui en quelque sorte avait fait ses armes dans le domaine de la qualité – avec d'ailleurs des résultats intéressants au début – qui rapidement se sont traduits comme souvent, par des sophis-

tications et par, finalement, aller à l'inverse du résultat recherché. Nous étions très prudents, mais en même temps, nous avons avancé et nous nous sommes rendus compte que cela correspondait vraiment à la nécessité d'un système de management de la santé à l'intérieur de l'entreprise dont la certification ne peut être finalement qu'un aspect éventuel lorsque l'entreprise le ressent, qu'elle en a la volonté et qu'elle veut s'appuyer sur un système organisé, avec des audits qui se reproduisent à intervalles réguliers, de façon à avoir un suivi, à s'installer dans un système de progrès permanent, mais surtout refuser tout ce qui pouvait nous amener dans les défauts de la formalisation où finalement, on juge la procédure plutôt que d'aller sur l'essentiel du sujet.

Je développerai plus si l'on me pose des questions, en particulier sur la façon dont je vois la problématique de la santé au travail. C'est une problématique fondamentale, parce qu'il me semble que la santé comme le travail sont, dès maintenant bien sûr et pour longtemps, des dimensions anthropologiques fondamentales de nos sociétés, et que quand on met les deux ensemble, c'est à la fois un peu explosif – sans mauvais jeu de mots – et en même temps très intéressant parce qu'on touche du doigt, et l'on essaie de comprendre ce que doit être un vrai dialogue social, ce qu'est le conflit et ce qu'est la coopération possible entre les diverses parties prenantes de l'entreprise, sur des sujets qui sont difficiles, très humains, mais très risqués.

**M. Stéphane PAOLI :** Vous venez de dire une chose, Monsieur DELLACHERIE, que je trouve extraordinairement intéressante : c'est l'enjeu anthropologique. Vous dites « la santé au travail ». J'ai envie de vous demander : si c'était la santé par le travail ? Et si c'était notre société, de façon beaucoup plus générale et transverse qui, confrontée à ces nouveaux enjeux du travail – on le mesurait encore dans les chiffres publiés ce matin –, étant à ce point anxio-gène, nous rend collectivement malades ? Un effet anthropologique large, systémique. Existe-t-il aujourd'hui une réponse à la mesure de la question posée ? Certification, je veux bien.

Est-ce qu'une norme peut répondre à des enjeux aussi complexes ? On est dans la complexité telle que les sociologues la décrivent, c'est-à-dire où beaucoup de choses bougent en même temps.

**M. Christian DELLACHERIE :** Il est tout à fait certain que ce n'est pas le respect scrupuleux d'une norme, à supposer qu'elle soit bien faite. Cependant, je précise que celle de l'OIT est extrêmement intéressante parce qu'elle relève d'une approche spécifique et plus puissante que celles qui concernent même la sécurité environnement ou la qualité.

Pour répondre plus directement à votre question : oui, c'est évident. On glose souvent sur le fait que l'étymologie du mot est un instrument de torture, etc., mais il a cette caractéristique très contradictoire : c'est à la fois quelque chose par lequel on peut souffrir, et tout de suite on dit que la plus grande souffrance est peut-être de ne pas avoir de travail, et d'autre part, cela peut être – c'est peut-être le sujet de l'après-midi – quelque chose qui est susceptible de procurer, au contraire, un plaisir, un bien-être. C'est cela que l'on doit effectivement viser, et c'est là, à mon avis, qu'il y a toute la logique coopération/conflit qui intervient. Ce sont deux dynamiques productives à partir du moment où on les gère bien et intelligemment.

**M. Stéphane PAOLI :** Quand vous dites que cet enjeu de la certification impose surtout la nécessité – je cite vos mots – « la nécessité d'un système de management. » Chaque entreprise a sa propre histoire. Elle a son code génétique. On peut imaginer que le management est à chaque fois un cas d'espèce qui va prendre en compte le profil de l'entreprise comme le profil d'une personnalité, d'une personne. C'est là où l'on mesure la difficulté entre ce qui pourrait relever, sinon de la norme, en tout cas d'une certification, et de l'adaptation du management à la spécificité de l'entreprise concernée.

**M. Christian DELLACHERIE :** Vous parlez de code génétique d'une entreprise. Il se trouve que j'ai passé environ trente ans de ma vie au sein de la Société Nationale des Chemins de fer Français, où le code génétique est vraiment présent. On peut d'ailleurs constater, peut-être à la SNCF, mais dans d'autres cas qui alimentent l'actualité, que l'une des sources principales de souffrance au travail, est la prise à contre-pied, justement, d'éléments de culture d'entreprise qui sont, sinon dans le code génétique de l'entreprise, du moins de ceux qui l'ont servie pendant un certain nombre d'années, sans précaution. Au fond, vous indiquez que chaque entreprise a sa personnalité et que le management doit être adapté à cette réalité. On constate à l'heure actuelle un peu l'inverse. C'est-à-dire la volonté de faire rentrer, éventuellement par la force, des concepts abstraits de management dans le vif de l'entreprise en faisant d'ailleurs des dégâts qui souvent sont irréversibles et qui peuvent aller jusqu'à des conséquences extrêmement dramatiques.

**M. Stéphane PAOLI :** Avant d'y revenir de façon plus générale et plus large tout au long de cet après-midi, avez-vous le sentiment, compte tenu de l'accélération de l'histoire — tout va beaucoup plus vite, les outils technologiques que nous utilisons accélèrent de plus en plus tous les process, y compris les process industriels — s'agissant du management dans l'entreprise, que l'on donne suffisamment de place au projet de l'entreprise, à sa visibilité ? Où allons-nous ensemble et pour quoi faire ? On a le sentiment que trop souvent c'est ce manque qui commence par créer une situation anxiogène dans l'entreprise.

**M. Christian DELLACHERIE :** Cette question est très intéressante. Elle se heurte à des limites. Le terme « entreprise » recouvre des réalités qui sont extrêmement différentes. Je pense que si l'on est dans une petite entreprise, voire dans une moyenne entreprise, le projet d'entreprise est à peu près compréhensible par tout le monde, à condition que la PME ne soit pas quelque chose d'artificial, c'est-à-dire quelque chose qu'on a découpé dans la grosse

entreprise, justement pour des motifs de management. Dans la grande entreprise, un déficit s'est creusé, parce que même au niveau d'un directeur exécutif d'un établissement – encore plus au niveau d'un cadre de proximité – quelle est la lisibilité du projet d'entreprise ? Quelles sont les marges de manœuvre des gens qui sont pourtant en contact direct de la réalité, à la fois de la réalité physique du travail, de sa réalité humaine ? C'est peut-être une des failles les plus profondes du système auquel nous avons abouti. Cela n'a pas échappé à la sagacité des trois rapporteurs de « Bien-être au travail ».

**M. Stéphane PAOLI** : Demandons tout de suite à Henri LACHMANN ce qu'il en pense. Monsieur LACHMANN, vous êtes à l'origine d'un rapport dont on a beaucoup parlé, extrêmement intéressant, probablement assez dérangeant pour certains, mais tant mieux. Rien ne m'intéresse plus que ce qui dérange, cela fait bouger un peu les idées. Dites-nous quelle est votre grille de lecture sur ce thème.

**M. Henri LACHMANN**, *co-auteur du rapport « Bien-être et efficacité au travail », président du conseil de surveillance de SCHNEIDER ELECTRIC* : Rapidement, je vais vous dire la façon dont nous avons travaillé : l'environnement, planter le décor et ensuite ce que je considère comme les recommandations essentielles.

Le Premier ministre nous a demandé ce rapport pour des raisons essentiellement conjoncturelles sinon politiques, suite aux suicides chez France Télécom, et il a fait un casting assez exceptionnel. Je ne connaissais aucun de mes confrères ni le rapporteur, qui a une vraie valeur ajoutée, et nous avons construit notre réflexion à partir d'auditions. Ce que nous avons fait n'est pas le plus petit commun dénominateur. C'est la réflexion que nous avons construite à partir des auditions et de nos propres expériences. C'est vraiment un rapport de praticiens qui ont voulu positiver parce que nous pensons qu'il y a une vraie communauté d'intérêts entre l'efficacité ou l'économique et le bien-être. Pour reprendre vos termes,

nous pensons que, bien fait, le travail doit libérer et protéger, et ne doit pas aliéner. Nous avons souhaité faire un rapport extrêmement court – moins de 10 pages – pour mettre en avant cette communauté d'intérêts entre « être bien dans ses pompes » – si je puis m'exprimer ainsi – et efficacité économique.

Il est très important de voir que le décor dans lequel on évolue est un décor sensiblement nouveau et extrêmement dérangeant :

- La peur du chômage : chacun a un voisin, un cousin, un copain qui est au chômage. Vous parliez tout à l'heure de précarité. Il y a une vraie précarité parce que les entreprises ont une réponse tactique à un problème structurel et, du coup, on confond beaucoup flexibilité et précarité, rigidité et sécurité.
- La mondialisation entraîne des peurs et fait partie de cette crainte que la plupart des collaborateurs ont devant le chômage. Les restructurations, notamment les restructurations qui ont eu lieu suite à la crise économique de 2008/2009, sont des éléments entièrement nouveaux dont on ne mesure pas l'importance.
- L'utilisation abusive, malsaine des nouvelles technologies de l'information, qui quelque part cannibalisent la relation humaine et qui connectent, mais en même temps, isolent : « Je lui ai envoyé un mail, je lui ai parlé. » C'est faux. Ce n'est pas en envoyant un mail qu'on parle à quelqu'un. Or, dans la communication, le quoi représente moins de 10 %. L'audition, le ton représente 30 % à 35 % et le langage du corps 70 %, donc quelque part on perd 90 % de la communication en faisant de la communication numérique.
- La financiarisation des entreprises : en tant qu'ancien patron d'une entreprise, je suis bien placé pour le voir, il y a une double financiarisation. Il y a la financiarisation de l'économie, mais aussi la financiarisation des entreprises. On mesure trop exclusivement la performance financière alors qu'il y a d'autres performances à mesurer. L'entreprise n'est pas là pour créer exclusivement de la valeur pour ses actionnaires. Elle a d'autres parties prenantes que sont les actionnaires, mais aussi les clients, les collaborateurs et les territoires sur lesquels nous opérons.
- Il y a les process, aussi. Tout devient process. On ne laisse plus

d'espace de respiration, d'initiative, de responsabilité aux collaborateurs. Le management de proximité est en train de disparaître. Les organisations matricielles font que votre chef est peut-être en Irlande ou en Corée.

Tout cela fait que les gens se sentent moins bien et qu'il n'y a plus de séparation entre le temps personnel et le temps professionnel. Tout devient urgent. La financiarisation induit un court-termisme qui n'est pas propice au développement de l'entreprise. Le temps de l'entreprise ne peut pas être le trimestre, ne peut pas être l'année. Or, la durée de détention moyenne des actions du CAC40 est inférieure à six mois. Le high-frequency trading, qui sont ces transactions extrêmement rapides, représente 60 % des transactions à New York. La durée de détention moyenne par ces fonds est de 11 secondes ! Cette financiarisation induit des rapports avec le temps qui sont extrêmement néfastes.

Je crois qu'il nous faut, par un nouveau fonctionnement du capitalisme, compenser ces réalités. La peur du chômage, la mondialisation, les process, l'utilisation malsaine ou abusive des nouvelles technologies de l'information sont des réalités dont il faut tenir compte.

Nous avons abouti à dix propositions. Personnellement, j'en retiendrai essentiellement trois, sur lesquelles j'insiste :

1. La santé au travail, le bien-être au travail n'est pas l'affaire de la médecine, c'est l'affaire des managers et à commencer par le conseil d'administration. Il faut que le conseil d'administration donne l'impulsion aux directions générales pour qu'elles se préoccupent de ce sujet.
2. La mesure induit les comportements. Les gens se comportent comme ils sont mesurés. Il faut absolument introduire plus dans l'entreprise des mesures autres que la mesure exclusivement financière. Il y a d'autres performances à mesurer que la performance financière.
3. Les jeunes diplômés supérieurs ne sont ni sensibilisés ni préparés ni formés à la conduite des hommes. Or, ce que l'on demande à un manager, c'est de conduire ses hommes. C'est d'être le chef

d'orchestre, le conductor comme diraient les anglo-saxons. C'est difficile. J'ai eu hier une longue discussion avec le patron de HEC qui me demandait comment faire pour mieux les former. Je lui ai répondu « Commencer par les sensibiliser et les préparer. Ensuite, la formation viendra. » Il n'y a rien qui est fait pour sensibiliser les futurs managers à la responsabilité de conduire les hommes.

**M. Stéphane PAOLI** : Monsieur LACHMANN, vous engagez une vraie question de société. Quand il y a eu le débat et la grande réunion sur le G20, le mot qui s'était dégage et qui a été repris, a été le mot « régulation » : il faut réguler l'économie mondiale, l'économie en réseau et justement, essayer de répondre à la difficulté de la financiarisation qui finalement n'a pas grand-chose à voir avec l'économie. Ce n'est pas du tout le même enjeu. Comment faire en sorte que dans des entreprises qui sont obligées, à cause de la règle du jeu de l'économie telle qu'elle est appliquée aujourd'hui, d'avoir le maximum de rentabilité ? Les fonds de pension jouent un rôle important d'ailleurs dans ce mécanisme. Comment faire en sorte de modifier le comportement dans l'entreprise dès lors qu'elle n'a pas le choix tel qu'est le paysage de l'économie aujourd'hui ? Qui doit décider de cela ? Est-ce une question de management ? Est-ce une question politique ? Jusqu'où la régulation doit-elle s'appliquer ? Qui peut engager le mécanisme pour que quelque chose change ? On a l'impression d'être dans un train fou. Je ne sais pas si l'on mesure les uns et les autres ce que c'est que de s'immoler, s'arroser d'essence, allumer une allumette et brûler dans une souffrance sans nom. En arriver là est bien le signe qu'une société est au bout de quelque chose d'absurde. Comment le changer ?

**M. Henri LACHMANN** : Pour reprendre votre image du train fou, je reconnais que dans certains cas, le salarié à différents niveaux est dans un train fou, mais ce train est conduit. La régulation est autre chose, je ne peux pas en parler parce que ce n'est pas mon domaine de compétence et je n'ai pas de légitimité pour le faire. Je peux vous dire que les entreprises ont tort de se laisser imposer la dictature

des marchés financiers. C'est là que le conseil d'administration a un rôle à jouer pour dire aux dirigeants que les analyses trimestrielles ne sont pas leurs seules priorités. Il leur faut des performances à court terme correctes pour mettre en œuvre une stratégie à long terme. Le rôle du Conseil d'administration est également, et surtout en ce moment, de protéger les dirigeants et leur entreprise sur le long terme. Je ne crois pas que nous soyons condamnés à cette dictature du court terme. Il y a trop de dirigeants qui se laissent imposer – y compris par des mesures de performance et donc des problèmes de rémunération variable – cette dictature court-termiste. Il y a cette double financiarisation. Il y a la financiarisation de l'économie, qui est extrêmement condamnable, mais il y a aussi la financiarisation des entreprises. La performance d'une entreprise ne peut pas être mesurée exclusivement en termes financiers.

**M. Stéphane PAOLI** : De votre point de vue, quel pourrait être l'autre paramètre – un paramètre alternatif à celui de la rentabilité – quand vous dites que la rentabilité n'est pas forcément ce qui doit primer dans le fonctionnement de l'entreprise ?

**M. Henri LACHMANN** : Ce n'est pas OU, c'est ET. Il faut la performance économique, mais il faut aussi d'autres performances. Nous sommes là pour créer des richesses à la fois corporelles et incorporelles ou tangibles et intangibles, pour nos actionnaires, c'est indiscutable, pour nos clients, pour nos collaborateurs et pour les territoires sur lesquels nous opérons. Sur une période de trois à cinq ans, il n'y a pas d'incompatibilité alors qu'il y a parfois des incompatibilités sur court terme.

**M. Stéphane PAOLI** : Monsieur DELLACHERIE, votre réaction, votre commentaire à ce qu'a dit M. LACHMANN.

**M. Christian DELLACHERIE** : Je vais être obligé de réagir professionnellement à l'idée du train fou ! Justement, la caractéristique qui fait que les trains sont rarement fous (il y a des cas !), c'est

que justement, il y a un système de sécurité – qui s'appelle d'ailleurs de régulation pour une part – avec des signaux et il y a aussi un système de responsabilités, et de responsabilités partagées par des gens qui interviennent à différents endroits d'un système complexe, en ayant une véritable conscience professionnelle. C'est pour cela que c'est le genre de chose avec lequel il ne faut pas jouer. Je le dis, parce que j'ai l'impression qu'en ce moment, à la SNCF, on est peut-être en train de jouer avec cela, et que c'est peut être très dangereux.

**M. Stéphane PAOLI** : Parce que la question de la rentabilité s'y pose comme partout ailleurs.

**M. Christian DELLACHERIE** : Absolument. Je dis « danger ». Je suis tout à fait d'accord avec mon collègue Henri LACHMANN. Il faut à la fois la performance économique et aussi d'autres performances. Il s'agit d'un problème de prise de conscience que l'on peut qualifier, au sens noble du terme, de politique. Au sens noble du terme, cela veut dire qui ne concerne pas seulement le monde politique, mais tout le monde, tous les citoyens, et à l'intérieur d'organisations que sont les entreprises, toutes les parties prenantes de l'entreprise qui ont des intérêts communs – c'est pour cela que j'insiste sur la nécessité de la coopération –, mais aussi des conflits d'intérêts. Le conflit d'intérêts n'est pas forcément quelque chose de négatif. Il est négatif lorsqu'il n'est pas exprimé, lorsqu'il n'y a pas d'instances qui permettent qu'il puisse être exposé et donc potentiellement résolu. C'est dans cette direction que nous devons aller. En France, nous avons beaucoup de retard dans ce domaine. Nous ne sommes pas exemplaires d'un dialogue social assumé et performant.

**M. Stéphane PAOLI** : À quel moment pensez-vous, Monsieur LACHMANN, que l'on a commencé à se tromper ? Je me souviens – il y a certes quelques années – à propos de la Silicon Valley, de ce slogan qui nous a tous fait beaucoup rêver : « on produit bien là où l'on vit bien », et nous l'avons longtemps cru. Qu'est-ce qui fait qu'à un

moment donné la machine s'est dérégulée ? Est-ce que précisément – vous l'évoquez à l'instant – c'est le moment où l'économie a été moins économique et plus financière ? On est passé de la financiarisation, c'est-à-dire au retour très court sur investissement, ce qui a changé complètement les paramètres et les règles du jeu. Est-ce le point de bascule ou non ?

**M. Henri LACHMANN** : Je ne sais pas s'il y a un point de bascule. J'ai du mal à me projeter en arrière. Il est clair que la financiarisation est une nuisance. Je parle surtout de cette exclusivité de la financiarisation. Nous avons aussi essayé d'auditionner des collaborateurs ou des dirigeants non français, et je dois dire que les Français ont un lien particulier avec l'entreprise ou le travail par rapport à d'autres pays. Les Français ont besoin à la fois d'appartenance et de reconnaissance. C'est ce lien qu'ils cherchent dans l'entreprise.

**M. Stéphane PAOLI** : Il suffit d'écouter M. DELLACHERIE à propos de la SNCF.

**M. Henri LACHMANN** : Ils le cherchent plus au sein de l'entreprise que dans d'autres pays. Ils le trouvent peut-être un peu moins, mais il faut voir aussi que le Français voit que l'école va à vau-l'eau, 150 000 jeunes sortent tous les ans du système éducatif sans qualification ni diplôme ; l'église va à vau-l'eau, la famille va à vau-l'eau, l'État va à vau-l'eau. Il y a quand même une situation particulière en France où le salarié cherche son lien social dans l'entreprise. Et nous, dans l'entreprise, nous avons du mal à répondre à ces attentes.

**M. Stéphane PAOLI** : Si vous souhaitez commenter ou réagir sur ce que nous venons d'entendre, ne vous privez pas de le faire. Essayons de faire en sorte que cet après-midi soit vraiment le plus ouvert possible à toutes les questions qui se posent à nous. Monsieur DELLACHERIE dit que le management est un vrai métier, c'est même une responsabilité éminente dans l'entreprise. Si c'est

un métier, il faut apprendre et il faut former, et commencer très tôt, peut-être même dans le champ de l'université ?

**M. Henri LACHMANN** : Ce n'est pas le management qui est un métier, c'est le manager. Je crois beaucoup plus aux hommes, aux comportements, aux attitudes qu'aux règles et aux procédures. Je dis souvent que les écoles de management devraient s'intituler écoles de managers. Il faut effectivement enseigner aux hommes et aux femmes la conduite des hommes. C'est leur principale responsabilité. Non seulement ils ne sont pas formés à cette responsabilité, mais je le vois dans beaucoup de cas, ils ne sont ni sensibilisés ni préparés. Commençons déjà par ces deux premières étapes. On a un vrai déficit de collectif en France. Ce déficit de collectif ne pourra être réparé que par la sensibilisation et la préparation à la conduite des hommes. Je vais un peu plus loin, si l'on ne corrige pas le tir rapidement, cela va très mal se passer. Ce n'est pas les suicides, c'est beaucoup plus que cela.

**M. Stéphane PAOLI** : C'est pour cela que, par rapport à la réflexion anthropologique, je vous posais la question de notre société confrontée à des questions de cette nature. À un moment donné, l'élastique craquera et il est déjà extrêmement tendu. Il n'y a aucun doute là-dessus.

**M. Christian DELLACHERIE** : J'ai vécu une grande partie de ma vie professionnelle à la SNCF où l'on peut dire qu'alors que tout était présent pour que le dialogue social soit de qualité, nous étions dans un déficit total qui, dans une certaine mesure, continue maintenant. Parce qu'il y a une peur respectueuse entre le chef d'atelier qui a peur de se faire gruger et le délégué de l'atelier qui pense qu'on est en train de l'abuser, on a plus de chance d'arriver à un conflit destructif qu'à une réflexion intelligente, même s'il y a rapport de force. Le problème n'est pas là. Il faut que quelque chose s'emmanche. Le management est des deux côtés. Il faut que des deux côtés du dialogue social, l'un et l'autre sachent ce qu'ils veulent obtenir et

les bonnes méthodes pour y parvenir.

**M. Henri LACHMANN** : L'archaïsme du dialogue social en France est une de nos tares. Je vous cite l'exemple de notre rapport : les trois auditions qui ont été les moins enrichissantes – de l'aveu des trois, c'est-à-dire du MEDEF, Mme PENICAUD et de M. LAROSE qui est un responsable national syndical, et moi-même –, les trois plus médiocres auditions dans l'ordre décroissant : CG-PME qui était dans le déni, MEDEF et syndicats. Ils ne nous ont rien apporté. Ce ne sont pas les personnes qui sont en cause, c'est l'archaïsme du dialogue.

**M. Stéphane PAOLI** : Autre mot important que vous venez de prononcer et qui va nourrir la suite de notre réflexion : déni. Déni du

réel, non volonté de regarder les choses pour ce qu'elles sont. Évidemment, quand c'est un suicide cela nous oblige à regarder ce drame en face, mais s'il faut en arriver là, en effet, c'est grave. Peut-être aussi un autre point sur lequel nous reviendrons tout à l'heure : la dématérialisation. L'exemple que vous donniez du mail, qui n'a rien à voir avec le contact d'une personne qui parle à une autre personne. Dématérialisation du travail, territoire de l'usine qui disparaît, dématérialisation de plus en plus de services... Bref, nous sommes dans quelque chose de difficile à appréhender et sur lequel, peut-être, vous aurez encore des choses à nous dire dans les minutes qui viennent. Merci beaucoup, Messieurs.

## TEMOIGNAGES D'ENTREPRISES

**M. Stéphane PAOLI** : Nous allons entrer maintenant dans le corps de deux entreprises pour des témoignages d'entreprises. Je vais vous demander d'accueillir deux groupes :

- Le groupe SAFRAN, représenté par le docteur Jacqueline PAPIN, conseiller santé à la direction de la santé de la sécurité et de l'environnement du groupe. À côté de Mme PAPIN, M. Daniel RETAT, coordinateur syndical CFDT.
- Le deuxième grand groupe est le Groupe Casino, représenté par Mme Séverine REBOULLET, directrice du pôle santé sécurité au travail et Handipacte, et Mme Catherine DELALANDE, du syndicat UNSA.

Témoignages d'entreprises par rapport aussi à ce que vous venez d'entendre de la part de Messieurs DELLACHERIE et LACHMANN, n'hésitez pas à prolonger ou à commenter ce que vous avez entendu.

Quelques mots de votre part, chacun son tour, pour nous dire d'où vous parlez et comment vous engagez votre questionnement sur ce thème. Madame PAPIN, je vous en prie.

**Mme Jacqueline PAPIN**, *groupe Safran, conseiller Santé, direction de la santé, de la sécurité et de l'environnement* : le thème de ces rencontres est les systèmes de management en santé et sécurité au travail. Compte tenu de ma fonction, c'est le côté management de la santé qui m'intéresse.

Il était important pour le Groupe Safran, qui est un groupe de 56 000 personnes, implanté un peu partout en France et beaucoup à l'international – pour 40 % de notre effectif - de construire une politique santé qui soit une politique pérenne. Souvent, la politique santé est portée de façon plus ou moins volontariste selon les interlocuteurs dans l'entreprise. Le besoin ressenti était de mettre en place une politique de santé au travail à moyen et long terme. Pour y arriver nous avons fait le choix de construire un référentiel en santé au travail qui soit totalement intégré au

référentiel Sécurité et Environnement utilisé dans le Groupe et que celui-ci prenne en compte les programmes et les projets que nous avons dans notre politique santé.

Je pense que c'est un côté peut-être intéressant par rapport à ce que l'on pourrait dire sur la santé au travail actuellement. On pourrait dire beaucoup de choses intéressantes sur la santé au travail ! mais c'était le point de vue que je voulais exprimer.

**M. Stéphane PAOLI** : Que veut dire référentiel santé ? Comment construisez-vous ce système d'évaluation ? À partir de quels critères ?

**Mme Jacqueline PAPIN** : Nous sommes partis de cette volonté de construire une politique santé. Grâce au réseau en santé, sécurité, environnement composé de médecins, d'infirmiers, d'ergonomes et également d'autres participants (des opérationnels), des groupes de travail ont été formés au fur et à mesure des besoins, des propositions ont été faites, et mise en « projet ». Les projets sont devenus des programmes et ont été ensuite intégrés dans le référentiel SSE

Ce référentiel est un référentiel santé, sécurité, environnement, dans lequel les thématiques Santé n'ont pas été mises dans des standards spécifiques. Elles sont totalement intégrées. Quand on parle du standard « risque chimique » on y balaye toutes les problématiques à propos de cette thématique. Nous avons travaillé avec nos collègues ingénieurs sécurité et environnement, pour aborder les risques chimiques de la conception jusqu'aux problématiques de l'évaluation des risques ainsi que des conséquences sur la santé. Par contre, nous avons également des standards qui sont un peu plus spécifiques « conditions de travail et santé ». C'est dans ces standards que l'on trouve l'évaluation des risques psychosociaux. Nous avons intégré dans ces standards des outils et des indicateurs que nous avons déjà explorés dans le Groupe.

**M. Stéphane PAOLI** : Qu'est-ce que cela veut dire indicateur ? Je vais vraiment faire le candide que je suis. Sur l'état général de l'entreprise, est-ce que votre référentiel santé permet de dire, par exemple, que France Télécom ne va pas fort, pour telles et telles raisons qui ne tiennent pas simplement à un indicateur, mais disons à une courbe de température de l'entreprise ? En fonction de quoi, et quels sont les indicateurs qui vous permettent de dire que cela va ou pas ?

**Mme Jacqueline PAPIN** : Le référentiel comprend 27 standards. Chaque site peut s'auto-évaluer ; Pour chacun de ces standards, les sites doivent répondre à des questions pour situer leur niveau de maturité : répondre positivement aux questions du niveau 1, cela signifie que le site a acquis une maturité élémentaire. S'il va au-delà, cela signifie qu'il a une maturité un petit peu plus consolidée, mais en développement. Nous avons demandé à nos sites d'atteindre dans les deux ans qui suivent le démarrage de leur démarche, le niveau 3, c'est-à-dire, le niveau qui exprime une bonne maturité en matière de prévention en SSE. Il existe un quatrième niveau qui représente « l'excellence » « l'exemplarité ».

Ce sont les sites qui s'auto-évaluent, sur toute une gamme de problématiques en santé, sécurité et environnement, avant d'être audités et évalués par des pairs. S'ils détectent une petite alerte, des failles dans leur système de prévention : « on n'est pas bon sur notre maîtrise des risques physiques », « on est meilleurs sur notre maîtrise des risques chimiques », « on est encore au niveau élémentaire sur notre évaluation des risques psychosociaux », ils peuvent, par cette autoévaluation, mettre en place des plans d'action et suivre leur progression. Le challenge étant d'arriver à un bon niveau de maturité, c'est-à-dire à un bon niveau de maîtrise des risques.

**M. Stéphane PAOLI** : Pardonnez-moi de vous interrompre par mes questions, mais c'est pour bien comprendre le parcours que vous avez suivi pour mettre au point ce référentiel. Avec qui se fait-il ?

J'ai encore dans l'oreille les propos de M. LACHMANN qui dit « trop souvent dans l'entreprise, on a aussi dématérialisé les rapports. » C'est-à-dire que c'est un mail qui arrive, qui pose une question à laquelle on répond de façon quasi automatique, le système Google : « Qui est untel ? », réponse immédiate, sans aucune épaisseur humaine, sans engagement ontologique. Y a-t-il une posture ontologique dans votre démarche ? Y a-t-il un échange avec celles et ceux qui constituent la chair de l'entreprise et qui ont probablement des choses à vous dire ?

**Mme Jacqueline PAPIN** : Tout à fait. Étant donné que nous avons fait des standards spécifiques au Groupe Safran ils ont été construits par rapport à notre histoire, par rapport à nos enjeux spécifiques, et construits au fur et à mesure des projets, des programmes qui ont été faits. Ils tiennent compte de la réalité du terrain, des outils qui sont déjà mis à la disposition du management et donc des outils que tous connaissent. Pour prendre un exemple, nous avons une méthodologie d'évaluation des risques associée avec un outil informatique qui est totalement partagée dans tous nos sites en France et à l'International. Cette démarche est inscrite dans un des standards de notre référentiel.

**Stéphane PAOLI** : Dès lors que ce référentiel commence à fonctionner, est-ce que vous percevez dans le climat général de l'entreprise, en l'occurrence le Groupe Safran que vous représentez ici, un changement, quelque chose de différent ?

Mme Jacqueline PAPIN : C'est un peu difficile car nous débutons dans cette démarche avec ce référentiel qui est propre au Groupe Safran. Mais je pense que le système de management en santé et sécurité sera beaucoup mieux perçu maintenant que nous avons ce référentiel où chacun peut reconnaître les outils de tous les jours. Les managers arrivent à beaucoup mieux s'y reconnaître, et à savoir exactement, de façon plus concrète, ce qu'ils peuvent faire pour arriver à une maturité plus importante.

**M. Stéphane PAOLI** : Ce qui est très intéressant dans ce que vous nous expliquez, c'est la démarche transdisciplinaire et une approche systémique du fonctionnement de votre entreprise.

**Mme Jacqueline PAPIN** : Je ne voudrais pas laisser entendre que cela a été simple !

**M. Stéphane PAOLI** : La transdisciplinarité n'est jamais simple, mais elle est très enrichissante.

**Mme Jacqueline PAPIN** : Elle est extrêmement enrichissante et il faut faire ce choix. Cela a été au début, au niveau de l'entreprise, un choix qui a été assez déterminant. La santé est toujours un peu à part, parce que nous sommes dans un groupe qui a été depuis longtemps beaucoup impliqué au niveau sécurité et environnement. La santé était représentée mais pas forcément intégrée.

Les médecins sont tout de même un peu jaloux de leur indépendance et de leur spécificité, et il a fallu faire un bout de chemin pour partager des outils d'ingénieurs – ce qui n'est pas forcément dans notre culture – et avoir un même langage.

Nous sommes également, dans des cultures très franco-françaises où nous avons un référentiel qui s'impose à tous, le Code du travail ! Nous avons des obligations qui sont plutôt portées sur les obligations de moyens, ce qui n'est pas culturellement équivalent chez les Anglo-Saxons qui ont des obligations de résultat.

Notre référentiel a l'avantage de s'adresser à tous, à Pékin comme en Angleterre, comme en France ; nous sommes plutôt dans le résultat que dans le moyen. Cette évolution a donné lieu à des discussions entre représentants de différentes disciplines qui étaient très intéressantes.

**M. Stéphane PAOLI** : Monsieur RETAT, voyons avec vous le point d'un point de vue d'un responsable syndical dans cette entreprise, y compris par rapport à tout ce que vous venez d'entendre : la mise en place de ces référentiels, la façon dont cette mise en place s'est

opérée. Votre réaction et votre commentaire sur ce que vous venez d'entendre.

**M. Daniel RETAT** : Le Groupe Safran est un groupe jeune dans sa constitution puisque c'est un groupe qui a à peu près six ou sept ans, qui est le fruit de la fusion de Sagem avec Snecma. Il a connu des problèmes de jeunesse à son début mais arrive maintenant à maturité, avec un vrai pilote, on pourrait presque dire, au niveau de la locomotive.

Il est clair que nous sommes satisfaits qu'il y ait un référentiel. Nous nous sommes aperçus que l'on donnait des moyens dans l'entreprise pour mesurer tout ce qui était santé au travail, tout ce qui était conditions de travail, tout ce qui était lié à la législation, pour essayer de structurer tout cela, pour essayer de le suivre, pour pouvoir se mettre en capacité d'agir. Cette organisation nous satisfaisait, mais nous en étions écartés, nous n'en étions pas partie prenante. De la même manière dans l'entreprise, il y avait des chartes éthiques qui étaient déclarées : on doit avoir tel comportement vis-à-vis de ses fournisseurs, tel comportement vis-à-vis des salariés, etc., mais nous, en tant que syndicalistes, nous n'y étions pas associés. Il est clair que nous n'avons eu de cesse de réclamer d'être associés à cette démarche, qu'elle soit démarche de santé classique – et je dis le mot classique dans le domaine du référentiel santé – parce que nous avons des sites qui sont Seveso, des sites de fonderies, de nombreux sites où l'on est dans le classique des conditions de travail, des choses que l'on a l'habitude de traiter depuis des dizaines d'années, qui évoluent mais qui sont encadrées. Et nous avons aussi un autre pan qui arrivait, qui était la transformation des entreprises dans les rapports humains par l'informatique, que ce soit à travers sa gestion, que ce soit à travers même les postes de travail. Tout à l'heure, je vous ai entendu dire qu'il y a les mails. Nous en sommes au point où les gens n'ont même plus de poste de travail quand ils arrivent le matin. Comment voulez-vous qu'ils aient un référentiel eux-mêmes vis-à-vis de leurs collègues et vis-à-vis de l'entreprise ? Pour certains, c'est moderne

et c'est bien. C'est de la folie. Nous sommes face à ce genre de problématique. Après, on s'étonne que les gens se suicident parce qu'ils sont tout seul. Ils se retrouvent tout seul dans la société : ils ne savent pas où ils vont aller, ils ne savent pas ce qu'est l'avenir, etc.

Nous, en tant que syndicalistes – vous avez peut-être entendu des « mauvais » — nous avons la volonté dans le groupe de dire : vous organisez, vous faites du déclaratif, nous voulons le faire avec vous, nous voulons être partie prenante. Et c'était un dialogue un peu différent du comportement de certains à travers des rapports de CHSCT ou des rapports d'entreprise.

**M. Stéphane PAOLI** : Quand vous dites « nous voulons être partie prenante à cette réflexion », est-ce que l'on vous entend ? Est-ce que l'on vous écoute ? Est-ce que l'on intègre votre réflexion et vos propositions ?

**M. Daniel RETAT** : On nous entendait, mais on se disait : peut-on leur faire confiance ? Est-ce que vraiment ils ont l'intention ? Est-ce que c'est du déclaratif ou ont-ils vraiment envie d'avancer et de construire ? C'est quelque chose qui se bâtit dans la confiance et dans le dialogue social dans l'entreprise.

**M. Stéphane PAOLI** : J'ai lu ces derniers temps dans les journaux beaucoup d'articles où il est question de M. DELLACHERIE et de M. LACHMANN, sur les réflexions, le rapport LACHMANN avec son contenu extrêmement intéressant. Globalement, les articles de presse disent qu'il y a beaucoup plus d'affichage que de volonté réelle de travailler sur le changement. On dit beaucoup qu'on va faire, qu'on veut faire, qu'on sait faire, mais au total, aujourd'hui, compte tenu des accords passés, certes, c'est déjà important, mais on est assez loin du compte et on est très loin des enjeux fixés dès le départ. Donc, on a le sentiment qu'il y a en effet, un risque d'affichage plus que de volonté réelle de changer.

**M. Daniel RETAT** : Je profite de l'occasion de vous avoir l'un comme l'autre en face de nous pour vous dire merci. Le docteur PAPIN, comme tous ceux qui ont négocié l'accord stress chez Safran, nous vous devons beaucoup. Nous avons vraiment travaillé sur vos recommandations et nous nous sommes appuyés dessus pour faire avancer les choses. Lire un rapport n'est pas toujours évident, même s'il n'y a que quelques pages. Il faut mettre tout le monde au même niveau d'objectifs, etc., et vous nous avez beaucoup apporté. Je tenais à vous le dire. À travers l'accord stress que nous avons pu signer, nous retrouvons, parce que nous l'avons cherché, beaucoup de recommandations que vous aviez mises dans vos rapports. Je vais en citer quelques-unes.

Vous avez dit « les managers. » Nous nous sommes assurés que les dirigeants de l'entreprise avaient la volonté de se préoccuper de la santé – ils l'avaient à travers l'organisation et ce qu'ils pouvaient procurer comme moyens au Dr PAPIN – mais qu'ils avaient aussi l'intention d'aller plus loin dans le domaine de la gestion de leur entreprise et des rapports humains dans l'entreprise. Nous avons demandé à la direction de dire dans un accord : nous voulons que les rapports sociaux dans notre entreprise soient régis de telle et telle manières. Ensuite, on leur a demandé de le décliner au plus près du terrain.

Nous avons réussi à inscrire un programme de formation des managers. Quand un manager – je dirais presque un cadre – rentre dans l'entreprise, il va automatiquement faire ce chemin. Nous avons demandé une sorte de contre-modèle d'organisation d'entreprise, par rapport à des choses que l'on a pu constater chez France Télécom, qui amènent à la destruction. Nous avons essayé de dire : si vous êtes d'accord pour dire que l'entreprise ne doit pas fonctionner sur ces méthodes, inculquez-le dès le départ à tous ceux que vous recrutez en leur apprenant comment il faut se comporter, comment il faudrait être en entrant chez nous. Cela était un premier degré au niveau des managers. Après, nous sommes allés encore plus loin puisque l'ensemble du personnel va être formé à ce que l'on pourrait dire des rapports humains, à un certain type de

comportement. C'est essentiel. C'est la formation.

Après, nous avons travaillé sur vos recommandations et celles de l'INRS avec la fameuse pyramide qui nous a paru très intéressante. C'est-à-dire faire le diagnostic de là où l'on en était, pour agir. Nous avons effectivement utilisé des moyens dont le développement était déjà commencé dans l'entreprise, en disant que nous étions d'accord, que nous les soutenions et que nous allions pousser les salariés à répondre à des diagnostics afin de pouvoir définir des plans d'action.

On est vraiment dans le dialogue social. Parce que dans chaque établissement, dans chaque société, nous avons décidé la mise en place d'un comité de pilotage sur le stress. Qu'est-ce que ce comité de pilotage sur le stress ? C'est un comité qui regroupe le chef de l'établissement ou le chef de la société – parce qu'il y a des comités de supervision –, les syndicalistes, la médecine du travail, les services de santé, sécurité et environnement, les managers, et un certain nombre d'autres personnes. Ce comité est chargé, non seulement de regarder les diagnostics pour pouvoir définir des actions, mais aussi de définir les actions sur la base d'un consensus. Cela est très important. Cela veut dire se faire confiance les uns aux autres pour dire que l'on a constaté ceci et qu'il faudrait faire cela et ensemble. Ce qui oblige le dialogue social.

**M. Stéphane PAOLI** : Permettez-moi une question à travers une petite note de lecture. Il y a environ un an, l'essai « L'âge de l'impensable » de Joshua Cooper Ramo est paru aux éditions Jean-Claude LATTES. Il développe le fait que dans une société tous les faits, dès lors qu'ils se produisent, commencent immédiatement d'interagir avec le reste. La conséquence étant que le paysage qui se propose à nous est un paysage impensable puisque les réactions peuvent être aléatoires. Et puisqu'il est impensable, il est anxiogène. La question posée par l'essai est de savoir comment, dans l'enceinte de l'entreprise, on peut répondre à cet enjeu anxiogène. La réponse est l'empathie. On a mesuré l'efficacité économique – je pèse les mots, j'utilise l'efficacité économique – de l'empathie

dans l'entreprise. Toute entreprise où il y a une volonté collective et partagée de faire régner une forme d'empathie améliore ses performances économiques. En sommes-nous là dans l'entreprise française ? Est-ce que ces questions commencent à se poser ? Y a-t-il des tentatives d'approche de ce questionnement ?

**M. Daniel RETAT** : Pour le Groupe Safran, je vais faire une réponse, même si ce n'est peut-être pas une référence de syndicaliste. Le président de notre conseil de surveillance – on vient de passer la semaine dernière à un conseil d'administration – se nommait Francis MER. Il défendait cette thèse, en l'ayant même chiffrée. Il disait que si l'on a cette empathie dans l'entreprise, on peut gagner jusqu'à 25 % de productivité.

**M. Stéphane PAOLI** : Décidément tout est possible !

**M. Daniel RETAT** : Je l'utilise très peu en référence, mais sur ce point, il nous a bien servi en disant que le bien-être au travail sert la productivité, sert l'entreprise, sert l'avenir, sert la croissance. Il l'a mesuré à hauteur de 25 %. Comment a-t-il fait ? Je n'en sais rien. Nous avons simplement dit que nous étions d'accord. Si nous pouvions mieux vivre dans l'entreprise, peut-être qu'eux gagneraient plus, et que nous aurions peut-être un peu plus de participation, etc. Nous gagnerions tous.

Je voudrais revenir sur quelque chose que vous avez dit, parce que je crois qu'en tant que syndicaliste, on ne peut pas faire l'impasse sur ce qui vient de se passer à Bordeaux. Ce suicide, dont a parlé tout à l'heure, est atroce. Atroce dans sa manière, il peut aussi faire référence — et je le dis volontairement – à des suicides comme celui de Jan PALACH ou de Mohamed BOUAZIZI en Tunisie. Il montre qu'à un moment donné, les gens se retrouvent face à une impossibilité d'agir dans leur société, et que la seule possibilité qui s'offrirait à eux serait de s'autodétruire. Si aujourd'hui, dans les entreprises françaises on en est là, quand on voit ce que cela provoque en Tchécoslovaquie, en Tunisie et ce que ça provoque ailleurs,

je suis d'accord avec vous, on se prépare de très mauvais jours et il serait vraiment temps de réagir pour que l'on puisse entendre les cris de ces martyrs et que l'on fasse autrement. Je crois qu'il faut le dire, là-dessus, nous nous entendons totalement.

**M. Stéphane PAOLI** : Madame DELALANDE, changeons de groupe industriel et d'entreprise. Il est intéressant de croiser les points de vue. Je disais que chaque entreprise a sa spécificité, son identité, son caractère propre, mais il y a évidemment des questions qui sont transverses et probablement qui sont assez partagées. Donnez-nous votre vision des choses.

**Mme Catherine DELALANDE**, *syndicat UNSA* : Le Groupe Casino est un groupe de grande distribution avec énormément d'établissements multiples et des activités diverses. Nous avons environ 75 000 salariés en France. La grande majorité des établissements sont la distribution alimentaire, mais aussi la restauration, la logistique, donc des profils différents avec des problématiques différentes. Nous n'avons pas une grande ancienneté dans l'accord sur la santé, sécurité au travail, qui a été négocié et conclu récemment. Nous parlions du dialogue social – je ne vais pas faire d'utopisme, rien n'est merveilleux nulle part – mais je pense que le dialogue social peut être vraiment constructif. Je pense que chez nous, il peut y avoir un vrai dialogue social, avec une écoute aussi des organisations syndicales. Nous sommes entendus, notamment sur ces thèmes de la santé, sécurité au travail. L'accord a été riche en négociations. Nous avons déjà fait, notamment sur les risques psychosociaux, un accord de méthode il y a déjà plusieurs mois. Nous avons bien sûr, comme de nombreuses entreprises, travaillé avec des intervenants extérieurs, médecins du travail, etc. Les débats ont été riches.

La difficulté, lorsque l'on a conclu un accord, est de le faire appliquer dans l'ensemble des structures. Et l'on en revient à ce que j'ai entendu concernant le management. Pour nous, organisations syndicales, c'est ce qui nous apparaît peut-être le plus diffi-

cile parce que les managers n'étaient pas jusqu'à présent formés dans ces démarches. Ce n'était pas la partie la plus importante de leurs tâches et c'est un peu oublié parce qu'il y a des objectifs de chiffres, de résultats, et ils sont un peu polarisés là-dessus. Dans l'accord qui vient d'être signé, nous introduisons cette notion de formation dès la source, dès l'embauche. Dans les critères de notation de l'encadrement, il y a également cette prise en compte du respect de l'individu, et d'autres choses qui ont été amenées dans l'accord. Ils doivent porter un regard plus attentif à la communication, avoir davantage de dialogue avec leurs équipes. Des choses qui peuvent être simples, mais qui sont pourtant très importantes au niveau du vécu dans une entreprise. On peut se sentir un peu isolé et l'isolement est un grand facteur de stress.

**M. Stéphane PAOLI** : Alors qu'ils peuvent être simples, dites-vous, avec un dialogue riche, dont acte. Quand ce n'est pas simple, quand c'est compliqué, quand cela se termine quelquefois devant les tribunaux pour des horaires non respectés par l'entreprise ou sur des minimums sociaux, des minimums de rémunération qui ne sont pas tenus – ce qui s'est passé dans votre groupe –, comment faire en sorte de dépasser ces points de friction, voire quelquefois d'affrontement jusque devant un tribunal, pour que dans l'ensemble de l'entreprise on rétablisse un climat sinon d'empathie, mais au moins de retour à une situation normale ? Comment faites-vous ? Et que décidez-vous de faire pour que précisément l'ensemble du groupe profite de cet état d'esprit différent ?

**Mme Catherine DELALANDE** : Il n'y a jamais rien d'idyllique en termes de travail, de droit du travail et de respect du droit du travail. Bien sûr, il y a quelquefois des interventions, on va jusqu'au tribunal. Néanmoins, les quelques passages au tribunal, pour des questions d'horaires, rémunération aussi un peu, ce n'est tout de même pas tous les jours, cela reste marginal par rapport au nombre d'établissements que l'on a.

**M. Stéphane PAOLI** : Y a-t-il chez Casino une volonté, précisément, d'utiliser ces points de friction pour dire, un, on arrive à se parler, deux, on cherche une solution, trois, possiblement on la trouve ? Au moins, en faire un élément dynamique qui permet de répondre à cet enjeu de la santé au travail : santé morale, santé mentale, équilibre général.

**Mme Séverine REBOULLET**, *Directrice du pôle Santé sécurité au travail et Handipacte* : Lorsqu'il y a une difficulté, l'objectif est d'en retirer les conclusions, là où l'on a péché. Dire seulement que l'on ne veut pas que cela se reproduise est un vœu pieux. C'est surtout informer l'ensemble des managers de ce qui s'est passé, faire « profiter » à tout le monde de la sanction qui s'est produite, dire que ce ne sont pas des pratiques acceptées ni acceptables dans l'entreprise, que nous avons d'autres valeurs que celles-ci. C'est aussi pourquoi pas prendre les sanctions nécessaires et utiles contre le manager qui aurait fauté. Cependant, ce n'est pas terminé, il faut aller un peu plus loin, parce que sanctionner c'est déjà bien potentiellement, mais il faut aussi renouer le contact dans le collectif de travail. Pour cela, soit l'entreprise a les ressources humaines qui correspondent à l'interne du site pour intervenir, et c'est très bien, soit on se fait accompagner par des sociologues et des psychologues du travail externes pour venir renouer le contact. Parce que parfois, il y a une nécessité d'une tierce personne qui n'a donc pas d'enjeux personnels. Il y a un canevas global et après, nous nous adaptons à la situation et au degré nécessaire.

**M. Stéphane PAOLI** : Il y a un médecin du travail qui a produit une sorte de grille d'analyse de ce qu'on peut faire dans une entreprise pour essayer justement de débloquent des points de friction quand ils se présentent. Je cite :

1. Définir des objectifs stratégiques visibles par tous les salariés, où va-t-on ensemble ?
2. Définir le contenu des tâches, c'est-à-dire des objectifs « quantitativement et qualitativement » atteignables, de telle façon que

l'on ne tombe pas dans le piège de la financiarisation décrit il y a quelques minutes par M. LACHMANN. Tâche impossible parce que l'on est dans la folie totale.

3. Justice et équité, reconnaissance de chaque fonction dans l'entreprise et du rôle du salarié.
4. Management de la relation sociale interne.

Voilà les quatre points qui semblent apparaître à ce médecin du travail comme étant constitutif d'une structure de base qui permet de répondre aux enjeux tels qu'ils se présentent à nous cet après-midi.

**Mme Séverine REBOULLET** : Par rapport à ce point, il est vrai que ce n'est jamais uniforme. Être manager, c'est avant tout être un homme ou une femme, avoir ses propres sensibilités. On n'a pas des problèmes partout, et heureusement, mais en tout cas il faut donner les clés de lecture et de sensibilité aux managers, puisque ce n'est pas inné, de prime abord. Ainsi, c'est pouvoir – je n'aime pas le mot former même si c'est de la formation – en tout cas sensibiliser le manager non pas à être un bon manager, mais à être une belle personne. Comme tout le monde, nous avons travaillé sur le sujet des risques psychosociaux – on avait commencé un peu avant, sans savoir que l'on en faisait – c'est intéressant, aujourd'hui on a un terme, donc on l'utilise.

Nous avons essayé de monter un programme qui soit lisible et facile sur un sujet qui est particulièrement d'actualité. Avec des images fortes, pas seulement celles dont on a connaissance ces jours-ci, pour faire comprendre à tous les salariés que les risques psychosociaux, lorsqu'ils peuvent le vivre, cela ne va heureusement pas jusqu'à des situations inéluctables. Cela peut être bien en amont : on a le droit de dire que l'on est parfois en souffrance, mais pas de façon aussi dramatique que cela a été évoqué. C'est donc sensibiliser les managers quant à la façon d'entendre cette difficulté et d'arriver à la percevoir. C'est aussi former des collaborateurs dans l'entreprise, que l'on a appelé chez nous « des écouteurs régionaux », à l'écoute active.

**M. Stéphane PAOLI** : Madame DELALANDE, que mesurez-vous du travail fait en amont par rapport à cette question des risques psychosociaux, dans le champ de la prévention de ces risques ? Que se passe-t-il chez vous ? Que mettez-vous en place ? Comment approchez-vous la question ?

**Mme Catherine DELALANDE** : Pour le moment, la mise en place en est encore à ses balbutiements, parce que l'accord est récent. Cela va se décliner petit à petit sur toute la hiérarchie : dans les réunions de directeurs qui ensuite relayeront aux managers.

**M. Stéphane PAOLI** : Je pose la question, parce que M. RETAT m'a dit au téléphone une chose qui semble aller de soi, mais pas tant que cela. À vous écouter les uns les autres, la prévention est tout de même mieux que réparation ?

**M. Daniel RETAT** : C'est vrai que l'on parle beaucoup du stress – je crois que le classique on sait le faire –, on est sur quelque chose de nouveau. Souvent, les problèmes de stress, les risques psychologiques, etc., sont liés à l'organisation du travail. Il y a le management, mais il y a aussi l'organisation du travail. Les grands dirigeants doivent décider de l'organisation du travail et ne pas se tromper dans le domaine. Il y a ensuite les managers qui doivent les appliquer avec certaines règles. Indépendamment de cela, nous sommes dans une nasse d'organisation relativement comparable et qui doit être la même dans l'ensemble des entreprises. Nous avons une certaine dictature de l'organisation des entreprises aujourd'hui, via la financiarisation, ou liée effectivement aux formations issues des écoles. Dans notre accord, nous avons introduit une idée qui me paraît importante : lorsqu'une réorganisation est décidée par l'entreprise, automatiquement il doit y avoir une étude d'impact de cette réorganisation vis-à-vis du stress. Jusqu'à présent, on organise les entreprises selon certains schémas qui changent d'ailleurs régulièrement, au gré de certaines modes, je crois qu'il faut le dire un peu comme ça. Ce sont les structures pour

les salariés, mais ce sont des modes, et l'on s'aperçoit qu'ensuite il y a des dégâts et on les traite. Nous avons commencé à dire dans notre accord : vous voulez faire quelque chose, nous allons essayer de réfléchir sur les conséquences que cela peut amener en termes de stress et de risques psychologiques pour les salariés, indépendamment de la GPEC.

**M. Stéphane PAOLI** : Je vous vois acquiescer, Madame DELALANDE. C'est une approche que vous partagez ?

**Mme Catherine DELALANDE** : Oui, mais l'accord chez nous étant récent, pas grand-chose n'a encore été mis en place, mais ce type de chose est déjà prévu dans l'accord, c'est-à-dire que chaque collaborateur doit être informé de toute modification d'une organisation de service. On doit justifier, on doit expliquer tout changement. Quelqu'un qui arrive et qui n'a plus son poste le matin, c'est très anxiogène. Toute modification dans l'entreprise, dans un service notamment, doit être commentée aux collaborateurs, en groupe, doit être justifiée. Il faut expliquer le pourquoi de ces modifications. Tout cela est pris en compte dans notre accord. Ce n'est bien sûr pas encore en place partout, mais ça va se décliner puisque les choses se mettent en place dès maintenant.

**M. Stéphane PAOLI** : Docteur PAPIN, dans les risques et les accidents et la santé au travail, on a beaucoup parlé il n'y a pas si longtemps de l'amiante, des accidents de toute nature. Maintenant, très souvent on parle du stress. Est-ce que c'est contagieux le stress ? Quand il commence à se répandre dans une entreprise, est-ce qu'il gagne vite du terrain, et pose-t-il, par cette espèce d'élément dynamique qu'il pourrait avoir, une question particulière ?

Mme Jacqueline PAPIN : Je pense qu'il peut y avoir une « question particulière », mais pas dans le sens « contagion ». À partir du moment où la structure ou l'organisation est génératrice de stress, cela peut ne pas concerner qu'une personne. Il y a aussi le fait – je prends ma casquette de médecin du travail – qu'à partir du

moment où l'on a fait ces formations sur la prévention des risques psychosociaux, que les entreprises ont signé des accords sur la prévention de ces risques, on n'est absolument plus dans le déni qui existait il y a peu. Il y a au moins cette étape qui est totalement dépassée. Et au contraire, nous, médecins du travail, sommes un petit peu débordés parce que maintenant les salariés savent ce que c'est quelqu'un qui ne va pas bien, qui dysfonctionne, et nous alertent très régulièrement. C'est déjà, je pense, une bonne étape. C'est pour cela que peut-être on en parle plus. C'est aussi parce que nos organisations sont tout de même beaucoup plus contraignantes, elles atteignent plus les individus, il y a des relations sociales qui sont moins fortes. Du coup, ce que l'on appelle les facteurs protecteurs sont moins présents, ce qui entraîne des niveaux de stress plus importants. On est passé d'un déni complet à quelque chose qui maintenant est mieux analysé.

**M. Stéphane PAOLI** : Pour prendre un exemple malheureusement dramatique et immédiat, le médecin que vous êtes, quand il entend, quand il apprend le suicide d'un homme qui s'est immolé par le feu, est-il en état de veille en se demandant s'il n'y a pas un risque – je ne sais comment on peut le mesurer – de résonance, comme on l'a vu en Tunisie après l'immolation par le feu de ce jeune marchand qui avait refusé la pression policière et le racket, etc. ? On a vu les conséquences de son geste. Peut-il y avoir dans l'entreprise, au sens générique du terme, aujourd'hui un effet, sinon de contagion, de sensibilisation qui demande de votre part une attention particulière ?

**Mme Jacqueline PAPIN** : C'est inquiétant d'abord parce que les managers se sentent dans une situation un petit peu difficile et toujours en questionnement par rapport à ce danger d'avoir à gérer un jour une problématique comme cela, et quelque part être mis en cause. J'espère aussi que nous, médecins du travail, sommes vigilants bien avant ce type d'accident. On est là dans l'ultime catastrophe humaine, le drame. Il faut que l'on agisse bien

avant sur les organisations, sur tout ce qui peut être du fait de l'entreprise. Bien sûr, l'homme est multiple et divers, l'entreprise a sa part de responsabilité quant aux conditions de travail et à l'organisation, et je pense qu'il faut qu'elle s'occupe essentiellement de cette problématique.

**M. Stéphane PAOLI** : Si vous en êtes d'accord, Mesdames et Messieurs, avant vos questions, j'aimerais que l'on reboucle avec vous, Messieurs DELLACHERIE et LACHMANN, sur ce que vous venez d'entendre, par rapport à ce que vous nous disiez en ouverture. Nous avons là des témoignages à l'intérieur même de deux grandes entreprises, sur les questions que vous avez vraiment engagées. Monsieur DELLACHERIE, votre commentaire.

**M. Christian DELLACHERIE** : L'idée du déni est vraiment la première étape qu'il faut franchir et qu'il faut franchir par tout le monde. C'est-à-dire que l'entreprise au plus haut niveau – une des préconisations du rapport LACHMANN – prenne conscience de certaines réalités, que les managers soient attentifs, mais que les salariés eux-mêmes ne passent pas sous silence, ne mettent pas leur mouchoir dessus comme l'on dit. C'est extrêmement important. C'est vraiment une étape qui constitue un seuil, parce qu'au début, ce n'est pas gratifiant. Quand on passe de l'état ordinaire à l'état du non-déni, c'est comme pour la criminalité, au début ça augmente. Cela a plutôt tendance à démolir les statistiques de maladies professionnelles et éventuellement d'accidents du travail, qu'à les arranger dans un premier temps. C'est après cette étape que l'on va pouvoir engranger quelque chose. Il y a un processus de longue haleine, et ce seuil est vraiment primordial.

**M. Henri LACHMANN** : Trois commentaires. Tout d'abord, je suis ravi de la prise de conscience. Moi-même, ma prise de conscience a augmenté au fur et à mesure où nous avons avancé sur ce travail et sur cette mission. Deuxièmement, je trouve que c'est une formidable opportunité de créer le dialogue. Quand vous devez discuter

salaires, ce n'est pas du dialogue, c'est souvent de la confrontation et l'on est dans une impasse. Tandis que là, sur ce type de problématique, dans le décor que nous avons planté, je pense que c'est une formidable occasion de dialogue parce qu'il y a une vraie communauté d'intérêts – et vous l'avez prouvé – entre l'économie et le bien-être. Je crois que chacun a quelque chose à apporter et cela peut être un dialogue constructif. Cet archaïsme du dialogue social peut être réparé en commençant par dialoguer sur ces sujets.

Un intervenant : Je crois qu'il n'y a pas de recette, il n'y a pas de régulation à faire, je crois qu'il faut une prise de conscience, et en fonction de la problématique, des cultures des uns ou des autres, chacun doit trouver sa solution à ce problème et sa solution à ce dialogue.

**M. Stéphane PAOLI** : Vous-même, Monsieur LACHMANN, l'empathie, chez vous, est-ce que cela marche ou pas ?

**M. Henri LACHMANN** : Je crois que c'est extrêmement important. L'empathie est quelque chose qui dépasse l'attachement que l'on peut avoir à son entreprise. Je pense que dans la plupart des entreprises, il y a un vrai attachement, mais cet attachement ne crée pas le lien dont je parlais tout à l'heure, c'est-à-dire appartenance et reconnaissance. Cet attachement n'est pas synonyme d'empathie. Il faut donc passer de l'attachement au lien social puis à l'empathie, et clairement, c'est assez insuffisant dans les entreprises.

**M. Stéphane PAOLI** : Tout ce que vous décrivez les uns les autres, représente un énorme travail permanent, dans la durée. On parle tout le temps du développement durable, qui est une formule un peu agaçante à force, on n'arrête pas d'accélérer partout et en même temps on parle du durable, je ne sais pas trop comment on va s'en sortir. C'est quasiment schizophrénique, mais il faut du temps pour mettre tout cela en place.

**M. Henri LACHMANN** : S'il faut du temps, il faut commencer. Le temps détruit ce qui est fait sans lui, donc en commençant, on se rend compte des bienfaits des résultats de ce commencement, et l'on continue.

**M. Stéphane PAOLI** : Monsieur a une question.

**M. Bernard SALENGRO**, *CFE-CGC, médecin du travail* : J'entends bien M. LACHMANN dire que son audition des partenaires sociaux était la pire, j'y étais, j'ai de bons souvenirs.

**M. Henri LACHMANN** : Je ne vous visais pas particulièrement !

**M. Bernard SALENGRO** : Non, mais j'ai un souvenir d'accueil aussi en rapport ! Je voulais simplement dire que c'est vrai, tout tient au dialogue social d'abord. C'est primordial. Et ce n'est pas pour rien que dans le benchmark européen la France est classée la dernière pour le dialogue social. C'est un problème de fond, et quand on regarde ce qui se passe dans les pays d'Europe du Nord, on se dit qu'ils savent faire le dialogue social, pourtant ils n'ont pas toujours eu le dialogue social. Il y a eu des événements. Reprenez l'histoire des pays d'Europe du Nord, il y a une centaine d'années, il n'y avait pas de dialogue social. Ils ont changé, ils ont pris conscience que c'était nécessaire.

J'ai eu l'occasion de feuilleter la plupart des accords sur le stress. Safran, Casino, entre autres, et plus de 200 puisque j'avais préparé la réunion avec le ministère. Ils ont fait une analyse tout à fait intéressante que je reprends complètement et qui dit que dans ces accords sur le stress, les autres directions ne s'engagent pas – je cite le ministère – et le dialogue social est contourné, puisqu'on nous fait des comités ad hoc où l'on choisit les salariés suivant leur volonté, etc., On fait venir qui l'on veut, on ne passe pas par les CHSCT. Comment voulez-vous parler du dialogue social quand dans la plupart des accords sur le stress on contourne le CHSCT ?

**Mme Catherine DELALANDE** : Je ne parle pas des autres entreprises, je vais parler de ce que je connais, en l'occurrence pour le Groupe Casino. Nous avons inclus le CHSCT dans nos réflexions, qu'on peut appeler comité ad hoc ou choisi ou je ne sais quoi, ce qui n'est pas tout à fait le cas. Nous avons vraiment essayé de discuter et d'avoir un dialogue social construit. Ils nous ont aidés à construire les plans d'actions que nous allions mettre en place. Parce que très sincèrement, la direction avait une vraie volonté, mais se posait la question de ce qu'on y met ? Lorsque nous avons établi l'accord de méthode avec le suivi des diagnostics et autres, je ne vous cache pas que nous étions un peu dans l'expectative. Bien sûr, là nous parlons un peu plus d'un an après, donc nous avons quelques idées. Nous sommes en cours de déploiement dans un certain nombre d'actions pratiques. Aujourd'hui, nous avons des faits concrets, des actions concrètes à mettre en place et à proposer, mais sur le moment il y avait peu d'entreprises qui avaient aussi déjà travaillé sur le sujet, pas vraiment de références, d'exemples qui semblaient nous coller à la peau. Donc, au contraire, les partenaires sociaux, les CHSCT, l'ensemble des IRP quels qu'ils soient nous ont énormément aidés et nous avons grandi et appris ensemble.

**M. Henri LACHMANN** : Donc vous êtes le modèle qu'il faut leur souhaiter.

**Mme Séverine REBOULLET** : Je vous remercie. Ce n'est pas moi qui l'ai dit, c'est vous !

**M. Stéphane PAOLI** : Madame la Députée DALLOZ souhaiterait poser une question.

**Mme Marie-Christine DALLOZ, députée** : J'ai eu l'occasion de travailler dans le rapport avec Jean-François COPÉ et avec l'intervenant qui vient de prendre la parole, sur la souffrance au travail. J'avais piloté moi-même, l'atelier management.

**M. Henri LACHMANN** : Ce n'est vraiment pas un beau titre, Madame.

**Mme Marie-Christine DALLOZ** : Je suis d'accord avec vous, mais les conclusions... Le contenu n'est pas si loin que cela du vôtre. Vous énonciez tout à l'heure les risques : vous avez cité la peur du chômage, la mondialisation, la restructuration, les NTIC. Vous parlez des NTIC dans leur immédiateté. Vous oubliez un grand détail : aujourd'hui, un manager ou un autre salarié, lorsqu'il est sollicité, il peut l'être sur son lieu de travail par des mails personnels, mais chez lui, le soir, ou le week-end, il est sollicité par des mails professionnels. On a complètement brouillé les barrières professionnelles.

**M. Henri LACHMANN** : J'ai dit « il n'y a plus de frontière entre le temps personnel et le temps professionnel. »

**Mme Marie-Christine DALLOZ** : Monsieur PAOLI disant en début d'entretien : est-ce qu'il faut une réponse politique ? Les parlementaires des groupes UMP et du centre ont aussi fait le choix d'auditionner les partenaires sociaux, les organisations patronales et salariales. Je rejoins M. LACHMANN, je n'ai pas trouvé ces auditions très intéressantes. Par contre, je crois sincèrement, dans ce que vous avez dit tout à l'heure par rapport à la notion de réponse politique, que l'arsenal législatif existe aujourd'hui. Dans tous les domaines. On a parlé du Code du travail, on a parlé de la médecine. Je crois qu'il existe suffisamment d'outils pour ne pas rajouter encore une législation à la législation.

Demain, traiter la problématique du bien-être au travail – puisqu'on va prendre l'inverse de la souffrance – le mieux travailler, l'accomplissement personnel dans le travail passera par deux choses : Premièrement, la sensibilisation aux techniques de management. J'ai auditionné moi aussi les grandes écoles françaises et je suis sidérée de constater que s'ils parlent de management, c'est tout au début d'un cycle et très peu de temps, donc avec un manque évident de maturité sur cette pratique et cette approche de la ges-

tion de l'homme.

Le deuxième vecteur qui permettra de passer par de bonnes pratiques, c'est d'abord et surtout la médecine et la médecine du travail. Est-ce qu'on peut parler de la médecine du travail ou la médecine au travail ? Je suis convaincue qu'il faut aussi utiliser cet aspect pour faire avancer les choses et que, là encore, on le voit bien dans certaines entreprises, c'est une volonté déterminée de l'entreprise, mais ce sont surtout des bonnes pratiques qu'il faut valoriser et véhiculer pour que demain on avance enfin sur le sujet.

**M. Stéphane PAOLI** : Médecine du travail ou médecine au travail ? Ce n'est pas simplement une nuance sémantique...

**Mme Jacqueline PAPIN** : Si l'on voulait faire de la sémantique, on ne parle plus de médecine du travail, mais de santé au travail, cela depuis déjà quelques années, et c'est une bonne chose. Je pense que les médecins du travail ont un rôle important à jouer, mais un rôle d'accompagnement. C'est tout de même, on l'a dit, au niveau des sociétés, au niveau des sites, au niveau des dirigeants, de tous les acteurs de l'entreprise, de faire le plus gros du travail. Nous sommes là pour apporter notre soutien, notre aide, nos outils. L'accompagnement doit se faire avec le service de santé, mais je le vois dans mon groupe, au niveau international, là où nous n'avons pas de structure de santé au travail, nous avons les mêmes exigences au niveau de notre référentiel. On bénéficie en France, en Belgique, dans le Maghreb, et même en Amérique latine de structures de santé au travail, et là bien sûr les choses peuvent être facilitées par cette accompagnement d'un personnel compétent en santé au travail.

Cela a été une des causes pour lesquelles on a souvent laissé la santé au travail un peu à côté de la sécurité et l'environnement. Nous avons une particularité qui fait tout notre métier : nous avons en charge aussi « l'individuel ». On nous a peu employés et peu reconnus pour la gestion du collectif. Je suis de ceux qui pensent qu'il faudrait qu'on nous laisse travailler plus de temps sur le col-

lectif que sur l'individu, en réservant ce suivi individuel plutôt à des populations à risque, à des populations qui en auraient besoin. Les entreprises ont besoin de la compétence des services de santé sur les problématiques qui émergent actuellement et qui sont celles de la santé, qui sont de plus en plus prégnantes. Avant, on avait des problèmes physiques de travail, on a maintenant les risques psychosociaux, les enjeux de la prise en compte de l'ergonomie des postes et organisations du travail, la traçabilité des expositions professionnelles des salariés. Si l'on ne bénéficie pas de l'appui des acteurs de la santé au travail, ce sera difficile d'arriver au bout et de boucler la boucle de cette démarche de prévention.

Je prêche pour qu'on travaille plus sur le « plan collectif » et que l'on puisse avoir des projets, des programmes qui concernent aussi bien la plus petite entreprise que la plus grande. Quitte à modifier, étant donné que l'on est dans une réalité malheureuse d'un manque tout à fait dramatique de médecin du travail, le rythme des visites médicales. Le choix est là ! et au-delà de ce dilemme, même si la pénurie de médecin du travail ne nous l'imposait pas, mon choix serait de travailler plus en spécialiste de la santé au travail sur le plan collectif.

**M. Stéphane PAOLI** : Autre question ou commentaire ?

**M. Michel LAISMAN, Hygiéniste** : Première phrase de ce document : « le domaine d'activité de l'INRS est l'amélioration de la sécurité et de la santé de l'homme au travail. » Depuis l'antiquité la santé est l'hygiène — Hygie, fille d'Asclépios et d'Esculape – il n'y a pas de santé sans hygiène. Or, aujourd'hui comme malheureusement à chaque fois, je n'ai pas entendu une seule fois le mot hygiène prononcé. Pourtant, dans les entreprises, il y a le H de CHS qui est l'hygiène. L'hygiène est le seul domaine dans une entreprise qui a une liaison directe avec le foyer et inversement. Je pose donc la question : quand est-ce qu'en France il va y avoir un organisme, un groupe de travail – peut-être l'INRS – qui va enfin parler de l'hygiène et de la mise en place de l'hygiène dans les entreprises

? Sachez que depuis un an, il y a au ministère du Développement durable un groupe de travail extrêmement compétent qui étudie la rénovation des biocides, c'est-à-dire des substances capables de pouvoir amener une amélioration concernant la transmission des micro-organismes dans le milieu du travail. Je vous le dis, c'est quelque chose qui est extrêmement important, dont on ne parle pas, mais qui est fondamental. Quand un organisme parlera-t-il enfin de l'hygiène ?

**M. Stéphane PAOLI** : Silence accablant !

**M. Serge DUTRIEUX**, *Presstalis et membre de CHSCT* : Concernant l'hygiène, je crois que pendant des années, le France est l'un des pays qui en a fait le plus. Historiquement, même si cela s'est perdu, c'est peut-être aussi grâce à l'émergence d'autres nécessités et

tant mieux. Je pense à l'ergonomie et d'autres choses. Il ne s'agit pas de ne plus parler d'hygiène, mais de ne plus seulement parler d'hygiène.

**M. Stéphane PAOLI** : Je propose que nous avançons encore dans les questions nombreuses qui se posent à nous cet après-midi avec l'exploration des ambitions de l'INRS qui nous accueille cet après-midi et du BIT, le Bureau international du travail. Mesdames et Messieurs, nous vous remercions pour votre participation. Je vais demander à M. Éric DRAIS, chercheur au département « Homme au travail » de l'INRS et à Mme Valentina FORASTIERI, coordinatrice de l'unité de la promotion de la santé et de la formation du programme « Safework » du BIT, le regard qu'ils portent sur le thème qui nous occupe aujourd'hui.

## FOCUS : LES AMBITIONS DE L'INRS ET DU BIT

**Mme Valentina FORASTIERI**, *coordinatrice de l'unité de la Promotion de la santé et de la formation du programme SAFEWORK, BIT* : Avant de commencer, j'aimerais remercier l'INRS pour l'organisation de cette rencontre. Pour nous, l'INRS est un partenaire très important. Je voulais vous remercier aussi pour ce débat qui est vraiment intéressant et vous dire que pour nous, cette journée est très importante. On cherche à sensibiliser le monde sur cette nouvelle tendance, ce risque émergent, et aussi pour nous rappeler que la situation au niveau mondial des accidents et des maladies professionnelles continue à être considérable et inacceptable. Il faut par un travail, de façon positive, promouvoir les bonnes pratiques dans ce domaine.

Le thème de cette année sur le système de gestion de la santé sécurité au travail est un débat qui se passe aussi dans les pays du monde, pays développés et pays en développement. On parle d'une méthode systématique pour gérer la santé et la sécurité au travail. Le débat porte aussi sur la manière d'approcher cette pratique de la santé, sécurité au travail pour protéger la santé et la vie des travailleurs. On ne parle plus seulement de l'encadrement du travail ou des conditions de travail ou de l'organisation du travail. On parle aussi du bien-être des travailleurs et des facteurs psychosociaux qui apparaissent de façon très évidente et avec la crise, cela devient encore plus important.

Pour nous, la mise en place de systèmes de gestion de la santé sécurité au travail s'applique depuis 10 ans. On a déjà l'expérience dans différents pays de l'application de ce système dans des entreprises, des organisations au niveau des pays, comme référence normative et l'on a vu comment cela s'applique d'une façon ou d'une autre. Pour l'OIT, il était très important de promouvoir ce principe directeur que vous connaissez. Ce que nous proposons est

très proche de ce dont on vient de discuter avec les entreprises. Cela veut dire que la participation de tous ceux qui sont impliqués dans la mise en œuvre des mesures de santé sécurité au travail est déterminante pour un bon système de gestion de la santé sécurité au travail. La direction peut avoir toutes les bonnes intentions, si elle n'implique pas tous les travailleurs – et quand je dis les travailleurs, je parle de tous les travailleurs, à tous les niveaux : technique et management –, on n'aura pas de succès. C'est évident et c'est une chose que l'on a vérifiée avec notre coopération technique dans beaucoup de pays. C'est seulement en impliquant tous les travailleurs et en définissant les rôles et les responsabilités de chacun que l'on peut améliorer les conditions de travail et protéger la santé et la sécurité des travailleurs. Cela peut être fait à travers les comités paritaires, à travers différents modèles, mais pour le BIT, ce n'est pas seulement une question au niveau de l'organisation dans l'entreprise, c'est aussi une question au niveau national. Dans ce contexte, j'aimerais vous rappeler qu'il n'y a pas seulement le principe directeur que l'on a ici, mais il y a aussi une nouvelle convention qui a été adoptée en 2006 où l'on a cette même approche. C'est la convention 187. Cette convention prend ce principe et le représente au niveau du pays, de la nation, de l'État, du rôle du gouvernement, des institutions et de la complémentarité de ses fonctions, et des rôles qu'ont les organisations d'employeurs, les syndicats et pas seulement au niveau national, mais aussi au niveau de l'organisation dans la participation bipartite. Nous sommes conscients qu'il ne se délègue plus dans l'entreprise pour la gestion de la prévention, mais le rôle de l'État, du gouvernement et de leurs institutions est aussi très important pour garantir que ces bonnes pratiques puissent être reconnues dans toutes les entreprises.

**M. Stéphane PAOLI** : Sur ce principe directeur dont vous nous parlez, vous représentez ici un organisme important et l'on comprend qu'il y ait nécessité pour lui de donner quelque chose qui, s'il n'en est pas une, s'approche de ce que nous pourrions percevoir comme

étant une norme. S'agit-il d'une norme ? Ce principe directeur qui, si j'ai bien compris, pose des bases possiblement adaptables dans chaque entreprise, quel espace de liberté laisse-t-il aux uns et aux autres pour aménager et engager une forme de management qui soit directement liée à la singularité de l'entreprise ?

**Mme Valentina FORASTIERI** : Ces directives sont volontaires et non obligatoires. Notre convention devient obligatoire pour les états membres qui l'ont ratifiée. Ils doivent alors modifier leur législation pour l'adapter à cette convention. Nous avons aussi une stratégie d'assistance technique pour appuyer ces pays afin qu'ils puissent mettre en œuvre les mesures qu'ils ont adoptées après avoir adapté leur législation à notre norme. Nous avons fait des études pour évaluer cela. Il y a peut-être beaucoup de pays qui n'ont pas ratifié notre convention, mais qui l'utilisent comme référence pour désigner leurs régulations, leur législation ou pour développer des principes directeurs des bonnes pratiques. Nous l'avons vu depuis des années.

Il est important de comprendre que les conventions du BIT sont des recommandations. Il établit le principe directeur des bonnes pratiques minimums en matière de santé sécurité au travail. Ils le font dans la convention 155, dans les politiques nationales et au niveau de l'entreprise, mais aussi dans des secteurs spécifiques comme l'agriculture, le secteur mineur, la construction, etc., et aussi dans certaines situations spécifiques, certains agents ou certaines maladies comme le cancer professionnel. Ils ont des orientations pour la mise en œuvre des mesures qu'ils doivent appliquer, mais pour nous, ce n'est pas seulement la législation. La législation est la première partie, le premier niveau. Quelqu'un a dit cet après-midi que la législation est quelquefois issue de la réflexion que donne la pratique. On en a l'expérience, peut-être à travers les conventions collectives qui deviennent ensuite la législation.

Le stress est un bon exemple : le facteur psychosocial a montré qu'il y a besoin de travailler dans ce domaine. Il y a eu de la recherche, il y a eu de bonnes pratiques pour mettre en œuvre des

mesures dans les entreprises. On est en train de discuter de savoir s'il faut mettre aussi en place une certaine législation directrice, c'est donc normal que cela se passe. Cependant, si cette législation ne se met pas en pratique de façon adéquate, on n'aura pas ce que l'on attend. C'est pour cela qu'il est très important de promouvoir aussi la sensibilisation, l'accès à l'information et la formation, et la participation de tous les acteurs sociaux pour la mise en œuvre de ces mesures. C'est la seule façon de refléter ce système que la convention 187 propose : un système national qui fonctionne, qui est articulé, qui garantit que l'on peut mettre en œuvre les mesures de santé sécurité au travail. Parce qu'en fin de compte, que veut-on ? Éviter que les travailleurs meurent, éviter les maladies professionnelles, protéger la santé et le bien-être du travailleur, parce que ce sont eux qui deviennent productifs.

**M. Stéphane PAOLI** : À vous écouter, il y a donc deux espaces qui peuvent à un moment donné sinon être en contradiction, au moins poser une question particulière. Il y a la législation. Elle est posée, vous la posez. Il y a les pratiques. Ce que vous avez entendu comme nous tous dans les témoignages par exemple des deux grandes entreprises représentées ici montre à quel point on est toujours dans des demi-teintes, dans des subtilités, dans des cas d'espèce qu'il faut adapter. N'y a-t-il pas un risque que cette législation posée constitue plus un frein qu'un moyen de répondre aux questions telles qu'elles se posent ?

**Mme Valentina FORASTIERI** : Il ne faut pas avoir peur de la législation parce que ce n'est pas une fin en soi. La législation est une partie. Il y a aussi les institutions du gouvernement, et les institutions sociales qui participent à la gestion de cette mesure, ainsi que les entreprises qui doivent le mettre en œuvre dans un contexte spécifique. Je vous ai entendu poser trois fois cette question, et je dis que les risques et les bonnes pratiques dans la santé sécurité au travail sont communs à toutes les entreprises. Si l'on travaille dans le secteur de l'agriculture – et cela, je le vis parce

que je travaille beaucoup avec des pays en développement dans la coopération technique – ici en France, ou à Tombouctou, ou en Amérique centrale, je vous assure qu'on trouve les mêmes problèmes de santé sécurité au travail, les mêmes risques. Peut-être que l'approche peut changer. Et avec la mondialisation, de plus en plus souvent on utilise les mêmes méthodes pour aborder ce risque. Ce n'est pas une question d'entreprise isolée, d'une île qui serait là avec des problèmes spécifiques. Non, les problèmes sont communs, ils sont les mêmes pour tous, et la façon de les résoudre est aussi commune. Le partage des bonnes pratiques, le partage des expériences aident à comprendre et incitent à utiliser ces mêmes mesures qui viennent d'être présentées à telle entreprise pour résoudre des problèmes qui sont très proches de telle autre entreprise et répondre à ses besoins.

**M. Stéphane PAOLI** : Pardonnez-moi d'insister, mais c'est pour être sûr de bien vous comprendre avant d'écouter M. DRAIS dans un instant. En effet, les risques sont assez souvent communs, bien sûr vous avez raison. Néanmoins, les réponses à ces risques sont quelque fois assez différentes les unes des autres. Parce que la culture d'entreprise, parce que la culture nationale, parce que les usages, les comportements font que nous ne sommes pas les mêmes. Est-ce que cette législation, cette réglementation que vous posez, laisse malgré tout un espace suffisamment ouvert pour que chacun puisse répondre avec sa culture, son histoire, sa singularité ?

**Mme Valentina FORASTIERI** : Le BIT établit cette convention sur la base d'un dialogue tripartite. Vous pouvez penser que ces bonnes pratiques sont tirées du plus haut niveau des bonnes pratiques, mais ce n'est pas le cas. Rappelez-vous que nous avons des pays qui viennent d'Afrique et des pays du nord de l'Europe. La réalité est extrême dans ces pays. Si l'on établit de bonnes pratiques qui sont plus proches des pays nordiques, les pays africains n'y arriveront jamais. Toutes les normes du BIT prennent en considération ce

principe minimum, basique, qui détermine les bonnes pratiques santé sécurité au travail. Cela veut dire que les pays européens du nord l'ont déjà, ils sont allés plus loin, et les pays en développement peuvent arriver petit à petit à ce réquisit minimum.

Je reviens sur le thème de cette année parce que c'est un bon exemple sur la façon dont la gestion de la santé sécurité au travail est devenue beaucoup plus similaire dans les pays du monde. Beaucoup de pays en développement utilisent cette approche du système de gestion dans les entreprises grandes, moyennes et petites, pas seulement en Europe, pas seulement les pays développés. C'est une autre expérience de mondialisation. Durant ces dix dernières années, ce modèle de gestion s'est diffusé dans le monde de façon tellement importante que beaucoup d'entreprises l'utilisent et que l'on peut comparer aussi les bonnes pratiques à travers ce modèle et contribuer à sensibiliser sur l'importance d'avoir une méthode qui nous permette d'évaluer périodiquement et progressivement comme on l'a fait pour améliorer les conditions de travail.

Quelle est la valeur ajoutée de cette approche ? Pas le système même, si l'on pense que cela peut devenir compliqué, mais une façon systématique de gérer les mesures de santé sécurité au travail avec ce principe d'amélioration continue. Cela veut dire que je peux réviser mon programme de prévention pendant tout le processus et l'améliorer. Avant, on faisait des programmes préventifs et personne ne contrôlait si c'était bien fait ou pas. Maintenant, on a la possibilité d'améliorer notre capacité, de garantir cette santé sécurité des travailleurs à travers cette méthode de gestion.

**M. Stéphane PAOLI** : C'est intéressant de voir comment le BIT pose son raisonnement et de quelle façon il le fait. Que dit l'INRS et comment appréhendez-vous cette forme posée, M. DRAIS ?

**M. Éric DRAIS**, chercheur au département « Homme au travail », INRS : L'ambition de l'INRS sur la question des systèmes de management sur la sécurité est effectivement une question assez

ancienne. Cela fait plus de 20 ans que ces systèmes sont diffusés au niveau international, une dizaine d'années que le BIT encourage avec des lignes directrices et soutient ces programmes, une dizaine d'années que dans la réglementation française, dans le Code du travail – c'est inscrit en clair dans le décret 2001-2016 et dans la circulaire de 2002 – on a ce cadre pour penser l'organisation de la prévention.

La question pour nous n'est plus simplement quel référentiel choisir, comment installer son système de management, mais c'est comment l'améliorer, comment le pérenniser ? Aujourd'hui, on constate que, si les accidents ont pu baisser, les questions de maladies professionnelles, les risques psychosociaux tels qu'ils apparaissent aujourd'hui, eux ne cessent d'augmenter. Aujourd'hui, le défi majeur pour nous est de soutenir le développement d'outils de gestion ou de système de management, pour couvrir tous les domaines de risques professionnels dans l'entreprise. C'est un vrai défi. La question est de mieux intégrer la question de la santé, faire évoluer nos outils. Le débat est vraiment en dehors du référentiel, en dehors des normes. Je vous rejoins complètement, il ne s'agit pas simplement de prescrire cela, de complexifier les choses, il s'agit de prendre du recul, être un peu plus réflexifs par rapport aux pratiques. Vous verrez éventuellement dans la documentation, on donne des outils relativement pragmatiques pour essayer de prendre un peu de distance par rapport à ces systèmes.

Un des problèmes récurrents dans ces outils de gestion, ce que l'on a pu constater en suivant le déploiement de ces systèmes, c'est qu'il y a un certain nombre de défauts de conception. Je ne vais pas vous faire la liste exhaustive des problèmes de ces dispositifs, mais ils sont normatifs, donc ils se veulent couvrir tous les domaines de manière univoque, ils sont standardisés. Vous interpellez sur la question de comment les décliner dans les différences culturelles. Sont-ils déclinables ? Parfois, tel qu'ils sont mis en œuvre, ils sont déclinés de manière un peu rigide. Quand vous regardez les normes qualité, les normes en environnement, les normes en santé sécurité, vous avez les mêmes chapitres : planification, orga-

nisation, documentation, etc. La litanie gestionnaire s'imposerait-elle naturellement ? Non. Il y a tout un travail derrière. Je rejoins le débat sur la question du management. On comprend bien que la question du management est derrière. Ce n'est pas simplement une œuvre de normes, c'est une œuvre de management.

Les entreprises ont acheté des systèmes de management alors qu'il faut injecter du management dans le système. En fait, il faut retourner l'argumentation. La tâche est difficile, ce n'est pas qu'une question de travail de management, c'est aussi un travail des partenaires sociaux, un travail des salariés eux-mêmes. Il y a un certain nombre de défis à relever parce qu'en même temps que les entreprises se transforment, en même temps qu'il y a ces restructurations, etc., le travail lui-même est difficile à suivre. On a dit qu'il y avait parfois des dispositifs pour discuter les transformations de l'organisation du travail. Au début du XXe siècle, on avait des bureaux d'études qui concevaient le travail et c'était valable pour plusieurs mois, plusieurs années. Aujourd'hui, on ne parle pas de ces bureaux d'études, on parle maintenant de travail d'organisation. C'est-à-dire que l'organisation elle-même est un travail et un travail permanent où vous, nous, salariés et consommateurs, sommes associés. Quand vous passez en caisse dans votre supermarché, vous êtes associé au travail lui-même, donc on travaille tous. On ne peut plus simplement penser notre intervention, nous, partenaires sociaux, experts de la prévention, etc., dans les instances telles qu'elles étaient prévues, avec l'analyse des risques a posteriori. On ne peut plus penser la prévention telle qu'elle se faisait autrefois. Il y a donc des défis à relever qui ne relèvent pas simplement du management et qui interpellent tous les partenaires de la prévention en entreprise.

**M. Stéphane PAOLI** : Ce défi tel que vous le décrivez, du point de vue de l'INRS que vous représentez maintenant, doit-il passer par une exigence de qualité telle qu'on puisse presque invoquer la notion de label pour l'enjeu de la santé au travail ? Est-ce quelque chose que vous prenez en compte ? Est-ce que c'est un objectif qui

vous intéresse ?

**M. Éric DRAIS** : Les entreprises recherchent la certification – c'est un débat finalement qui a été éludé par M. DELLACHERIE – parce qu'elles veulent s'engager dans un certain nombre de labels, dans une forme de démarche et une reconnaissance de ces démarches. Le label en soi ne nous pose pas de problèmes. Évidemment, les côtés positifs de ce label, c'est l'aspect motivant éventuellement, l'aspect engageant pour le personnel, l'aspect rassurant pour le marché.

**M. Stéphane PAOLI** : Il y a aussi la notion d'exigence mesurable dans le label qui peut avoir son importance ?

**M. Éric DRAIS** : Cela dépend comment est faite la mesure. Je ne vais pas dévoiler le contenu du rapport de M. DELLACHERIE, mais la question de l'évaluation des certifications en santé au travail est un fameux défi. S'il s'agissait de mettre de l'ordre sur le marché de la certification et des labellisations...

**M. Stéphane PAOLI** : Monsieur DELLACHERIE, c'est un défi ou une impossibilité pour l'instant ?

**M. Christian DELLACHERIE** : Je vais dire que c'est tout de même un défi, parce que comme cela existe, comme cela se développe, comme il y a de plus en plus d'entreprises qui font appel à cela, comme cela peut devenir une exigence dans le cadre de relations de sous-traitance, etc., il faut s'en occuper. On ne peut pas laisser faire n'importe quoi. Il faut qu'il y ait une régulation dans ce domaine.

Une évaluation est toujours un art extrêmement difficile. En matière de santé au travail, je dirais que c'est un sujet qui est encore plus compliqué, ne serait-ce que parce que la santé, on le sait bien, n'est pas un concept très simple. On a l'habitude de la mesure, de l'évaluation, en particulier dans le domaine de la sécurité qui est un peu le prototype de l'ensemble. On peut mesurer les tolérances

de tel ou tel système de machine. Il y a des mesures physiques que l'on peut prendre et instaurer des barrières qui permettent de faire une prévention dans ce domaine. Les atteintes à la santé — et l'exemple des risques psychosociaux est particulièrement parlant — sont beaucoup plus complexes que la sécurité au sens propre du terme. C'est un terrain difficile, mais ce n'est pas parce que quelque chose est difficile qu'il faut renoncer. À tout moment il est nécessaire de faire une évaluation, mais il ne faut pas être dupe de l'évaluation. Il faut être en permanence critique à la fois sur ce que l'on mesure, sur la façon dont on le mesure, sur qui mesure. Est-ce que tout le monde est intéressé à l'acte de mesure ? Finalement, l'acte de la mesure, l'acte de connaissance de ce qu'est la réalité d'un travail, c'est peut-être cela le plus important, en écoutant tout ceux qui y participent. Le travail, ce n'est pas seulement ce que prescrit l'organisation du travail. Le travail, c'est surtout ce que fait l'individu qui travaille.

**M. Stéphane PAOLI** : Pour reprendre la jolie formule que vous avez utilisée, M. DRAIS, le management du système, et non pas le système de management, doit prendre en compte impérativement cette notion d'ouverture au plus grand nombre qui passe par le dialogue social, mais pas seulement. Ouverture absolument : transdisciplinarité, acceptation de tous les points de vue, et réflexion ensuite. C'est peut-être le plus difficile. Dans tout ce que vous nous avez dit les uns et les autres cet après-midi, c'est sur ce thème du management que l'on sent que la plus grande difficulté est engagée. Comment former au management ? Comment le gérer ? Comment ouvrir le système complètement ? Comment faire en sorte qu'avec des normes qui existent, avec une réglementation qui est posée, on arrive à répondre à toutes les questions qui sont engagées ? Des questions graves et lourdes.

**M. Éric DRAIS** : Héraclide disait déjà dans l'Antiquité « tout s'écoule, rien ne reste. » Effectivement, le management est une entreprise continue. Ce n'est pas qu'une question de management, cela inter-

pelle tous les acteurs de la prévention en entreprise. Un point de détail pour illustrer mon propos. Le système de management pose par exemple problème avec la notion de partie prenante, qui est une très belle notion, diffusée avec l'ISO 26000 depuis l'année dernière, mais qui ne rend pas compte de la diversité des acteurs, des rapports de force, des rôles différents. Dire qu'on associe tout le monde autour d'une table, qu'on met toutes les parties prenantes, c'est très bien dans le sens résolution de problèmes. On est en fait dans des groupes résolutions de problèmes, parfait – les Anglais parlent de problem solving –, mais en fait ce sont des dispositifs qui bien souvent excluent les CHSCT et les instances règlementaires, qui sont des instances où il y a un autre rapport de force, qui permettent le conflict solving, c'est-à-dire, le conflit, l'opposition, la vraie confrontation. Ces systèmes de management et le management lui-même doivent être interpellés aussi du point de vue des acteurs et des possibilités d'échanges au sein de ces dispositifs. Il y a un travail énorme.

**Mme Valentina FORASTIERI** : Puis-je intervenir ? Je voudrais vous proposer une perspective un peu différente. Vous, Français, vous êtes très préoccupés de ce contexte et le vent tourne à ce propos. Je ne vois pas ce système de gestion comme un problème. C'est une méthode pour gérer la prévention d'une façon plus efficace ou effective. Mais si l'on se perd dans les discours et qu'il devient compliqué d'établir ces systèmes, parce que ce sont les grandes entreprises surtout qui les établissent, on pense que c'est un problème très grave. On a toujours eu le besoin d'établir des mesures de prévention et de contrôle des risques au travail. On a aussi évolué pour la gestion de ces mesures parce que le monde a évolué, les technologies ont changé, et quelqu'un a dit cet après-midi que tout devient urgent, tout est trop rapide et on ne peut pas le contrôler la façon. La restructuration des entreprises est un bon exemple : on ne sait pas comment gérer cette restructuration, et l'on se retrouve dans les situations dont on a parlé, pas seulement en France, mais dans d'autres pays, comme les suicides.

Ce système fait partie de cette nouvelle approche de la santé sécurité au travail. Comment va-t-on gérer ce système complexe : les sites pétrochimiques, l'industrie nucléaire ou d'autres process productifs qui sont très complexes ? On a besoin de le faire, de façon systématique, pour établir des mesures de contrôle et pour éviter que la situation se dégrade ou même tourne à la catastrophe comme il y a eu au Japon. On ne pouvait pas contrôler ces situations, mais cela nous fait prendre conscience qu'il faut améliorer notre système de gestion pour éviter que cela se reproduise dans le futur. Le Japon est un des pays qui a les meilleurs systèmes de contrôle dans le domaine de l'énergie nucléaire, et ils ne s'attendaient pas à cette catastrophe. Depuis que cela s'est passé, il y a beaucoup de pays qui se sont mis à réfléchir : veut-on encore de l'énergie nucléaire et comment rendre notre plan nucléaire plus sûr ? Que fait-on comme système meilleur pour éviter que cela se passe ? C'est seulement un reflet de la façon dont on gère la santé sécurité au travail aujourd'hui, mais c'est une chose qui n'est pas à part, qui est complexe. Comment évaluer ce système ? Le système doit servir à gérer les mesures de prévention. Il ne faut pas oublier cela sinon on entre dans le débat de la certification. La certification est seulement un élément de plus dans les systèmes nationaux, qui va gérer de façon nouvelle et plus efficace la santé et la sécurité au travail.

**M. Stéphane PAOLI** : En effet, votre réflexion est tout à fait intéressante et je pense qu'elle est vraiment partagée. Simplement, la question qui se pose à nous tous, c'est de voir à quel point il y a une énorme inertie. Changer les choses est toujours très lent. Il a fallu encore malheureusement qu'un homme s'immole par le feu pour qu'à nouveau nous nous interrogeons collectivement sur les enjeux de la santé au travail. Bien sûr, vous avez raison, néanmoins, et y compris dans le champ du management, les choses sont très lentes à faire bouger, et maintenant nous sommes confrontés à quelque chose qui ressort de l'urgence. C'est une vraie question qui devient – en tout cas chez nous en France, mais j'imagine en

Italie de la même façon – une question de société.  
C'est la raison pour laquelle nous allons maintenant engager un nouveau thème de réflexion qui est celui de la gouvernance pour la santé au travail. Dans le mot gouvernance, qui n'a rien à voir avec gouvernement, il y a l'implication des citoyens, et nous allons avoir comment les choses peuvent se faire. Merci, Madame, et bravo pour votre maîtrise de notre langue, et merci M. DRAIS pour votre participation.

**Mme Valentina FORASTIERI** : Merci de votre patience !

*(Applaudissements.)*

## QUELLE GOUVERNANCE POUR LA SANTE AU TRAVAIL ?

**M. Stéphane PAOLI** : Dernière séquence de cet après-midi extrêmement dense. La question de la gouvernance pour la santé au travail avec M. Gilles de ROBIEN, ambassadeur chargé de la cohésion sociale et représentant du gouvernement français au BIT, M. Henri FOREST, vice-président du conseil d'administration de l'INRS, et secrétaire confédéral de la CFTD, et M. Marc VEYRON, président du conseil d'administration de l'INRS, représentant du MEDEF et directeur des Affaires sociales France Capgemini.

**M. Gilles de ROBIEN**, *ambassadeur chargé de la cohésion sociale et représentant du gouvernement français au BIT* : Il y a une phrase qui m'a choqué, je vous le dis très spontanément et sans aucune rancune, mais je pense que la portée de votre phrase vous a échappé dans la passion que vous avez mise à animer ce débat. Vous avez dit qu'il avait fallu qu'une personne s'immole par le feu pour que l'on pense à ces questions. Non.

**M. Stéphane PAOLI** : Je n'ai pas dit cela du tout, je me suis fait mal comprendre.

**M. Gilles de ROBIEN** : Je l'ai compris comme cela. Dire que c'est une piqûre de rappel, que cela augmente et que cela nourrit notre mauvaise conscience parce qu'on n'en fait jamais assez dans la sécurité au travail, oui, mais de grâce ne laissez pas entendre qu'il a fallu qu'il y ait ce drame. J'ai mal compris, vous vous êtes mal exprimé, on est tous d'accord.

**M. Stéphane PAOLI** : Peut-être me suis-je mal exprimé, simplement avant que vous n'arriviez, car vous êtes arrivé un peu tard, j'ai lourdement insisté sur le fait que c'était une tragédie. Sur la

question de la gouvernance, dites-nous d'abord, ce que veut dire pour vous « gouvernance » et ce que cela engage comme réflexion de votre part.

**M. Gilles de ROBIEN** : Vous avez raison de dire que ce n'est pas une question de gouvernement. Pour moi, c'est une question de culture, une question de réflexe, une question d'ouverture vers les autres pour essayer de trouver les meilleures méthodes pour pouvoir se concerter et organiser le meilleur dialogue social pour trouver les meilleures réponses aux problèmes qui se posent. Je peux vous répondre plus longuement sur le fond de la problématique.

**M. Stéphane PAOLI** : Volontiers, que l'on comprenne bien exactement ce qu'il en est.

**M. Gilles de ROBIEN** : Je dirais que c'est un état d'esprit.

**M. Stéphane PAOLI** : État d'esprit, mais il y a aussi une question qui a été engagée que je trouve très intéressante et qui était portée par la réflexion de M. LACHMANN sur le fonctionnement des entreprises en général : c'est le mot régulation. Utilisez-vous ce mot volontiers ? Entre-t-il dans votre champ de réflexion par rapport à des questions de cette nature ?

**M. Gilles de ROBIEN** : Étant délégué du gouvernement à l'OIT, j'ai beaucoup à travailler sur tout ce qui a été excellemment dit tout à l'heure sur les normes, sur les retours d'expérience, et tous ces allers-retours et évidemment sur l'élaboration des normes. C'est un travail considérable. On le rappelait tout à l'heure, dans la plaquette de l'OIT, une des toutes premières normes de l'OIT au début du siècle avait été pour exclure ou réglementer l'usage du souffre dans les allumettes. Pour vous dire à quel point, depuis longtemps – cela fait plus d'un siècle – que l'on est sensibilisé à ce problème. L'une des premières mesures de l'OIT, ou de ce qui allait devenir l'OIT, est justement une mesure touchant la sécurité au travail.

**M. Stéphane PAOLI** : Nous allons rentrer plus à fond dans l'enjeu de la gouvernance, mais nous allons faire un rapide tour de table sur tout ce qui a été dit relativement à la question du management, de la formation au management, de la prise en compte de ces questions telles qu'elles se posent à nous – et en effet, pas simplement depuis ce drame, mais depuis déjà très longtemps – de l'inertie des systèmes. On voit à quel point les entreprises, malgré leur bonne volonté pour certaines d'entre elles, sont tout de même encore assez lentes à réagir. M. FOREST, sur tous ces points qui ont été mis cet après-midi en perspective... ?

**M. Henri FOREST**, *vice-président du conseil d'administration de l'INRS et secrétaire confédéral de la CFTD* : Une inertie, mais une prise de conscience récente sur la dimension des risques psychosociaux. Une sortie du déni qui vient d'arriver. La négociation interprofessionnelle en France sur le stress au travail date de 2008, à souligner que c'est quatre ans après les Européens, donc l'inertie française est peut-être un peu plus grande qu'ailleurs.

Il y a un mot qui n'a pas été prononcé et qui participe à une des solutions du problème : c'est la démocratie sociale. Nous avons parlé de dialogue social, mais il manque la démocratie sociale. Nous ne nous en sortons pas, de mon point de vue, si nous ne travaillons pas sur la démocratie sociale dans les entreprises.

En dernier lieu, le concept de souffrance ne peut être évacué. On doit le surmonter, mais on ne peut pas l'évacuer – j'ai une pensée émue pour notre collègue qui était de la CFTD, qui s'appelle Rémy, de Bordeaux – même si cela nous explose en pleine figure, si j'ose dire. Il est très difficile – on l'a entendu de la part des expressions d'entreprises – de surmonter cette entrée en matière par la souffrance pour aller sur ce qui fait le déterminant de cette souffrance qu'est l'organisation du travail.

**M. Stéphane PAOLI** : Monsieur VEYRON, sur ce que vous avez entendu depuis le début de cet après-midi, la réflexion qui a été engagée par rapport à ces questions... ?

**M. Marc VEYRON** *président du conseil d'administration de l'INRS, représentant du MEDEF et directeur Affaires sociales France, Capgemini* : La façon dont on le prend, et notamment par l'implication du management, me convient. J'ai une pratique des ressources humaines et de la sécurité santé au travail, et de cette expérience, j'en ai retiré la conviction profonde qu'on ne peut rien faire sans dialogue social, en cela je suis d'accord avec Henri FOREST, mais on ne peut rien faire aussi sans l'implication extrêmement forte du management. Je vais prendre l'image de l'escalier qui se balaie par le haut. Il faut un management qui soit non seulement motivé, qui ait une ambition sur la santé au travail, et mais qui en plus le fasse au quotidien et se montre ainsi exemplaire. On le disait tout à l'heure, souvent on est bon dans le savoir-faire et dans le déclaratif, le faire manque un peu. De mon expérience au niveau de la distribution, il est extrêmement important que le directeur régional, quand il va dans un magasin, regarde aussi que les chaussures de sécurité sont portées, que les barres de sécurité sur les portes sont relevées, et ces actes qui sont concrets, qui sont quotidiens, ont encore plus de portée qu'une affiche dans la salle de repos. Cette dimension management est pour moi fondamentale.

**M. Stéphane PAOLI** : Sur cet enjeu de gouvernance, M. de ROBIEN, on a pu entendre cet après-midi que les questions de sécurité telles qu'elles se sont toujours posées dans l'entreprise, on sait assez bien y répondre. Maintenant, il y a les risques que nous appelons psychosociaux. Nous nous sommes rendus compte en écoutant les chefs d'entreprise qui sont ici, à commencer par M. LACHMANN, que le monde économique dans lequel nous vivons est particulièrement anxiogène. Les chiffres de ce matin : chômage apparemment en baisse, mais précarité en très forte hausse.

**M. Gilles de ROBIEN** : Non, chômage en baisse, mais en hausse pour les personnes les plus vulnérables.

**M. Stéphane PAOLI** : Et précarité en très forte hausse. Contrats de travail d'un mois, un CDI sur six. Au fond, les questions que vous engagez tous, ne sont-elles pas relatives à un choix de société ? Tant que nous serons dans la financiarisation telle que décrite par M. LACHMANN, avec une rentabilité demandée aux entreprises qui est écrasante, comment sortir de ce piège ? C'est là peut-être que la question de la gouvernance intervient ?

**M. Gilles de ROBIEN** : Heureusement que nous avons un formidable outil. Je citais tout à l'heure l'OIT. J'ai ici une citation du directeur général dans une plaquette sur les questions de sécurité au travail, et il dit « les principes directeurs fournissent un instrument unique pour le développement d'une culture de la sécurité durable au sein des entreprises et en dehors. » On voit bien que chaque mot compte. Les principes directeurs, c'est un instrument – certes un instrument volontaire – mais un instrument négocié tripartite, qui est conçu à partir des principes de sécurité et de santé au travail, qui sont agréés sur le plan international, qui est au service du développement d'une culture de sécurité. On est bien dans notre sujet d'une gouvernance bien comprise de la santé au travail, qui commence par l'assimilation d'une culture de sécurité.

Quand je regarde les statistiques, l'OIT a adopté plus de 40 conventions et recommandations ainsi que plus de 40 recueils de directives pratiques sur la sécurité, sur la santé au travail. Environ 50 % des normes du travail de l'OIT touchent, à des degrés divers, à des questions de sécurité et de santé au travail. C'est beaucoup, et si l'on parle souvent des droits fondamentaux, il faut savoir que le domaine de la santé et de la sécurité n'a évidemment pas moins d'importance. Vous dites que les questions financières ont beaucoup plus d'importance. Il faut que les questions financières aient beaucoup d'importance, mais pas plus que les questions de sécurité et de santé. Si l'on parle de culture ou de révolution culturelle dans nos esprits, c'est bien là où le bât blesse encore. L'action conjugée des uns et des autres, notamment par l'application des normes et si possible par des ratifications des normes – car certains

sans avoir ratifié appliquent les normes, et d'autres hélas, les ratifient parfois et ne les appliquent pas toujours – je pense que c'est cette culture, et là encore je prêche pour que l'OIT, qui est l'instrument universel et tripartite, fasse progresser cette culture de la diminution du risque et en même temps du respect de ces normes. Acquérir une culture de sécurité durable signifie que l'entreprise doit accorder autant d'importance à la question de sécurité qu'à des considérations de performances, de rentabilité financière, de ressources humaines. En d'autres termes, il n'y a pas que la culture de la performance qui vaut, au contraire, la performance a tout à gagner à s'appuyer sur une gestion à part entière de la sécurité et de la santé au travail.

**M. Stéphane PAOLI** : Monsieur FOREST, ces questions sont-elles déjà réellement prises en compte dans le dialogue social ? Quasiement un choix de société – je mesure mes mots – : on ne peut pas dissocier ces questions de sécurité et de santé au travail du monde économique tel qu'il existe aujourd'hui et tel qu'il fonctionne. On voit bien que les deux aspects sont extrêmement liés. Comment le dialogue social prend-il cette question complexe en compte ?

**M. Henri FOREST** : Cela rejoint la question de la gouvernance en matière de santé au travail. Je pense qu'il faudrait enlever « en matière de santé au travail » si l'on parle de gouvernance. Il faut plutôt demander quelle gouvernance des entreprises pour remettre l'homme au centre de l'entreprise ?

On part du postulat que l'on va traiter des dégâts. De façon induite, on a admis qu'on allait traiter car on allait produire des dégâts. Comment est-ce pris actuellement au niveau du dialogue social ? Très mal. On a opposé tout à l'heure le dialogue social aux institutions représentatives du personnel. Je ne voudrais pas faire un cours de dialogue social, il y a d'éminents représentants syndicaux autres que moi, mais il faut tout de même s'arrêter quelques instants sur ce qu'est le dialogue social et ce que comporte le dialogue social, pour comprendre comment il peut être un outil de

promotion de la santé dans les entreprises.

Si l'on admet que le dialogue social, ce sont les institutions représentatives du personnel qui sont cadrées par la réglementation et qui s'inscrivent dans des normes, on aura une prise en charge de la santé et de la sécurité qui sera normative ou normée, et l'on aura des gens de bonne volonté ou parfois de moins bonne volonté, qui vont entrer en conflit dans un CHSCT pour faire appliquer la norme : mon patron n'applique pas la norme et je suis là pour qu'il applique la norme. Ce débat a montré ses limites dans les risques psychosociaux, et il est apparu – c'est la première fois en France, on ne l'a peut-être pas remarqué – que l'on a négocié sur un objet de santé au travail dans les entreprises. Ceci n'est pas sans avantage ni sans inconvénient.

L'avantage est que lorsque la négociation est loyale et n'aboutit pas à un accord de papier, il y a un engagement des parties. L'engagement des parties c'est l'engagement du top management quand c'est lui qui négocie, et l'engagement des représentants syndicaux dans l'entreprise qui représentent les salariés. Cet engagement apporte de l'innovation sociale pour peu que l'on ne sous-traite pas dans l'accord la résolution des problèmes à des experts que l'on fera venir dans l'entreprise. Je suis assez optimiste par rapport à cette façon de prendre en charge les risques dans l'entreprise. Optimiste, mais pas béat. Il faudra regarder ce que cela produit à terme. Quand on dit qu'on obère au travers d'une négociation collective ce que la réglementation a bâti en termes de prérogative de la représentation des salariés, ce n'est pas vrai. Il faut que l'entreprise, et cela rejoint pour partie ce qui est dit dans le rapport LACHMANN (je fais partie des mauvais élèves, j'étais aussi parmi les audités. Je suis en troisième position parce qu'avant il y avait le MEDEF et la CGPME, l'honneur est sauf !), permette à la fois le fonctionnement des institutions représentatives du personnel et le dialogue social par la négociation, parce que, je le redis, l'innovation sociale passera par un dialogue à même niveau d'engagement entre les acteurs, l'objectif final étant que les salariés reviennent dans le circuit des décisions qui impactent la qualité de leur travail.

**M. Stéphane PAOLI** : Vous dites, M. VEYRON, qu'au fond, cette question de la gouvernance est aussi et peut-être d'abord, je prends votre formule « un état d'esprit ». Comment expliquez-vous que malgré les nombreux signaux que nous recevons tous depuis longtemps dans le champ de l'entreprise – ce drame dont nous parlions tout à l'heure n'est malheureusement pas le premier, loin de là – il y ait décidément une telle inertie, un tel mouvement aussi lent à se mettre en place ? Nous parlions du rapport LACHMANN, nous parlions avec M. DELLACHERIE de la réflexion et du travail qu'il a engagé. Malgré tout cela, malgré des paroles assez fortes engagées par l'un et par l'autre, on se rend compte qu'au sein même de l'entreprise les choses avancent lentement. Est-ce l'état d'esprit qui nous manque ? Qu'est-ce qui fait que nous avançons aussi lentement ?

**M. Marc VEYRON** : C'est effectivement une question d'état d'esprit, mais la difficulté vient d'un changement beaucoup plus profond. Plusieurs intervenants ont parlé de certains archaïsmes qui existaient en France au niveau du dialogue social, qui sont en partie liés à une histoire syndicale de confrontation et cette confrontation s'est bâtie sur le fait qu'il y a des revendications qui portent généralement sur des augmentations des normes les plus élevées possibles, sur des minima. Quand on aborde les questions de santé, ce n'est pas du tout du même objet.

Pour avoir fait de très nombreuses négociations, je peux vous dire que la négociation la plus longue a été celle sur la santé au travail que j'ai menée au sein de la branche supermarché du Groupe Carrefour, qui était dans les bons élèves ! Nous avons été auditionnés par M. LACHMANN et nous étions dans les bons élèves côté entreprises. Côté organisation professionnelle, je suis dans les mauvais. Je suis donc des deux côtés ! Ce qui a été remarquable, c'est que cette avancée était relativement lente, mais ce temps était nécessaire. Cela a pris 18 mois. Je n'ai jamais vu une négociation aussi longue, mais au bout de 18 mois, la totalité des organisations syndicales ont signé. Il est justement important de

changer cette matrice, ces habitudes, ces usages que l'on a dans le dialogue social et de ne pas discuter de normes, d'obligations particulières, mais de regarder comment on peut changer le système. Pour changer le système, c'est encore plus compliqué parce que non seulement il faut changer avec les partenaires sociaux, mais en plus il faut changer notre façon de manager.

Je parlais tout à l'heure de l'importance du management, cela se traduit notamment par des objectifs qui sont fixés. Il y a tout de même une pratique qui est d'avoir des indicateurs quantitatifs, chiffrés, de plus en plus financiers, et les critères extra financiers qui portent sur la santé au travail sont extrêmement compliqués à fixer. Pourquoi ? Je vais prendre un exemple : j'étais DRH d'un supermarché. Un directeur de magasin, souvent, hérite de la situation passée. Si l'on prend des indicateurs qui sont propres à son magasin, ce sont plus des indicateurs qui vont mesurer ce qui a été fait par son prédécesseur. Le temps qu'il mette en œuvre un certain nombre de choses dans son magasin, il sera muté. Finalement, ce qu'il aura fait va profiter à celui qui suivra. Si l'on veut vraiment récompenser celui qui fait, qui réalise, il faut que l'on trouve quelque chose qui soit assez innovant en termes d'indicateurs, qui permette de véritablement savoir celui qui s'implique et qui s'engage dans la santé au travail. C'est assez compliqué.

**M. Stéphane PAOLI** : Jusqu'où iriez-vous pour qu'en effet les choses aillent plus vite et qu'elles changent ? On a tous été frappés dans les négociations sur le G20 de l'importance que le président de la République a accordée à cet enjeu de la régulation dans le champ économique. Il décrivait un paysage mondial qui, de son point de vue, ne pouvait plus et ne devait plus fonctionner comme il fonctionne. Les questions que nous abordons sont directement liées à la façon dont l'économie mondialisée fonctionne. Qu'en est-il de l'action publique et jusqu'où une régulation pourrait-elle être engagée sur le terrain qui nous occupe cet après-midi ?

**M. Gilles de ROBIEN** : Je dirais que quelquefois nous sommes tous impatients de voir des solutions arriver sur des problèmes qui sont posés. Il y a les problèmes exceptionnels, conjoncturels auxquels on peut quelquefois répondre, et quelquefois dans la précipitation, mais dès qu'il y a des problèmes profonds à aborder de façon extrêmement sérieuse, c'est toujours long. Je pense que le temps perdu est du temps gagné, surtout quand il s'agit du dialogue social. On a toujours de meilleurs textes quand on croit que l'on perd du temps en réunionites. Dans le dialogue social, les réunions sont absolument importantes, le temps n'est jamais perdu. Le temps qui passe est du temps à s'acclimater, du temps à se concerter, du temps à se connaître, du temps à s'estimer, du temps à se comprendre et à aboutir. Par conséquent, là encore, j'étais un peu étonné quand je suis arrivé à l'OIT, du temps qu'il fallait pour mettre en place une nouvelle recommandation, pour un texte sur le VIH/SIDA il faut deux ans, deux conférences internationales du travail sur le sujet. Et c'est vrai que l'on a tendance à dire que c'est facile, « y-a-qu'à dire que. » On est tripartite, et l'on sait bien que le tripartisme pèse aussi quelque chose de lourd, d'important et de respectable qu'il faut respecter. Le tripartisme ne simplifie pas les choses, mais les rend possibles parce que la recherche du consensus n'est pas toujours un échec, tant s'en faut, et quand on arrive à un consensus, c'est un succès considérable. Il faut prendre du temps, il ne faut pas s'étonner que ce temps existe.

Comment les mandants, c'est-à-dire les gouvernements, peuvent-ils répondre à cette exigence en étant exemplaires ?

**M. Stéphane PAOLI** : Peut-on utiliser pour eux aussi la notion d'état d'esprit, telle que définie par Marc VEYRON ? Quand vous vous retrouvez tous ensemble, avec aussi des cultures, des identités, des nationalités différentes, y a-t-il une approche commune de ces questions et une volonté commune d'y répondre ?

**M. Gilles de ROBIEN** : J'ai beaucoup apprécié l'intervention de Madame FORASTIERI, même si je n'ai pas tout entendu, tout écouté

depuis le début. Je suis d'accord sur le fait que sur le monde entier, on a les mêmes problématiques.

Je vais citer un exemple que j'ai vécu au Burkina Faso. Ils étaient à la recherche d'un petit fascicule, mode d'emploi pour les inspecteurs du travail. Je ne dis pas qu'ils ont plaqué le mode d'emploi des inspecteurs du travail français, mais n'empêche qu'il y a des équipes françaises qui ont travaillé avec des Burkinabés, et aussi des Sénégalais. Ils se sont aperçus que les problématiques étaient les mêmes. Certes, il leur manque ceci ou cela pour mieux les appliquer, mais c'est partout pareil.

Deuxièmement, il ne faut pas exagérer les différences. Plus je vois l'international et plus je m'aperçois qu'on est tous fait pareil, qu'on a tous les mêmes soucis. On n'est pas développés au même degré sur tel ou tel point, que ce soit économique, que ce soit social, que ce soit politique, que ce soit démocratique, droits de l'Homme, etc., mais petit à petit je trouve qu'il y a des progrès considérables. J'aime bien citer l'exemple de la Chine qui, il y a deux ans, s'est mise à décider une protection sociale pour tout le monde – 1,300 milliards de personnes sur la terre, cela compte ! – et qui est en train vraiment de le mettre en place, notamment avec l'aide de l'OIT. N'augmentons pas les différences, voire les divergences. Oui, il y a des approches anglo-saxonnes, des approches sud-américaines, des approches européennes, et encore, il y a l'Europe du Nord, il y a l'Europe du Sud. On sait très bien que tout cela est différent et que tout ne converge pas facilement, mais on est dans une assemblée de 183 pays représentés par les gouvernements, les employeurs et les travailleurs, franchement animés par les mêmes sentiments et par les mêmes objectifs même si nos réponses peuvent être différentes.

Par exemple, en ce qui concerne la préparation du G20 Volet social – puisque vous avez cité la formidable implication du président de la République lors de la conférence internationale du travail de juillet 2009 – je vois aujourd'hui la déclinaison à travers la présidence française du G20 où le président de la République n'a pas oublié ce qu'il avait dit il y a deux ans. Je me souviens de mots très forts qu'il

a prononcés à la Conférence en juin 2009, avec 4 000 personnes debout qui représentaient les employeurs, les travailleurs et les gouvernements. Il parlait de la cohérence, de la protection sociale, il abordait ces sujets.

Aujourd'hui, quelles sont les priorités françaises dans ce créneau qui s'ouvre pour faire avancer les problématiques ? C'est la cohérence : comment est-ce que le fonds monétaire international, l'OMC peuvent travailler un peu plus en liaison avec l'OIT pour savoir quelles sont les conséquences collatérales qui pourraient être causées par tel accord bilatéral ou multilatéral dans le domaine social ? Dans un pays comment suivre les conséquences sociales d'une restructuration de dette faite la banque mondiale ? Ce sont les sujets et ils avancent petit à petit. C'est long. On n'a qu'une vie, on a envie de dire, dépêchons-nous, pendant ce temps, il y a des victimes, il y a des personnes qui souffrent. « Donner le temps au temps » est tout de même une vraie formule, mais pas seulement une formule, c'est une obligation quand on veut aboutir.

**M. Stéphane PAOLI** : Est-ce que ces priorités sont partagées aujourd'hui sur cet enjeu de la gouvernance, tel que vous le décriviez tout à l'heure ?

**M. Gilles de ROBIEN** : Les 20 ? Pas sur des nuances. Il y en a qui veulent avancer...

**M. Stéphane PAOLI** : Sur la nécessité de prendre la question en compte.

**M. Gilles de ROBIEN** : Il y a encore ceux qui privilégient l'économie et qui sont d'accord pour le social, mais sans que cela interfère dans leur développement économique. On leur dit attention, le volet social et la protection sociale, ce sont des éléments de la vie qui sont aussi indispensables au développement. Il ne faut pas opposer les pôles développement et protection parce que l'un ne peut pas aller sans l'autre. Je reviens à la fondation de l'OIT que

j'aime bien citer : quand l'OIT a été créée, c'était sur trois motifs : un motif évidemment humaniste, un motif économique, car l'économie ne peut pas marcher sur une seule jambe, mais sur l'économie sociale, et un motif politique. Si l'on veut de la stabilité, il faut évidemment que tout le monde s'y retrouve.

**M. Stéphane PAOLI** : Mesdames, Messieurs, quelques minutes pour vos questions.

**M. Pierre-Yves MONTÉLÉON**, *responsable santé au travail à la CFTC* : Je ne suis pas très familier des procédures de ratification des conventions OIT. Je voudrais simplement noter que sur l'hygiène, pas de problème, c'est ratifié. On fête cette année le 30e anniversaire de la convention 155 sur la santé sécurité au travail. Elle n'a toujours pas été ratifiée par la France alors qu'elle pourrait l'être aujourd'hui puisque depuis deux ans l'article 15 qui posait des problèmes sur la formation de l'ensemble des acteurs commence à être pris en compte. La convention 187, dans 30 ans ?

**M. Gilles de ROBIEN** : Je veux bien répondre, parce que j'assume. C'est vrai que le président de la République a donné un coup de pouce il y a deux ans sur cette ratification. Elle n'est pas encore ratifiée, mais elle est appliquée. La ratification est quelque chose de très important aussi et vous avez raison de nous le rappeler. On prend du retard dans les ratifications, hélas, il n'y a pas que ces ratifications, il y a aussi les textes européens, etc. Vous avez raison de rappeler la 187 qui est présente à notre esprit, et je le rappelle, autant que faire se peut, auprès de celles et de ceux qui font les ordres du jour au Parlement, puisque je suis relativement familier de cette maison aussi.

**M. Christian DELLACHERIE** : On a pris le problème de la gouvernance à un très haut niveau, il faut le faire. L'OIT étant un des organisateurs, il aurait été dommage de ne pas profiter de sa présence pour en parler. Je pense qu'il y a des aspects de la gouvernance,

de l'ensemble du système pour lesquels il serait nécessaire de faire un progrès.

Un premier aspect est le lien extrêmement fort, je dirais même le caractère déterminant de la santé au travail pour la santé publique. On ne peut pas parler de l'un sans l'autre, et évidemment, cela oblige à ce qu'il y ait une certaine cohérence. Cette cohérence d'ailleurs se retrouvant fatalement au sein, dans notre pays en tout cas, de l'institution qui s'appelle la sécurité sociale où tout aboutit. Le deuxième point est la gouvernance du système de santé au travail dans notre pays. Je pense qu'il y a là véritablement un progrès important à faire. On fonctionne encore sur un système que je considère comme dépassé, parce qu'il a fait la preuve de son inefficacité, en particulier pour les services interentreprises santé au travail. On devrait aboutir normalement à quelque chose de plus vivant, qui permette l'expression, la présence des parties prenantes et il semble que cela ne veuille pas se faire. Déjà, la loi qui doit normalement procéder à cette évolution continue à tourner dans cette maison, d'ailleurs, et l'on sait déjà que ce que le Sénat a voté et qui était très intéressant, à savoir le principe d'une composition et d'un fonctionnement paritaire des services de santé au travail, sera remis en cause apparemment par la majorité à la Chambre. Je regrette que notre députée soit partie. Je pense qu'il y a là aussi quelque chose à faire. On l'a dit tout à l'heure, les services de santé au travail ne font pas toute la santé au travail, mais sans le service de santé au travail, on ne peut pas faire grand-chose non plus.

**M. Stéphane PAOLI** : Qui souhaite répondre : santé au travail et santé publique. En effet, c'est une question vraiment importante.

**M. Henri FOREST** : On sépare en France, beaucoup moins dans d'autres pays, la dimension santé globale de celle des déterminants du travail qui impactent la santé. On a cloisonné les deux systèmes. Cela a pour conséquence de faire financer en partie les dépenses de santé liées au travail par l'assurance maladie.

D'ailleurs, prochainement, un nouveau rapport remettra les pendules à l'heure en fixant le montant que doit reverser la branche accident du travail à la maladie ce qui est indu par la branche maladie.

Sur la gouvernance, je suis d'accord avec M. DELLACHERIE. On a fait tout un travail au niveau des partenaires sociaux qui n'a pas abouti à un accord interprofessionnel, mais les discussions ne sont jamais stériles. Se côtoyer pendant plusieurs séances de négociation, même si l'on n'aboutit pas à un texte, en tout cas, permet que des choses se disent, que des choses avancent. On est tout à fait en phase avec le fait que les services de santé au travail ont besoin d'une grande modernisation et de l'apport d'un sang neuf : à côté des médecins du travail, même s'il y en avait suffisamment, il faut d'autres compétences tant le monde du travail est complexe. On attend effectivement avec impatience que le législateur vote une bonne loi et comme on parle de partie prenante, qu'il ait le respect des parties prenantes en les mettant à égalité de point de vue dans la façon dont il s'exprime au sein des différentes instances.

**M. Stéphane PAOLI** : Merci Monsieur le ministre. Merci Messieurs. Nous allons passer à la conclusion de cet après-midi.

**M. Marc VEYRON** : Henri FOREST a présenté une position sur la médecine du travail qui est la position de sa confédération. Il a fait référence à une négociation interprofessionnelle qui n'a pas abouti et donc par définition c'est le législateur qui reprend la main derrière, c'est normal, les choses doivent se faire de cette façon. Pour autant, il faut aussi éviter d'avoir une vision simpliste de la situation. Aujourd'hui, la santé au travail et la mise en œuvre par ce service santé au travail sont liées à des cotisations patronales, à une obligation patronale. Que cette obligation patronale, qui n'est pas partagée, à un moment donné se traduise aussi par une gouvernance qui corresponde à ce poids que peut avoir l'employeur, a aussi une certaine logique.

**M. Stéphane PAOLI** : Intéressant, en tout cas. Merci beaucoup Messieurs.

*(Applaudissements.)*

Nous allons passer à la conclusion et à la synthèse de ces débats. Monsieur François EYRAUD, directeur du département Protection des travailleurs au BIT va prendre la parole. Vous serez accompagné par Stéphane PIMBERT, directeur général de l'INRS.

## CONCLUSION – SYNTHÈSE DES DÉBATS

**M. François EYRAUD**, directeur du département *Protection des travailleurs (PROTRAV) BIT* : À plusieurs reprises j'ai entendu dire que cette réunion était organisée par l'OIT, ce qui est en partie vrai et faux, en ce sens que l'OIT n'est que la somme de ses constituants. C'est l'INRS, en tant que constituant de l'OIT, qui a organisé cette réunion, ce dont je le remercie.

Faire la synthèse serait extrêmement difficile, je voudrais plutôt reprendre un peu ce qui a été dit avec les interrogations que cela pose.

Le thème général de cette journée mondiale sur la question de la sécurité et de la santé au travail porte sur la gestion de ses systèmes, c'est-à-dire comment améliorer la prévention ? C'est cet aspect qui a été traité ici, mais vu sous un angle particulier qui est celui des maladies psychosociales dans l'entreprise. C'est le développement du secteur tertiaire qui a fait que ce genre de problèmes de santé et de sécurité est devenu un problème majeur. Traditionnellement, les experts en matière d'hygiène et de sécurité sont l'ingénieur et le médecin. La question que je me pose, en faisant un peu de provocation sans doute, est de savoir si ce sont toujours les bons experts que l'on a ? Est-ce qu'il ne faut pas plutôt des psychologues, des sociologues, éventuellement des philosophes pour régler ces questions ? La réponse, je crois, a été donnée lors du débat en insistant sur le fait que c'est une question de rapports humains. De ce fait, il est extrêmement important d'avoir des managers qui managent, qui sont conscients de ces problèmes et qui ont une formation dans ce domaine, mais il y a aussi le dialogue social qui doit être extrêmement important. Pourquoi ? Parce que l'on n'a plus les outils tels qu'on a pu les avoir. Quand on parle de sécurité dans le secteur de l'industrie, on pense machine coupante, donc on va protéger le travailleur en mettant un certain nombre de systèmes fabriqués par l'ingénieur. Dans le domaine qui nous intéresse, on n'a pas ces systèmes. Lorsque l'on met en place des systèmes de travail précaire, avec des contrats

précaires, sait-on que cela va entraîner des problèmes majeurs ? En Espagne, par exemple, où ce travail précaire chez les jeunes – le plus élevé en Europe — existe depuis déjà de nombreuses années, on sait que cela empêche les jeunes de trouver des logements, de se marier, de créer des familles. Cela a toute une série d'effets. Lorsque les entreprises mettent en place des contrats précaires, toutes ces conséquences ne sont pas évaluées, alors que par du dialogue social, probablement que ce sont des aspects que l'on aurait certainement identifiés.

Un autre exemple aussi frappant est celui des open space. Un certain nombre d'études nous montre que l'open space entraîne des problèmes de stress. Or, quand on le met en place, on ne sait pas ce qui va se passer après. Ce sont des problèmes compliqués et les outils pour y répondre ne sont pas évidents. C'est en ce sens que prendre conscience, développer la prévention, c'est mettre en place des systèmes de dialogue, mettre en place des systèmes d'amélioration des rapports humains dans l'entreprise qui permettent de travailler sur ces problèmes. C'est-à-dire que les outils ne sont pas les mêmes que les outils que l'on utilise dans les problèmes de sécurité et de santé classiques. Je crois que c'est un point important.

Il ne faut pas oublier les problèmes classiques, c'est-à-dire que les questions de sécurité et de santé dans l'industrie classique sont extrêmement importantes et pas seulement dans les pays en développement, mais dans tous les pays. À titre d'exemple, parmi les emplois verts dont on parle, qui sont les emplois d'avenir, un des plus importants est celui du traitement des déchets et notamment des déchets électroniques. Cela pose des problèmes de santé et de sécurité extrêmement importants. Quand on voit ce qui se passe avec ces suicides qui sont frappants à juste titre, on a raison de s'y intéresser, il ne faut pas oublier le reste.

Concernant le rôle de l'OIT sur ces questions, je pense que Gilles de ROBIEN a dit l'essentiel. Ce qui fait peut-être la valeur ajoutée de l'OIT et du BIT dans ce domaine n'est pas leurs capacités de recherches et de développement, heureusement que l'on a l'INRS

et des organismes équivalents pour cela, sur lesquels on peut se baser. C'est une des discussions que l'on aura demain sur cette question. Ce que le BIT peut apporter, c'est une légitimité. Gilles de ROBIEN indiquait que 50 % des conventions du BIT sont des conventions qui traitent ces questions. Valentina FORASTIERI parlait d'une des conventions particulières, la 187, qui est un peu englobante et parle de problèmes de la gestion de la prévention, mais il y a toute une série de conventions qui interdisent l'utilisation de certains produits chimiques, qui limitent toute une série de choses de ce type. Or, au fond, la législation est un outil préventif par excellence puisqu'elle interdit, donc je crois que la législation entre bien dans ce système de prévention. Ces conventions à l'OIT sont élaborées de manière tripartite, sous la forme indiquée par Valentina FORASTIERI, c'est-à-dire où l'on ne cherche pas forcément ce qu'il y a de mieux, mais où l'on cherche en tout cas à faire en sorte que l'essentiel soit préservé. Cela donne une légitimité qui peut être utilisée dans les différents pays pour mettre en place ces systèmes de prévention. C'est un aspect important pour l'OIT.

Le rôle du BIT et de l'OIT dans ces questions est aussi de simplifier et de créer des outils universels dans ce domaine. C'est-à-dire utiliser précisément les recherches qui sont menées, utiliser toutes les données, tous les résultats que l'on peut obtenir pour, ensuite, aider à mettre en place des instruments universels. Un des exemples est un système de formation et de sensibilisation aux questions d'addiction au travail et aux questions de stress, etc., qui s'appelle SOLVE, et dont s'occupe d'ailleurs Valentina FORASTIERI. C'est un système de formation très simple, qui est à la disposition des entreprises, à la disposition des partenaires sociaux pour en prendre connaissance. C'est le développement d'outils simples de ce type, adaptés à l'ensemble des pays et adaptés en particulier aux petites et moyennes entreprises. Parce que les problèmes sont les mêmes dans les pays, mais que l'on n'a pas forcément les mêmes moyens pour y répondre, c'est là je pense que nous pouvons avoir une valeur ajoutée.

Je vous remercie.

**M. Stéphane PIMBERT** : Quelques mots pour terminer, qui ne sont bien entendu pas une conclusion réelle de ces échanges. Je crois que l'on a eu en cette fin d'après-midi des échanges très variés, des prises de parole complètement libres avec des avis de différents partenaires sociaux. C'était un des buts de cette rencontre. Cela correspond aussi à l'idée de la mission confiée à l'INRS, créé par la CNAM il y a maintenant de nombreuses années, avec un conseil d'administration composé de partenaires sociaux, dont le but est justement d'avoir une attitude constructive pour la prévention des maladies professionnelles et des accidents du travail. Cette instance et quelques autres – on est peut-être un village gaulois parce qu'il n'y en a pas tant que cela, mais en tout cas, je crois que c'est un très bon village gaulois pour l'ensemble de la Gaule et plus largement – ont pour objectif de prévenir ces maladies et ces accidents du travail, avec un périmètre très large.

On a parlé de l'actualité avec l'aspect dramatique de ces derniers jours, mais la santé au travail porte aussi sur les questions des machines dangereuses, sur les troubles musculo-squelettiques qui représentent 83 % des maladies professionnelles reconnues en France, sur l'évaluation des expositions aux produits chimiques sur lesquels l'INRS travaille beaucoup. Sans parler des chutes de plain-pied, de la glissade dans les entreprises qui font partie des principaux accidents du travail en France. C'est quelque chose de très important. Et bien entendu des aspects nouveaux comme les énergies nouvelles, les éoliennes, etc., qui arrivent. Cet enjeu de la santé au travail recouvre un périmètre très large. Un périmètre très large sur la santé au travail qui nous montre que le travail à faire est très généraliste. C'est à cela que l'INRS se consacre de son mieux à travers quatre principaux moyens d'action : les études et recherches, la formation, l'information et l'aide aux entreprises et aux salariés.

Sur l'aspect information, on voit cette prise de conscience dont on parlait tout à l'heure, à la fois par les employeurs, les salariés et les instances représentatives. L'INRS a un site web depuis quelques années. Il y a quatre ans environ, nous avions de 20 000

à 25 000 connexions par jour, nous sommes maintenant à 40 000 connexions par jour. Nous voyons à la fois la prise de conscience et à la fois le besoin aussi bien des employeurs que des salariés. Du point de vue des documents, par exemple, nous essayons d'apporter un appui aux partenaires sociaux des entreprises. L'an dernier, 33 millions de téléchargements de documents ont été recensés sur notre site web. C'est quelque chose qui nous surprend par son ampleur, qui montre le besoin des entreprises et des salariés de solutions complètement concrètes, et en même temps qui montre une prise de conscience.

Sur le système de management qui était le thème de la journée mondiale du BIT, M. DRAIS a eu l'occasion de résumer très rapidement une étude qu'il a faite très sérieusement et qui a été prise en compte dans les auditions de M. DELLACHERIE sur les systèmes de management. Pour moi, cela montre trois choses principales :

- l'utilité d'un système qui peut être global,
- la nécessité de l'appropriation par l'entreprise,
- la nécessité du dialogue social.

Je fais le lien avec un autre point – qui est parfois un de mes sujets favoris – qui est l'évaluation des risques dans l'entreprise. Ce n'était pas le sujet d'aujourd'hui, mais je crois que l'évaluation des risques dans l'entreprise, lorsqu'elle est bien faite, est un socle pour la prévention. Un socle parce qu'à la fois l'employeur qui en est responsable, mais aussi les salariés, mais aussi les instances représentatives, font ce travail d'identification des risques et établissent des plans d'actions concrètes ensuite. Je crois que c'est un élément tout à fait important qui peut amener ensuite vers les systèmes de management, le cas échéant.

Quelques mots donc, non pas réellement de conclusion, mais plutôt d'ouverture de cet après-midi qui, je l'espère, vous a apporté un peu ou beaucoup grâce à ces réflexions des différents partenaires sociaux et des exemples des entreprises. Je remercie encore le BIT de ce partenariat à l'occasion de la journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail.

Merci de votre présence.

*(Applaudissements.)*

## LISTE DES PARTICIPANTS

**Elisabeth Afonso**, *Stagiaire RH MAIRIE DE VILLETANEUSE*

**Francesca Alesandrini**, *Généraliste RH SYMANTEC*

**Horacio Alves de Oloveira**, *Directeur ERGORYTHME*

**Fernando Andrade**, *Conseiller en prévention des risques professionnels MAIRIE DE PARIS*

**Annick Arbello de Vacqueur**, *Formatrice ADVIXYS PRÉVENTION*

**Philippe Aubert**, *Responsable projets prévention AIR FRANCE*

**France Auer**, *Chargée de mission BUREAU DE L'OIT POUR LA FRANCE*

**Laurence Badel**, *Directrice des ressources humaines VILLE DE STAINS*

**Elodie Baldacchino**, *Prévention du stress IBM*

**Michel Bardoulat**, *Président ctr carsat région centre ouest Carsat-Comandat Medef*

**Laurent Baron**, *Chercheur INRS*

**Cécilia Beaulieu**, *Acmo MAIRIE DE CHATOU*

**Yves Benedetti**, *Inspecteur santé et sécurité au travail MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR*

**Daniel bertrant**, *Secrétaire départemental CFTD*

**Martine Blot**, *Coodinatrice hygiène et sécurité INSTITUT COCHIN*

**Vincent Boivin**, *Responsable local UNSA-POSTES*

**Antoine Bondel**, *INRS*

**Alexandre Bonbon**, *Conseiller en prévention des risques professionnels ACMO MAIRIE DES ULIS*

**François Bordes**, *Hr project leader EUROCOPTER GROUP*

**Christian Boulissière**, *Inspecteur hygiène et sécurité VILLE DE PARIS*

**Mohamed Boughar**, *MINISTÈRE DU TRAVAIL*

**Alexandre Bouquet**, *Responsable pôle santé au travail MAIRIE DE SALON DE PROVENCE*

**Veronique Branger**, *Dirigeante VOLCAN COMMUNICATION*

**Fabrice Bruneteau**, *Préventeur VILLE ARGENTEUIL*

**Dominique Burgess**, *Chargé de missions F.N.A.D.E*

**Julien Cardeur**, *Responsable santé et conditions de travail LA POSTE*

**Sylvie Catala**, *sécurité MAIRIE DE PARIS*

**Amia Cherkaoui**, *MARIE DE PARIS*

**Cécile Chopin**, *Chargée de missions IUH/UNIVERSITÉ PARIS VII*

**Philippe Class**, *Directeur HS EUROPE ECFIA*

**Pierre Clavel**, *Inspecteur en hygiène et sécurité MINISTÈRE CHARGÉ DE L'AGRICULTURE*

**Katya Corbineau**, *affaires sociales FHP*

**Jean-Louis Cortot**, *Adjoint au directeur régional Ile-de-France AFNOR*

**Violaine Coulon**, *Chargée de missions RH CNAV-SÉCURITÉ SOCIALE*

**Willy Coupry**, *Directeur régional IRH-ALMA LOGICIELS*

**Yves Courtois**, *Inspecteur H&S VILLE DE PARIS*

**André Couryas**, *Président UNIFRAX FRANCE*

**Marie-Christine Dalloz**, *députée du JURA*

**Adrien David**, *Chargé de mission BUREAU DE L'OIT EN FRANCE*

**Sixtine De Villeblanche**, *Journaliste AEF*

**Severine Debrune**, *Conseillère en prévention des risques professionnels MAIRIE DE PARIS*

**Marie Defrance**, *Chargée de la coordination des relations INTERNATIONALES INRS*

**Yann Deglicourt**, *Préventeur CDG 60*

**Camille Delacote**, *Chargée de relations sociales MAIRIE DE SURESNES*

**Philippe Deparis**, *Conseiller médical IBM FRANCE*

**Graziella Dornier**, *Mission événementielle INRS*

**Edith Doucet**, *Ingénieur prévention INSERM UMRS 872*

**Julie Dreano**, *Responsable service hygiène et sécurité CENTRE DE GESTION 54*

**Bernard Dreno**, *Responsable service PRÉVENTION CIG*

**Brigitte Du jeu**, *Chargée de mission BUREAU DE L'OIT EN FRANCE*

**Guillaume Dubrelle**, *Secrétaire départementale 78 UNSA POSTES*

**Serge Dutrieux**, *CHSCT PRESSTALIS*

**Nadim Fares**, *Responsable du fonds national de prévention CNRACL*

**Véronique Fouilleroux**, *Chef du département prévention FÉDÉRATION DU BÂTIMENT*

**Marc Galliot**, *Commissaire santé au travail UNSA*

**Nicole Gautier**, *Directeur du département prévention CIG GRANDE COURONNE*

**Sabine Genty**, *Corporate doctor TECHNIP*

**Muriel Germa**, *DRH MAIRIE DE CHATOU*

**Pascal girardot**, *Ergonome ERGONALLIANCE*

**Jean-Marie Gobbi**, *Directeur PSYA*

**Francois Gobillard**, *Ingénieur conseil CARSAT NORD EST NANCY*

**Frédéric Goetz**, *Directeur prévention santé sécurité VEOLIA EAU*

**Gilles Gombaud**, *Inspecteur santé et sécurité au travail MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR*

**Raphaël Haeflinger**, *Directeur EUROGIP*

**Reza Hamy**, *Ergonome ERGORYTHME*

**Carine Harboun**, *RH IPSOS FRANCE*

**Philippe Jandrot**, *Directeur délégué aux applications INRS*

**Pierre Knispel**, *Ingénieur-conseil régional CARSAT NORD EST*

**Michel Laisman**, *Hygieniste*

**Rachid Lakhdari**, *Secrétaire territorial UNSA-POSTES*

**Damien Larroque**, *Attaché de presse INRS*

Jean-Pierre Lazarus, *Directeur de la prévention et du soutien aux agents* **CONSEIL GÉNÉRAL DU VAL DE MARNE**

Philippe Le blon, *Responsable du développement social groupe* **PRESSTALIS**

Sylvie Le guennic, *Formation communication* **OCIE.FR**

Marine lecomte, *Jusiste* **CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT**

Daniel Lejeune, *Secrétaire général* **COCT**

Anita Lemee, *Acfi* **DRH SÉCURITÉ MAIRIE CLICHY**

Bertrand Libert, *Conseiller du préseident* **AMETIF SANTÉ AU TRAVAIL**

Catherine Lindecker, *Ingénieur sécurité risques chimiques* **CNRS/IPN ORSAY**

Marie Françoise Loiret, *Médecin territorial* **MAIRIE DE NEUILLY-SUR-SEINE**

Thi-van Luc, *Médecin de prévention* **INRS**

Vanessa Luce, *Conseillère hygiène et prévention des risques* **VILLE DE TREMBLAY-EN-FRANCE**

Christian Magro, *Correspondant handicap* **CDG FPT AUDE**

Isabelle Malosse, *Responsable service santé au travail* **VILLE DE VERSAILLES**

Philippe Marpeau, *Responsable projet* **BCPE**

Francisco Mena, *Attaché d'administration défense civile* **DGAC**

Claire Mendras, *Juriste* **CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT**

Isabelle Menoni, *Secrétaire fédérale* **FÉDÉRATION CFE-CGC DES IEG**

Sylvain Metropolyst, *Chsct/isi* **INRS**

Maurice Mezel, *Conseiller international* **MINISTÈRE DU TRAVAIL**

Pierre-Yves Montéléon, *Membre du conseil d'administration* **INRS**

Dominique Mur, *Chargée de mission événementielle* **INRS**

Frédérique Paquier, *Animatrice commission santé au travail* **UNSA**

Monique Pellet, *Chef comptable* **AIMF**

Benjamin Perdreau, *Chef de produit* **AFNOR CERTIFICATION**

Tuê Tam Pham Thi, *Responsable santé et conditions de travail* **ESSILOR INTERNATIONAL**

Jean-Claude Philibin, *Directeur* **CNPA**

Véronique Pinet, *Consultante fondateur* **VPL CONSULTING**

Charles Piroux, *Inspecteur santé et sécurité au travail* **MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR**

Thierry Raulin, *DRH* **GROUPE DECAUX**

Michel Sesques, *Executive vice-president-human resources* **EUROPTER GROUP**

Estelle Tarrago, *Directrice* **CIG**

Hélène Tiriau, *Chef du service prévention et santé au travail* **VILLE ARGENTEUIL**

Jean-François Trogrlic, *Directeur* **BUREAU DE L'OIT EN FRANCE**

Eric Trystram, *Inspecteur santé et sécurité au travail* **MINISTÈRE DE CLICHY-LA-GARENNE**





**INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SÉCURITÉ**  
**pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles**

---

**Centre de Paris**

**30 rue Olivier Noyer**

**75680 Paris Cedex 14**

**Tél. : (33) (0)1 40 44 30 00**

**Fax : (33) (0)1 40 44 30 99**

**Centre de Lorraine**

**Rue du Morvan**

**CS 60027**

**54519 Vandœuvre-Les-Nancy Cedex**

**Tél. : (33) (0)3 83 50 20 00**

**Fax : (33) (0)3 83 50 20 97**

**[www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)**