



HEBDO

HERVE LANOUZIERE : « L'APPROCHE INGENIEUR EST COMPLETEMENT HAS BEEN »

Lors du dernier salon Préventica à Lyon, plusieurs experts en santé au travail ont pointé du doigt l'inadéquation grandissante de la formation et de l'approche de l'ingénieur préventeur centrée sur la sécurité et la santé physique avec les « nouvelles » dimensions sociales de la santé au travail, notamment les risques psychosociaux (RPS).

« Lorsque je suis parti d'un groupe industriel pour lequel je m'occupais de la santé et de la sécurité, le PDG du groupe m'a demandé de lui dire ce que je pensais de sa politique sur le sujet, s'il était sous-staffé ou sur-staffé, raconte Hervé Lanouzière, aujourd'hui directeur de l'Intefp (institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle), à la table ronde « Future of works » du salon Preventica le 8 octobre à Lyon. Je lui ai dit : "Le problème est que vous êtes complètement has been et un peu ringard parce que vous avez des dizaines de supers ingénieurs sécurité mais qui ont une approche ingénieur". »

« Même s'il y avait de grands risques industriels, les plaintes portaient surtout sur la question de poursuivre dans l'entreprise en étant une femme, en étant âgé, en télétravaillant, etc., explique-t-il, avant de généraliser. « On a une population de préventeurs qui doit évoluer. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas des ingénieurs. Cela veut dire qu'il faut qu'ils adoptent une approche globale de la prévention. La manière d'aborder la prévention en santé et sécurité au travail qui a présidé durant les trente dernières années n'est plus du tout d'actualité ». Selon l'expert, employeurs et préventeurs doivent « prendre la mesure » de quatre changements structurels de la santé au travail, au risque d'être « à côté de la plaque ».

« L'approche hygiène sécurité est derrière nous »

« On ne résonne plus en termes d'obligation de moyens, ni même d'obligation de résultat mais d'objectifs à atteindre », souligne d'abord le co-auteur de l'ouvrage « La santé au travail » écrit avec Emmanuelle Wurtz, avocate générale à la Cour de cassation. Aujourd'hui, l'employeur doit atteindre des objectifs, il n'y a pas d'état stationnaire de la prévention. Il doit être dans une posture d'amélioration permanente, différente de la mise en conformité qui a présidé pendant des années dans le droit de la santé au travail. » Concrètement, l'employeur et le préventeur ne doivent plus seulement se mettre en conformité, par exemple « mettre une barrière à 1 mètre », mais prendre des mesures « adaptées », « suffisantes », « nécessaires », « adéquates » ou « appropriées ».

Ensuite, le concept de santé au travail accepte désormais la définition de la santé de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) : « Un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». « L'approche hygiène sécurité est derrière nous, appuie Hervé Lanouzière. L'obligation de sécurité de l'employeur va bien au-delà, avec les risques psychosociaux (RPS), le bien-être social, la qualité de vie au travail, etc. »

Employeurs et préventeurs doivent s'intéresser à des risques qui ne sont pas directement liés à l'activité de l'entreprise”

Une (r)évolution conceptuelle qui s'accompagne de l'approche « One Health », troisième changement. « Employeurs et préventeurs doivent s'intéresser à des risques qui ne sont pas directement liés à l'activité de l'entreprise (covid, risque climatique, inondation, glissement de terrain, travail sous forte chaleur, etc.), poursuit l'expert. Nous assistons aussi à une explosion des maladies chroniques évolutives qui surviennent de plus en plus tôt. Il faut apprendre à accueillir cette population avec leur pathologies ».

Dernier changement perçu par Hervé Lanouzière et Emmanuelle Wurtz : une interprétation extensive des droits fondamentaux. « *Les juges ont de plus en plus tendance à assimiler les atteintes aux droits fondamentaux (dignité, égalité, équité, justice, anxiété, décence au travail, loyauté, intégrité, etc .) à une dégradation des conditions de travail et donc, à une dégradation de la santé au travail* », prévient le directeur de l'Intefp, qui concède « *un monde de changements qui peut être paralysant* ».

« **Dream gap** »

« *La prévention ne porte pas que sur le travail*, abonde Isabelle Barth, professeure agrégée à l'Université de Strasbourg, qui pointe aussi un hiatus entre un « *monde de la prévention [qui] travaille beaucoup avec le rationnel, avec les normes* » et « *l'angoisse extraordinaire* » née d'un « *monde d'immense incertitude* ». Selon elle, médecins du travail et préventeurs sont concrètement « *confrontés tous les jours au dream gap* », à savoir « *l'écart entre ce que le salarié rêve de son travail (travailler avec des gens qui ne font pas la « gueule », avoir un boulot qui a du sens) et la réalité* ».

Même sur les sujets les plus graves comme la qualité et la prévention, il faut donner une dimension de plaisir pour responsabiliser”

« *Cet écart génère des erreurs, de l'insatisfaction, de la frustration*, poursuit-elle. *C'est avec cela qu'il faut travailler. Ce n'est pas le rationnel qui fait tourner le monde mais le ressenti.* » . La chercheuse en sciences du management estime ainsi que l'engagement, l'implication et la motivation, le « *triptyque du management* », ne mobilise plus. « *On a longtemps été dans une éthique du devoir mais je vois arriver une éthique du plaisir* », partage-t-elle, évoquant les récents discours des champions olympiques français. « *Les perdants sont ceux qui sont obsédés par la performance*, retient-elle. *Pour ne pas avoir peur de l'échec, il faut du plaisir. Même sur les sujets les plus graves comme la qualité et la prévention, il faut donner une dimension de plaisir pour responsabiliser, pour que ça vienne de l'intérieur.* »

À ne pas confondre avec « *le bien-être au travail, l'afterwork, le team building, le baby-foot ou le chief happiness officer* », tance la chercheuse, qui parle plutôt de « *petites dimensions spontanées, d'un climat où l'on va faire de l'humour* ». « *Tant que les dirigeants et préventeurs n'auront pas compris cela, ils passeront à côté de toutes les attentes des salariés* », conclut-elle, insistant sur le problème du désengagement. « *Le désengagement se traduit par des arrêts. Le pire est la présence-absente*, explique-t-elle. *Je suis là mais pas là, je fais le minimum, je fais autre chose.* »

« **Le problème du préventeur est qu'il ne traite pas vraiment des RPS** »

Des considérations sociologiques et psychologiques qui concernent d'abord en entreprise les managers, les fonctions RH ou la direction. « *Le problème du préventeur aujourd'hui est qu'il ne traite pas vraiment des RPS la plupart du temps* », pointe l'avocat spécialisé en droit de la santé au travail, Michel Ledoux, lors d'une autre table ronde tenue en fin de journée. *Il est techno-centré, c'est la santé physique. Le DRH, c'est la santé mentale. Je vois bien que nos interlocuteurs, dès que l'on parle de RPS, sont rarement les préventeurs, mais plutôt les RH. Il y a une discordance entre la réalité du terrain, la montée en puissance des questions RPS et la réalité de la prévention* », déplore-t-il.

Les sciences molles ne font pas partie du catalogue”

Avant d'appeler à ce que « *la nouvelle génération de préventeurs soit aussi formée sur ces sujets* », remarquant que « *cela vient progressivement mais [que] ce n'est pas encore totalement au point* ». « *Il y a vingt ans, les préventeurs l'étaient par ancienneté*, rappelle-t-il, mettant en perspective le chemin parcouru. *Les dirigeants demandaient à un salarié à cinq ans de la retraite, dont ils ne savaient pas quoi en faire, de s'occuper de la sécurité.* »

Un problème de formation soulevé aussi par Fabien Piazzon, enseignant spécialisé en santé au travail à Polytech Grenoble et animateur des deux tables rondes. « *Les sciences molles ne font pas partie du catalogue*, coupe-t-il court. *Pour être officiellement ingénieur prévention, il faut des sciences dures, des maths. Tout ce qui est RH ou RPS prend des heures de formation et ne rentrent pas dans la nature même du diplôme. C'est un vrai problème.* » L'expert en santé au travail invite alors ses pairs à « *aller pousser cela à la commission des diplômes d'ingénieurs [CTI]*», soulignant qu'il existe « *des métiers d'ingénieurs qui ne sont pas que techniques* ».

« Être un préventeur coordinateur »

Face à cette complexification des risques nécessitant un savoir plusridisplinaire incluant les sciences humaines, Bertrand Philippin, directeur santé sécurité chez le groupe Volvo & Renault Trucks, insiste de son côté sur le rôle de coordination du préventeur. *« En alternance ou dans le monde de l'entreprise, bien souvent, le préventeur va s'occuper principalement d'un sujet, contextualise-t-il. Il ne peut pas couvrir toutes les thématiques. Il faut savoir faire appel aux bons experts, en interne ou en externe, à des ergonomes, des spécialistes du risque chimique, etc. »* Car si *« un des grands enjeux des préventeurs est d'être suffisamment expert et suffisamment généraliste, comme le résume Maxime Pradier, administrateur d'État à la direction générale du travail (DGT), « ce n'est pas simple en pratique ».*

Nous sommes forcément le support de nos entités opérationnels”

Dirigeant un centre d'expertise, Bertrand Philippin compte ainsi plusieurs experts dans son équipe, couvrant notamment le risque chimique, l'ergonomie, le maintien dans l'emploi, le management des risques professionnels et la santé mentale. *« Aujourd'hui, il faut avoir une certaine ouverture d'esprit et surtout être un préventeur-coordinateur, conclut-il. Nous sommes forcément le support de nos entités opérationnels. »*

D'ailleurs, le préventeur ne voit pas forcément d'un mauvais œil son rattachement à la fonction RH. *« Au début de ma carrière, j'étais rattaché à la fonction technique. À l'époque, dans les usines, la santé-sécurité était en grande partie la sécurité machine, raconte-t-il. Quand je suis arrivé dans le monde Renault Trucks, j'ai été rattaché à la fonction RH. Et avec le recul, je pense que c'est une chance. Qu'il s'agisse des RPS ou même des aspects de santé physique et de maintien dans l'emploi, nous sommes en plein dans la thématique humaine. Je pense que c'est une vraie force. Encore faut-il que les dirigeants restent très proches. »*

Quid de la formation des dirigeants ?

Parce que [l'obligation de sécurité n'est pas transférable de l'employeur vers le préventeur](#), l'avocat Michel Ledoux a également appelé à une formation des dirigeants d'entreprise. *« Pour conduire une voiture, il faut passer le permis de conduire. Or, je suis stupéfait de constater que pour diriger une entreprise, de 5 000 à 10 000 personnes, n'importe quel ingénieur amateur peut s'y coller, s'est-il emporté. Je ne comprends pas que dans les écoles de commerce ou d'ingénieurs, dans les universités, dans toute la filière professionnelle, il n'y ait pas d'enseignement sur la santé au travail. »*

Il faut être très clair : t'es nul en santé au travail, tu redoubles”

« On leur enseigne la finance, l'informatique, la science, la technique mais il n'y a pas un mot sur la santé au travail. Je ne comprends pas qu'il n'y ait pas une année ou un trimestre entier consacré à un enseignement noté. Il faut être très clair : t'es nul en santé au travail, tu redoubles, poursuit-il sous les rires. Je pense que le jour où les dirigeants sont formés, ça va ruisseler nécessairement et le dirigeant ne se contentera pas d'avoir un sous-traitant qui est le préventeur pour les questions de santé et sécurité au travail. Je crois qu'il faut commencer par le haut. Pour la vraie prévention primaire, commençons par ceux qui dirigent les entreprises. »

Matthieu Barry

<https://www.actuel-hse.fr/content/herve-lanouziere-laproche-ingenieur-est-completement-has-been>