

Gestion de la santé et de la sécurité au travail

La communication, premier outil de pré

Longtemps considérés comme une fatalité dans le milieu des travaux publics, les accidents du travail font de plus en plus l'objet de politiques de prévention au sein des entreprises exposées aux risques. Deux exemples illustrent la démarche de management de la sécurité au travail et les résultats positifs qui en découlent.

Les accidents de travail, parce qu'ils portent atteinte à l'intégrité physique ou à la vie des personnes, sont insupportables... et ils le sont d'autant plus qu'ils ne sont pas une fatalité. » Cette note interne du président du groupe Vinci Énergies donne d'emblée le ton sur sa volonté de mettre un frein durable aux accidents de travail dans ses activités de travaux publics. C'est ainsi que deux PME, Barde Sud-Est et SDEL Réseaux Extérieurs, filiales du groupe localisées dans l'Ain, mènent chacune depuis une dizaine d'années une politique de prévention des accidents de travail pour réduire au maximum leur fréquence et leur gravité. Travaillant sur les réseaux électriques (construction, enfouissement et dépose de lignes, éclairage public), les employés des deux entreprises sont principalement exposés à des risques d'ordre électrique (réseaux sous tension), à des risques liés aux travaux en hauteur (supports de lignes, réseaux en façades) et aux travaux souterrains (terrassment, enfouissement), et à l'environnement externe (circulation automobile...).

Objectif : zéro accident

Des activités qui, de tout temps, ont régulièrement

confronté ces deux PME à des accidents de travail. Une situation qui ne pouvait perdurer... Pour parvenir à l'objectif "zéro accident de travail", chaque entreprise a monté son propre système de management. Après de multiples améliorations sur le matériel, Barde S.E. a nommé un animateur sécurité en 1999. « C'est un interlocuteur privilégié entre le terrain et la direction. Il est très à l'écoute et d'autant plus apprécié par les différents interlocuteurs que lui-même est issu du terrain, explique Olivier Leroy, chef d'entreprise. C'est un élément décisif dans notre démarche, car la prévention relève avant tout des relations humaines. La notion de hiérarchie est éliminée avec lui, ce qui permet des échanges en toute simplicité et une bonne remontée d'informations du terrain. »

Un échange nécessaire entre individus

Comme le confirme Bernard Dardaele, conducteur d'engins sur les chantiers et membre du CHSCT, « le lien entre le terrain et le siège se noue très bien, nous sommes écoutés lorsque nous formulons des observations sur nos conditions de travail. Notre sécurité est vraiment une préoccupation de la direction ». L'échange oral est primordial dans le management de la sé-

curité. « Or, la condition première de réussite de ce management est un dialogue en toute transparence, sans conséquence pour les employés », souligne Abel Calvet, technicien-conseil à la CRAM Rhône-Alpes. « Car lorsqu'ils transmettent des informations, les ouvriers mettent en évidence des dysfonctionnements dont ils sont les acteurs. S'ils sont sanctionnés pour ces fautes, nous pouvons être certains que le dialogue sera définitivement rompu. L'optique de cet échange doit être : "Nous savons que vous prenez des risques dans votre activité, dites-nous lesquels." » Et, comme le note Olivier Leroy, « à ce niveau, c'est au chef d'entreprise de changer, d'instaurer une relation de confiance avec ses salariés ». Depuis 2001, plusieurs actions sont venues renforcer ce travail de communication au sein de l'entreprise : réunions et visites de terrain régulières, fiches

d'analyse des risques, arbre des causes, formations – tant pour les anciens que pour les nouveaux recrutés –, "causeries sécurité" où les ouvriers font part de leurs difficultés (matérielles, organisationnelles...) et qui aboutissent à des actions correctives, etc.

Faire de la sécurité une préoccupation permanente

Et ces efforts, contraignants au départ mais qui commencent à entrer dans les mœurs du métier, ont assez vite été récompensés : depuis le 6 septembre 2001, aucun accident avec arrêt n'a été répertorié dans la société ! La démarche des dirigeants de SDEL réseaux extérieurs est globalement similaire, même si leur approche diffère quelque peu. « Nous voulons provoquer le dialogue avec l'ensemble du personnel, faire prendre

conscience à chacun du fait que la sécurité doit constituer une préoccupation permanente à tous les niveaux », explique pour sa part Fabrice Dudragne, chef d'entreprise. Un plan d'action sécurité visant à développer ou entretenir un état d'esprit sécurité est défini chaque année. « Nous essayons toujours de trouver une nouvelle approche au problème, de l'aborder sous un nouvel angle, afin de relancer sans cesse l'intérêt que chacun doit porter à sa sécurité et à celle des autres », poursuit-il.

Parmi les diverses démarches entreprises : des actions préventives, sous forme de sensibilisation sécurité ou de formations sécurité, sont suivies par l'ensemble du personnel ; tous les accidents, presque tous les accidents ou situations dangereuses, que les équipes sont incitées à révéler, font l'objet d'une analyse qui aboutit à des actions correctives ; un "dossier chantier", permettant de formaliser le chantier, d'en analyser préalablement les risques, est établi en amont, et une analyse de fin

Éric Drais, responsable de l'étude nationale sur les SMS, Laboratoire Gestion de la sécurité INRS)

“Le management de la sécurité, une dynamique collective”

Dans le cadre de l'étude nationale menée actuellement, l'INRS observe que l'amélioration des résultats de sécurité ne se résume pas à une question de référentiel, ni même de certification. D'ailleurs, rappelons qu'il est possible de gérer la sécurité sans nécessairement posséder un "système de management de la sécurité" (SMS) ni se conformer à un référentiel de type OHSAS 18001, BS 8800 ou autre. Comme le montrent

les deux entreprises citées dans cet article, ce qui justifie l'idée de management de la sécurité, c'est la présence d'actions coordonnées au sein d'une démarche globale de gestion des risques. Au-delà des protections et des procédures, ce qui importe dans le management de la sécurité, c'est de créer une dynamique collective à tous les niveaux de l'entreprise, autour d'une vision partagée des risques.

de chantier est également détaillée au terme de chaque activité. Mais la grande réussite de l'entreprise a été, ici aussi, de parvenir à instaurer un dialogue entre le terrain et la direction, en se dotant également d'un animateur sécurité.

Des efforts fructueux

Et ici aussi, les résultats sont sans équivoque : au 31 décembre 2003, l'entreprise comptabilisait 640 jours consécutifs sans accident, et cette performance se poursuit depuis ! « Nous ne pouvons que nous féliciter de ces résultats. Mais il faut rester vigilants, rien n'est jamais acquis en matière de sécurité. Nous sommes toujours confrontés à des situations dangereuses. Il faut rappeler en permanence aux personnes exposées les risques qu'elles encourent et les faire réfléchir sur leurs comportements. Bref, nous devons plus que jamais maintenir nos efforts », commente Fabrice Dudragne. Le budget annuel attribué par cette entreprise à la sécurité s'élève à environ 50 000 euros. « La question de la rentabilité de cet investissement ne se pose pas, il faut raisonner à long

terme », estime Fabrice Dudragne. Ce que confirme Olivier Leroy, pour qui « la sécurité n'a pas de prix, elle est considérée comme partie intégrante des affaires ». Bien que difficiles à estimer, les gains en termes qualitatifs pour ces entreprises sont indéniables : les employés travaillent dans de meilleures conditions ; les désorganisations des chantiers liées aux arrêts de travail, et par conséquent les coûts directs et indirects qui en découlent, sont moindres ; l'entreprise améliore son image, tant auprès des jeunes lors des recrutements qu'auprès des maîtres d'ouvrage qui tiennent de plus en plus compte des critères de sécurité. Par la diminution notable et durable du nombre d'accidents de travail dans leurs équipes, ces deux PME de travaux publics illustrent donc brillamment les bénéfices à tirer d'une démarche de management de la sécurité !

