

# Manager et préventeur : le binôme de la prévention ?

**Le préventeur n'est pas la seule personne à devoir s'impliquer dans la prévention des risques professionnels et la santé et sécurité au travail. Il épaulé dans son action son dirigeant et les managers de sa société. Reste à convaincre ces derniers pour que tous s'investissent. Ce n'est pas toujours simple...**

**D**ans ces mêmes colonnes, il y a de cela un peu plus de deux ans, nous nous étions penchés sur le rôle des dirigeants et managers dans la prévention des risques professionnels et la santé et sécurité au travail. Une évidence percevait à travers tous les entretiens et avis d'ex-

perts publiés à cette occasion : les dirigeants d'entreprises et leurs managers n'étaient pas toujours conscients de leur rôle en matière de sécurité au travail. Pire même : ils ne possédaient même pas la culture nécessaire en matière de prévention. Qu'en est-il deux ans après ? Les choses se sont-elles améliorées ?

## PAROLE DE PRÉVENTEUR

« TOUTE LA CHAÎNE HIÉRARCHIQUE DOIT ÊTRE IMPLIQUÉE »

**MARIE-VÉRONIQUE DEYDIER, CHEF DIVISION QHSE AU TERMINAL MÉTHANIER DE FOS SUR MER-CAVAOU ET TONKIN, GROUPE ELENCY**



« Il est absolument indispensable que toute la ligne hiérarchique soit impliquée dans la prévention. Qu'elle fasse preuve de volontarisme sur le sujet et qu'elle soit exemplaire. Par ailleurs, il faut que le responsable HSE ou le préventeur reporte directement au directeur du site ou à son directeur général. Cela montre aux autres managers et aux salariés que la sécurité est aussi importante que la production, la qualité... On peut aussi, pour impliquer plus le management de haut niveau et inférieur, leur fixer des objectifs santé-sécurité : leur demander de réaliser des visites de sites, de favoriser les échanges sur les questions

de sécurité, de mettre en place des bonnes pratiques, des règles à respecter... Afin qu'ils s'impliquent via des objectifs de prévention. C'est ce que nous faisons au sein du groupe Engie. Et les résultats sont là. La sécurité est entrée dans les mœurs du management et de la direction. Par contre les choses sont plus difficiles dans le cas du management de terrain. Ils voient cela comme une contrainte, quelque chose qui empêche de tourner en rond. Mais si le top management s'implique et leur donne les moyens, ils commencent à s'impliquer et comprennent que cela est bon pour la qualité de vie des employés. Autre constat : depuis que nous avons mis en place ce mode de fonctionnement, les informations remontent plus, les bonnes pratiques sont mieux partagées... Par ailleurs, grâce à cette implication du top management et de la relation que j'entretiens avec la direction, puisque que fais partie du comité de direction, mes avis sont mieux entendus et acceptés. » ■



L'implication des managers dans la prévention se matérialise par leur présence sur le terrain, au plus près des équipes, pour discuter sécurité avec elles.

Les dirigeants et managers sont-ils plus conscients du rôle qu'ils doivent jouer ? Sont-ils plus impliqués ? Écoutons Dominique Vacher, président de DVConseils : « Les choses évoluent lentement. Dans le bon sens. Certains P-D.G. commencent à s'y mettre et à s'investir dans la prévention des risques professionnels et la santé et sécurité au travail. Ils ont compris qu'en la matière ils devaient être exemplaires. Que c'est sur leur engagement dans la prévention et l'importance qu'ils lui accordent dans la direction et les décisions de l'entreprise que se calqueront les comportements des managers dirigeants, intermédiaires ou de terrain. »

### Les amener à réfléchir

Trop souvent, dans les entreprises, « quand il y a des problèmes en matière de sécurité, le dirigeant et son comité de direction rejettent la faute sur les managers de proximité, constate Fabrice Reboullet, directeur de Graphito Prévention. Or, si on les amène à réfléchir sur ce qu'ils font au sein de l'entreprise pour la sécurité et leur implication dans cette démarche, ils reconnaissent aisément qu'ils ne sont pas assez investis ».





Le préventeur doit travailler de manière très étroite avec son dirigeant. Plus il sera proche de lui, plus il sera écouté.

Est-ce que cela veut dire que les managers croient à tort qu'ils font ce qui est nécessaire en matière de prévention des risques professionnels ? Fabrice Reboullet n'est pas loin de le penser. « Beaucoup d'entre eux pensent vraiment faire pour le mieux. Mais dans les faits, ils en restent à une vision très contraignante et réglementaire de la sécurité. Ce qui est loin d'être suffisant... » Si on se base sur ce constat, les experts qui interviennent dans les entreprises pour les aider à améliorer leur politique prévention reconnaissent que les managers et les dirigeants ne sont pas assez visibles sur la prévention. « Cette absence de visibilité, ajoutée à la relation quasi inexistante dans certains cas avec le préventeur en entreprise – quand il existe –, fait que les préventeurs ont du mal à "embarquer" dans leur démarche leurs dirigeants, les managers et, parfois, les salariés eux-mêmes », regrette Fabrice Reboullet.

### Les former à la sécurité

« Malheureusement, trop souvent encore, le seul levier couramment utilisé pour amener les dirigeants à s'intéresser à la sécurité reste le réglementaire. Un autre levier beaucoup plus efficace est le

portefeuille. C'est-à-dire financieriser le discours sur la prévention et leur démontrer que la sécurité participe à la rentabilité de l'entreprise, ajoute Dominique Vacher. Cela pose aussi la question de la formation initiale de cette population. » En effet, comme le reconnaît Marie-Vé-

ronique Deydier, chef division QHSE au terminal méthanier de Fos-sur-mer-Cavaou et Tonkin, Elengy du groupe Engie, « on doit former les managers et les dirigeants. On doit les aider à comprendre le rôle qu'ils doivent jouer. Chez Engie, nous avons ainsi mis en place un module



## PAROLE DE PRÉVENTEUR

« TOUS LES DIRIGEANTS ET MANAGERS DU GROUPE SUIVENT UNE FORMATION SÉCURITÉ »

**SOIZIC VERHEYE, RESPONSABLE DU PÔLE SANTÉ ET MÉTHODOLOGIES DE PRÉVENTION CHEZ SUEZ RECYCLAGE ET VALORISATION FRANCE**



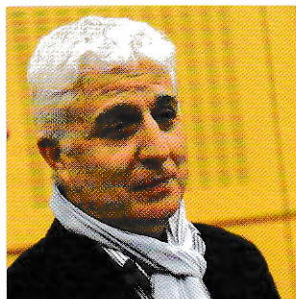
« La sécurité doit être un message quotidien, venant du plus haut niveau de l'entreprise. Chez Suez Recyclage et Valorisation France, la direction est très impliquée sur les questions de santé et sécurité. Elle a mis en place une politique forte qui accompagne la ligne managériale dans ses responsabilités santé sécurité notamment en utilisant une identité visuelle, avec un logo et une baseline "En parler et agir" qui traduit la dynamique dans laquelle nous nous sommes engagés. Ainsi, toute la ligne hiérarchique parle régulièrement de santé sécurité avec les équipes opérationnelles lors de visites managériales de sécurité, de quart d'heure prévention des risques... » ■



### Interview

## Dominique Vacher,

PRÉSIDENT DE DVCONSEILS



DR reproduit les faits et gestes de son dirigeant et adhère aux idées et objectifs de son supérieur. Ce mimétisme managérial est un excellent outil d'alignement et de transformation de l'entreprise.

**Les managers et dirigeants doivent-ils tous avoir la même implication en matière de sécurité et santé au travail et de prévention des risques professionnels ?**

La réponse est oui même si cette implication ne se traduit pas forcément par les mêmes actes. Je veux d'abord souligner les différents niveaux de management : le P-D.G., les dirigeants, les cadres supérieurs, les managers de proximité, par exemple. L'expérience montre que tout part du P-D.G. et des dirigeants. Et c'est ici qu'intervient ce que j'appelle le "mimétisme managérial". Un n-1

### La position hiérarchique a-t-elle une influence sur le rôle du préventeur dans l'entreprise ?

C'est évident. Si la fonction QSE est rattachée au P-D.G., l'accès au P-D.G. n'est pas le même que si le préventeur est situé plus bas dans la hiérarchie. Près du P-D.G., les choses sont plus simples (pour autant que le préventeur possède la vision et les qualités précitées) et les messages passent mieux. Loin de lui, ce ne sont jamais vos messages qui passent, ou du moins ils risquent fort d'être filtrés, voire déformés. Ce rattachement hiérarchique démontre ou non que le P-D.G. est acquis à la cause "sécurité et prévention" et qu'il a déjà compris beaucoup de choses.

### On cherche à impliquer de plus en plus les managers dans la prévention. Est-ce que cela est toujours bénéfique ?

D'une manière générale, tout manager doit porter le projet de son entreprise et les politiques qui en découlent. La politique prévention de son entreprise n'y échappe pas. Il ne doit donc pas s'impliquer: il l'incarne ! Ce n'est donc pas bénéfique mais un préalable ! Et tout ce qui peut illustrer cette incarnation est bénéfique. Mais attention aux effets pervers. Je profite de cet échange pour signaler ce que je rencontre, à savoir que beaucoup d'entreprises travaillent aujourd'hui avec ce que j'appelle les "indicateurs pastèques". Ce sont des indicateurs verts, mais quand on creuse un peu ils deviennent rouges et alors on a le pépin ! Ces entreprises cherchent à répondre à l'attente du dirigeant qui veut que "tout aille bien" et le reporting est parfois "travaillé" dans ce sens. L'écart qui se crée alors entre le réel et ce qui remonte au dirigeant fait prendre des risques considérables à l'entreprise, y compris en SST. ■

## UN LIVRE POUR ARRÊTER DE MANAGER LA SST !

Dans son livre « Entreprises, arrêtez de manager la SST », Dominique Vacher veut faire comprendre aux dirigeants que la santé et sécurité au travail est une formidable opportunité pour améliorer les performances des sociétés. Car dans un grand nombre d'entreprises, la SST est encore traitée comme un objet en tant que tel, déconnecté de la production et du travail. On l'aborde « en plus », quand on a un peu de temps. Or, pour Dominique Vacher, si elle change sa vision de la SST, l'entreprise peut en faire un moyen contribuant à sa bonne santé économique. Les dirigeants doivent comprendre que respecter mieux la santé de leurs salariés leur permet, chiffres à l'appui, d'améliorer la performance de leur société. En effet, pour exceller en SST, il faut développer un ensemble cohérent de pratiques, tant sur le plan organisationnel et technique qu'humain, qui servent la performance globale de l'entreprise.



de formation intitulé "Leadership santé-sécurité" qui est suivi par tous les membres du comité de direction du groupe Engie. Au cours de ces deux journées complètes, tous les managers dirigeants et les managers terrain apprennent à découvrir la sécurité autour de questions telles que : pourquoi la santé-sécurité ? Qu'est-ce que c'est ? Comment réaliser un audit sécurité ? Quel est le rôle du manager ?... »

### Quelle place pour le préventeur ?

Tous les préventeurs et experts que nous avons interrogés dans le cadre de ce dossier le reconnaissent : le préventeur doit être au plus près de la direction, voire être membre du comité de direction. « Cette proximité est très importante. Elle démontre l'importance accordée à la santé sécurité par la direction. On voit trop souvent des préventeurs qui doivent reporter et faire leurs propositions à d'autres managers et qui ont donc du mal à se faire entendre, souligne Dominique Vacher. L'endroit où se situe le préventeur dans la hiérarchie de l'entreprise a donc une influence directe sur la relation entre le préventeur et le dirigeant, donc les managers de l'entreprise. » Point de vue que partage Marie-Véronique Deydier : « Je suis membre du comité de direction au sein de mon groupe entreprise. Cette proximité avec ma direction, comparable à celle des autres fonctions de l'entreprise comme la maintenance ou la production, me permet de me faire entendre, de parler directement avec la direction, de faire passer des messages, de faire valoir mon point de vue sur certains sujets et de montrer que la prévention participe à part entière à la vie de l'entreprise. »

### Parler le langage de l'entreprise

Dans l'implication des dirigeants et le rôle que doivent jouer les préventeurs pour les aider à s'investir dans la santé et la sécurité, se pose une autre question : celui de la formation des préventeurs. Pour certains experts, elle est elle-même un frein pour « pouvoir attaquer le P-D.G. ». « Il y a trop de masters et de licences spécialisés en prévention, sécurité au travail et autres systèmes de management de la sécurité qui ne possèdent pas la vision de l'environnement





## PAROLE D'EXPERT

« LES DIRIGEANTS DOIVENT ÊTRE CAPABLES DE SE REMETTRE EN QUESTION »

**FABRICE REBOULLET, DIRECTEUR DE GRAPHITO PRÉVENTION**



« Tout le problème en matière d'implication des dirigeants et des managers dans la sécurité est de savoir l'arbitrage qu'ils vont mettre en œuvre entre les différentes contraintes, attentes, valeurs. Lorsque j'interviens dans des grandes entreprises, auprès de dirigeants, je leur propose donc de prendre du recul, au moyen d'exercices et d'outils sur leur façon de faire. Ces temps de réflexion, de partage, vont permettre à chacun de s'autoanalyser, de se situer. Ainsi, il sera possible de mettre en valeur des réussites, des actions positives. Les plus en retard dans les déploiements ou dans l'appropriation se rendent compte d'eux-mêmes en voyant leur collègues qu'ils peuvent progresser. L'intérêt ensuite est de pouvoir apporter des améliorations qui sont généralement autour de deux axes majeurs : la stratégie prévention est-elle bien structurée et nos actions sont-elles efficaces et adaptées ? Il faut aussi se demander si les actions déployées sont participatives ? Vos managers arrivent-ils à mettre en action la participation des salariés sans pour autant sortir avec une liste de points matériels à solutionner mais bien en éveillant les esprits et en motivant sur l'envie de se protéger ? Cet exercice n'est bien sûr pas simple et les managers de tous niveaux ont besoin d'accompagnement pour réussir cela. On a souvent demandé aux managers de parler de sécurité. Maintenant, ils faut qu'ils réussissent à faire parler de sécurité. Un salarié qui s'exprime est donc dans une dynamique de réflexion, d'analyse. Il active son bon sens et il est sur un chemin de progression vers une meilleure protection. »



Tour de France  
de l'Amiante

CONFÉRENCE - 5 VILLES ÉTAPES

TRAVAUX, DÉMOLITION, PRÉLÈVEMENT D'AIR, DÉSAMANTAGE, GESTION DES DÉCHETS

CO-ORGANISÉ PAR

**UNIVERSAMIANTE**

**Amiante360**

TOUTE L'INFO ET LES PROS



[www.universamiante.com](http://www.universamiante.com)

Lyon 12 avril / Toulouse 15 juin / Marseille 17 octobre / Nantes 14 novembre / Paris 5 décembre





et des faisceaux de contraintes que l'entreprise doit gérer, constate le dirigeant de DVConseils. Ces écoles forment des experts de la prévention, pointus, qui connaissent la réglementation, les aspects techniques de leur future mission... Mais ce ne sont que des préventeurs. Or, si on veut se faire entendre dans une entreprise, il faut comprendre ses contraintes et savoir parler son langage. » Les préventeurs doivent donc apprendre le langage de l'entreprise, être capables de parler investissements, budgets, de challenger la chaîne de création de valeur, ... pour défendre l'objectif « d'arrêter de manager la SST » au profit « d'une production et d'un travail en toute SST » au sein du comité de direction. « Un préventeur doit être capable de démontrer à son dirigeant que le niveau de performance en SST est le reflet du niveau de maîtrise des activités de l'entreprise », précise Dominique Vacher. Et, en fonction des résultats SST, cela peut être très "secouant" ! »

### Chacun plaide sa cause

Des pratiques que le préventeur doit prendre en compte, soulève Dominique Vacher, c'est l'organisation et le fonctionnement en "silos" de nombreuses fonctions au sein des entreprises telles que la sécurité, la sûreté, la RSE, la qualité, l'environnement, la communication, la production, etc. Toutes, via leur directeur, veulent obtenir l'écoute du P-D.G. sans se soucier de ce qui se passe chez les autres. Sans se demander si sa décision peut avoir un impact sur l'activité et, pire, la performance des autres. Il faut donc sortir de cette logique.

Les différentes fonctions de l'entreprise doivent apprendre à collaborer. Et seul le dirigeant peut susciter ce type de fonctionnement. Les dirigeants et managers doivent faire preuve d'humilité et accepter que les préventeurs leur expliquent certaines choses. Ce n'est pas toujours simple. C'est dommage car la relation privilégiée qui peut s'établir entre un dirigeant et son responsable ou directeur en charge de la prévention des risques professionnels et de la santé et sécurité au travail est fructueuse pour l'entreprise. Dirigeant/préventeur est le binôme gagnant de la sécurité. ■



Gettyimages

## SUR LE TERRAIN

### CAROLINE JAUBERT, HSE CHEZ SODI, GROUPE VEOLIA

« Notre activité implique des risques très lourds pour nos salariés. Et sans le soutien actif de ma direction, je ne pourrais pas être aussi efficace. Je travaille de manière très étroite avec la ligne managériale de chaque agence, du directeur jusqu'au chef d'équipe. Notre direction rappelle constamment que les services supports du siège sont au service de nos agences. Nos managers dirigeants sont très impliqués. Par exemple, Henry Morel, le directeur général adjoint, réalise régulièrement des audits chantiers. Par ailleurs, la direction opérationnelle continue de présider les différents CHSC, et ce pour ne pas se couper de la réalité terrain, de ce qui se fait. Elle n'hésite pas à aller discuter sur le terrain avec ses salariés pour voir quelles sont les sources potentielles d'amélioration. Cette implication constante de la direction facilite la remontée des informations, la communication, leur implication... Tous les besoins peuvent être exprimés et des actions engagées si nécessaire. Le soutien de la direction ne se limite pas à ce type d'action. Elle n'hésite pas à sanctionner en cas de non-respect de certaines règles. Et cela peut aller jusqu'au licenciement. » ■

### HENRY MOREL, DIRECTEUR GÉNÉRAL SODI, VEOLIA ENVIRONNEMENTAL SERVICE



« J'ai passé beaucoup de temps en exploitation sur site et j'ai toujours vécu la partie sécurité des hommes et des installations sur le terrain. J'ai pris très vite conscience qu'une société n'avait pas pour vocation que ses salariés repartent chez eux blessés. Elle doit plutôt faire en sorte que ses collaborateurs repartent en bonne santé. Et qu'un dirigeant doit participer à cet objectif. Mon rôle est d'aider le personnel à améliorer sa santé et lui donner accès à des moyens lui permettant d'améliorer leurs conditions de vie, de supprimer le stress au travail... Mon rôle est aussi d'aider à la remontée d'information, des problèmes, en sollicitant les chefs d'équipe, les contremaîtres, les chefs d'exploitation... Je travaille avec Caroline Jaubert depuis 2001 et notre étroite collaboration a permis de faire naître au sein de l'entreprise une véritable culture sécurité. » ■



## LE POINT DE VUE D'UN CONSULTANT

« LES MANAGERS SONT LÀ POUR GÉNÉRER DE LA SÉCURITÉ ET FAIRE CHANGER LES COMPORTEMENTS »

**DANIEL PAILLART, RESPONSABLE CLIENTÈLE CHEZ HR CONSULTANCY PARTNERS**



« La HR Consultancy Partners accompagne Suez Recyclage et Valorisation France pour former ses managers à la visite managériale de sécurité et à l'animation de quarts d'heure prévention des risques. Les managers opérationnels de Suez R&V France se doivent de réaliser tous les ans douze visites managériales de sécurité. Pour cela, nous développons ce qu'est la visite managériale de sécurité, en adoptant une approche positive vis-à-vis des collaborateurs.

Un quart d'heure prévention des risques doit également être réalisé chaque semaine et sur chaque site. Nous apprenons aux managers de faire de ces temps forts, des moments d'échanges qui contribuent à des changements de comportements collectifs. Par ailleurs, nous élaborons une formation sur le leadership d'influence pour la filière prévention du groupe.

Son objectif est d'aider les préventeurs à se positionner vis-à-vis des managers, en les aidant à assurer leurs responsabilités santé sécurité sans pour autant faire à leur place. D'une manière générale, toute notre action consiste à mettre les managers en capacité d'assurer leurs responsabilités santé sécurité en impliquant leurs collaborateurs. » ■

**HECKEL**  
PERFORMANCE WITH STYLE

**SUXCEED OFFROAD  
S3 HIGH**

100%  
metal  
free

TOUT TERRAIN  
LÉGÈRES | FLEXIBLES

UVEX HECKEL s.a.s | 44, rue d'Engwiller | La Walck | 67350 VAL DE MODER |  
Tél. +33 386 07 61 06 | Fax +33 386 72 51 06 | E-Mail contact.france@uvex-heckel.fr  
[www.uvex-heckel.fr](http://www.uvex-heckel.fr)