

La démarche du conseiller en prévention pour sensibiliser l'acteur dirigeant : comment cultiver les liens santé-travail ?

Marc Viel

Conseiller en prévention des risques professionnels – MSA 49

Le but de mon exposé est de vous présenter notre pratique sur la sensibilisation des managers et des dirigeants à la question du lien santé-travail dans la vie de l'entreprise. La mission du conseiller en prévention au sein de la Mutualité Sociale Agricole consiste à accompagner toutes les entreprises, exploitations individuelles et PME dont certaines font partie de grands groupes coopératifs de l'agroalimentaire. La sensibilisation à la santé/sécurité au travail des différents acteurs de ces entreprises est au cœur du métier de conseiller en prévention. Toutefois, cela demeure un exercice très difficile et un défi permanent.

Pour atteindre cet objectif, les conseillers de prévention de la MSA de Maine-et-Loire ont exploré différents chemins, dont celui qui vous est présenté ce matin.

La démarche de sensibilisation du dirigeant est une question que l'on se pose depuis longtemps à la MSA. La gestion du risque AT/MP et de la prévention des risques professionnels a été confiée à la MSA en 1972, alors que pour le régime de l'industrie du commerce c'est le cas depuis l'après-guerre. Ce qui fait dire à certains « que l'agriculture est entrée à reculons dans la protection sociale ». Ainsi est né avec le décret du 1^{er} juillet 1973 un nouveau métier à la MSA, celui de technicien-conseil qui deviendra 40 ans plus tard, dans le sillage de la réforme de la santé au travail, conseiller en prévention.

Dans le début des années 80, trois conseillers intègrent le service prévention des risques professionnels au sein de la MSA de Maine-et-Loire : René Brunet, Jean Presselin et moi-même. Nous découvrons ensemble ce nouveau métier. À ce moment, la MSA a une représentation du métier qui est fondé sur le « modèle usuel de l'intervention du préventeur institutionnel ». Un modèle qui repose essentiellement sur l'approche du risque marquée par le rapport à la norme réglementaire et technique. La posture d'intervention du préventeur s'appuie sur l'exercice d'une autorité tutélaire auprès des entreprises pour leur rappeler la règle et leur apporter des solutions techniques. Très vite, ils se rendent compte, sur le terrain, en discutant ensemble et en prenant l'habitude de réfléchir sur leur pratique, du peu d'efficacité de cette démarche. Certes, elle produit des effets, mais ils sont limités. D'où l'idée d'explorer d'autres voies.

Dans le même temps, les conseillers en prévention des MSA de la région des Pays de la Loire ont eu l'opportunité de participer à un groupe de réflexion sur l'intégration de la sécurité à la vie de l'entreprise, à la demande de la caisse centrale de la MSA (CCMSA). Une des principales idées issues de ce groupe fût de réorienter le rôle du conseiller en prévention. Il quittait l'approche tutélaire pour endosser un rôle d'accompagnement des entreprises en visant le développement de la compétence en SST de tous les acteurs de l'entreprise, en commençant par le dirigeant. Le métier de conseiller en prévention consiste alors à faire en sorte que le chef d'entreprise, l'encadrement, le CHSCT, le salarié, etc. puissent développer des ressources pour prendre en main le développement de la santé- sécurité au travail, au sein de l'organisation.

La démarche de sensibilisation du dirigeant fût le résultat de trois déclics :

❶ Lors des formations à la sécurité, que nous animions, il ressortait souvent dans les bilans d'évaluation la phrase suivante : « *c'est bien vos idées sur la sécurité, mais c'est au patron qu'il faut le dire* ». Ce constat, maintes fois réitéré, nous a amenés à réfléchir sur la nécessité de sensibiliser l'acteur dirigeant.

❷ De là est venue, tout naturellement, la priorité d'intégrer dans notre plan opérationnel cet objectif de sensibilisation du dirigeant. Il a été validé par notre institution dont l'organe politique est l'expression d'un conseil d'administration composé d'élus employeurs et salariés. Cette démarche ne fut pas des plus évidentes. En effet, l'idée que : « les conseillers en prévention forment des patrons » paraissait délicate pour certains membres du conseil d'administration. Néanmoins, elle fut acceptée.

❸ La rencontre avec un formateur en management de la sécurité nous a permis de commencer à élaborer le contenu d'une journée dédiée aux dirigeants d'entreprises.

Il s'agit de sensibiliser à la SST les dirigeants des petites et moyennes entreprises en les invitant à se soustraire à leur quotidien, le temps d'une journée pour parler de prévention des accidents du travail, de santé au travail. L'intérêt était aussi de le faire collectivement avec une équipe d'une dizaine de chefs d'entreprises. La dynamique pédagogique de la journée de sensibilisation réside dans le fait qu'elle a pour visée de travailler sur les représentations du chef d'entreprise. Notamment, de leur permettre de confronter la vision d'une sécurité perçue essentiellement comme une contrainte réglementaire imposée de l'extérieur à une vision où les questions de santé au travail sont une composante du management global de l'entreprise.

Comment conduisons-nous l'action ? Nous distinguons trois moments : l'avant, le pendant et l'après.

En amont, le plus difficile est de faire venir les chefs d'entreprise à cette journée. Nous appuyons sur deux leviers. Le premier est la relation de confiance que le conseiller en prévention construit par son accompagnement de l'entreprise au fil du temps. Le second repose sur le fait de proposer un contenu rejoignant leur activité de dirigeant.

Pendant le séminaire, le travail se fait autour des représentations comme nous l'avons évoqué précédemment (les règles de sécurité, l'approche économique de la prévention ...). À ce titre, nous savons que la dimension collective est un facteur qui accélère l'évolution des représentations.

À l'issue de la journée, les dirigeants savent qu'ils peuvent compter sur nous en tant que conseiller en prévention. Nous serons à leur écoute pour répondre à leurs demandes et les accompagner dans leurs projets. Souvent, grâce à cette journée de sensibilisation, ils ont aussi une nouvelle image du conseiller en prévention.

Voilà pour ce qui concerne la dynamique de cette journée de sensibilisation. En ce qui concerne le contenu, je ne vais pas vous le décrire, mais vous en donner des repères. Il y a deux éléments centraux dans notre pédagogie :

- Amener les dirigeants à réfléchir sur leur pratique. Nous faisons l'hypothèse que dans leur pratique, il y a déjà beaucoup de choses positives. Nous les rejoignons dans leur histoire. En plus de les amener à réfléchir sur leur management de la sécurité, nous leur proposons de se mettre en « projet ». Nous avons une méthode pour cela : nous leur demandons de s'écrire une lettre à eux-mêmes à partir de ce qu'ils ont découvert dans la journée. (*Qu'est ce que je vais faire demain ? Qu'est ce que je vais faire dans deux mois ? Qu'est ce que je vais faire dans deux ans ?*)
- Aborder la question sur le terrain des enjeux. Autrement dit, qu'est ce que le décideur a à gagner ou à perdre à s'intéresser aux questions de santé et de sécurité au travail. Nous abordons également les enjeux juridiques. Bien sûr, il ne s'agit pas d'expliquer le Code du travail, mais plutôt d'évoquer l'origine et le sens de la règle. Après avoir mieux perçu le contenu de leur responsabilité en matière de sécurité au travail, ils sont demandeurs de repères pour agir sur le chemin de la prévention. Dans cette perspective, nous abordons avec eux les aspects de stratégies et de politique de prévention. Nous nous appuyons sur le travail de Jean-François Chanlat qui a mis en évidence l'approche culturelle, fonctionnelle et structurelle de la mise en œuvre de la sécurité.

L'expérience que je vous ai présentée est née au sein du service prévention de la MSA Maine-et-Loire. Depuis le 3 juillet 1990, 300 dirigeants ont participé à ces séminaires de sensibilisation. Cette démarche a été transférée à l'ensemble du réseau des MSA en France. Force est de constater qu'aujourd'hui le « travail de l'acteur dirigeant » est devenu une composante culturelle de l'intervention en prévention au sein de ce réseau. Ainsi, pour le conseiller de prévention de la MSA, sensibiliser le dirigeant constitue l'action première afin de promouvoir le lien santé travail dans le management de l'entreprise.

À ce titre, elle favorise, certainement, l'émergence de la demande d'intervention ergonomique, y compris d'ergonomie de conception.