

RISQUES  
ROUTIERS  
CULTURE SANTÉ  
SÉCURITÉ  
RISQUES  
PSYCHOSOCIAUX  
PÉNIBILITÉ  
TROUBLES  
MUSCULO-SQUELETTIQUES

# DE L'ÉVALUATION DES RISQUES AU MANAGEMENT DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

*Retour d'expérience de la plateforme 3S -  
Santé Sécurité environnement du travail  
et dialogue Social - en Rhône-Alpes*

# EDITOS

**L**a seule réalisation du document unique ne suffit pas pour qu'une entreprise progresse durablement en matière de santé et sécurité au travail (SST). C'est le constat partagé par 28 organisations engagées en 2013 et 2014, via la plateforme 3S, pour progresser en santé, sécurité, environnement et dialogue social grâce au soutien de la CARSAT, du Conseil Régional Rhône-Alpes, d'Aravis, d'OPCALIA Rhône-Alpes et du groupe AFNOR.

*De par l'importance des enjeux humains, financiers et l'engagement de la responsabilité civile et pénale de l'entreprise, les dirigeants et acteurs de la SST doivent s'impliquer en déployant une démarche de prévention permanente, structurée et centrée sur l'homme au travail.*

*Un système de management de la santé et de la sécurité au travail, s'intégrant dans la gestion globale de l'entreprise, permet d'atteindre cet objectif. Plusieurs dispositifs de gestion combinant personnes, politique, moyens et visant à améliorer la performance en matière de santé et sécurité au travail existent. Ils ont tous l'amélioration continue comme ligne directrice.*



Luc Thomasset et Stéphanie Chalet  
CARSAT Rhône-Alpes

**D**ès 2012, le groupe AFNOR a franchi une nouvelle étape dans la promotion de la santé sécurité au travail en Rhône-Alpes en réunissant, dans un groupe de travail et d'échanges, de nombreuses entreprises certifiées OHSAS 18001 ou en passe de le devenir. Toutes étaient demandeuses de disposer d'une structure spécifique pour progresser individuellement et collectivement.

En se rapprochant des acteurs régionaux les plus légitimes en santé et sécurité, l'approche historique « Santé et Sécurité » a été élargie aux problématiques croissantes liées à l'environnement du travail et au dialogue Social. La plateforme 3S est née en 2012, grâce au financement de la région Rhône-Alpes, de la CARSAT, d'OPCALIA et du groupe AFNOR. La co-animation s'est également enrichie de l'expertise d'Aravis.

De 2013 à 2014, la plateforme a réuni 28 organismes, de tailles, de statuts et de secteurs différents. Leurs représentants se sont mobilisés pour partager leurs problématiques et travailler sur les risques routiers, le développement d'une culture santé sécurité, la pénibilité, les risques psychosociaux, les troubles musculo-squelettiques, les risques chimiques et l'amélioration continue. Chacun a trouvé, par l'échange et les expertises apportées, des solutions à ses propres problématiques.

Dix réunions de travail se sont tenues, accueillies à tour de rôle par les membres, dont les organisations sont implantées aux quatre coins de la région. Pour favoriser le partage de connaissances, les participants ont témoigné de leurs actions à l'occasion des salons Preventica et Pollutec à Lyon. Huit manifestations ont aussi été organisées spécifiquement à destination des PME régionales.

Riches d'échanges et d'enseignements pour tous, cette plateforme a également favorisé la création d'un réseau régional d'organismes engagés, contribuant ainsi à la sensibilisation des acteurs économiques régionaux aux enjeux essentiels de la santé et de la sécurité au travail.

**afnor**  
GROUPE

Paule Nusa  
Ingénieure développement régional du groupe AFNOR.

# LE RÉFÉRENTIEL OHSAS 18001



L'OHSAS 18001 permet de répondre à la demande des entreprises qui souhaitent disposer d'une certification sur les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail, à l'instar de l'ISO 14001 pour l'environnement. Ce référentiel sera prochainement transformé en norme internationale (ISO 45001).



## Les 4 réponses apportées par la certification

- ✓ Réduire les accidents du travail.
- ✓ Améliorer la productivité de l'entreprise et réduire les coûts en maîtrisant les risques liés à la sécurité du personnel.
- ✓ Diminuer le risque pénal en cas d'accident.
- ✓ Intégrer la prévention SST à tous les niveaux de l'entreprise, en impliquant les dirigeants et le personnel dans la démarche.

### Bonnes pratiques de prévention à favoriser dans le cadre d'un système de management de la SST

- Intégrer la gestion de la santé et de la sécurité au travail dans toutes les fonctions.
- Harmoniser la politique santé/sécurité avec les autres politiques de l'entreprise.
- Développer l'autonomie de l'entreprise en matière de prévention.
- Favoriser une approche pluridisciplinaire.
- Faire de l'identification et de l'évaluation *a priori* des risques un élément majeur de la politique SST.
- Intégrer la prévention dès la conception des lieux, des équipements, des postes et des méthodes de travail.
- Analyser les accidents du travail et les maladies professionnelles en remontant aux causes plus en amont.
- Améliorer la politique de maîtrise des risques et faire évoluer les valeurs de base de l'entreprise.

### Qu'est-ce qu'une démarche d'amélioration continue en SST ?

- 1 Une politique de prévention.
- 2 Une organisation de la fonction santé au travail, allée à la définition des missions, des rôles et des responsabilités de chacun des acteurs de l'entreprise.
- 3 Une planification des actions de prévention : évaluer les risques, analyser les risques prioritaires, rechercher des solutions, mettre en œuvre un plan d'action.
- 4 La mise en œuvre opérationnelle des actions programmées.
- 5 Le contrôle et l'évaluation des résultats obtenus afin de proposer des actions correctives.
- 6 L'amélioration du système.

# LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

## Les risques psychosociaux (RPS) regroupent :

- ✓ Le stress au travail.
- ✓ Les violences externes (insultes, menaces, agressions exercées dans le cadre de son travail par des personnes extérieures à l'entreprise).
- ✓ Les violences internes (harcèlement sexuel ou moral, conflits exacerbés).

Ils se traduisent par un mal-être et une souffrance mentale et physique. Les RPS doivent être traités comme les autres risques : évaluation, repérage des situations dites critiques, intégration au document unique, mise en œuvre des mesures de prévention.

## 7 leviers pour prévenir les RPS

- 1 Améliorer l'environnement de travail.
- 2 Réguler la charge de travail.
- 3 Favoriser l'autonomie.
- 4 Développer la reconnaissance.
- 5 Soutenir et former l'encadrement.
- 6 Accroître le rôle des collectifs de travail.
- 7 Travailler sur l'articulation temps de travail / temps sociaux.

## Ils témoignent !

### Florence Gesbert, Responsable sécurité Société Ugitech

La société Ugitech produit et vend une large gamme de produits longs en acier inoxydable. Elle réunit 1 900 salariés à travers 7 unités de production et des installations de transformation en France, en Italie et en Allemagne, avec un chiffre d'affaires de 610 M€. Le site d'Ugine en Savoie compte, quant à lui, 1100 salariés.



« La démarche sur la pénibilité, liée aux RPS, s'est déployée grâce à un groupe de travail pluridisciplinaire interne associant la médecine du travail, le responsable sécurité, un représentant des RH, des membres du CHSCT et les équipes concernées (pilotes production et support pour le service logistique) avec les responsables hiérarchiques. Une phase de formation a ensuite permis de progresser.

Après recensement des postes, les entretiens ont été soit collectifs, soit individuels (2 heures pour chaque personne), selon les circonstances et le fonctionnement des services. Une évaluation a été mise en place par un pilote neutre (service sécurité) avec invitation d'un membre CHSCT. Elle a été réalisée par petits

groupes d'opérateurs compétents sur le poste évalué et avec une grille de 4 niveaux de cotation par critères :

- 0 : Absence d'exposition au critère de pénibilité.
- 1 : Faible pénibilité relative à ce facteur.
- 3 : Pénibilité « normale ».
- 5 : Forte pénibilité relative à ce facteur.

Ce déploiement s'est effectué à partir de janvier 2013 et a permis d'intégrer un plan d'actions de réduction de la pénibilité dans les programmes de prévention 2014.

UGITECH  
Providing special steel solutions



# LES RISQUES ROUTIERS

**Le risque routier encouru par les salariés en mission fait partie intégrante des risques professionnels. Il est à prendre en compte dans le cadre du document unique.**

## **Une démarche de prévention du risque routier peut se résumer en plusieurs étapes :**

- Réaliser un état des lieux des déplacements routiers tenant compte des conditions réelles de conduite (durée de déplacement, amplitudes horaires de travail, types et caractéristiques des véhicules, état du trafic, conditions météo).
- Analyser les déplacements (planification, organisation...), identifier les motifs et caractéristiques des missions, les accidents matériels et corporels survenus lors des dernières années, les coûts directs ou indirects...
- Après évaluation de l'importance du risque, définir un plan d'actions ciblé s'appuyant sur les bonnes pratiques de prévention qui s'inscrira dans la durée pour entraîner un véritable changement dans les pratiques et la culture de l'entreprise.



## **5 pistes d'actions pour prévenir le risque**

- 1 Chercher d'abord à éviter le risque... sinon réduire l'exposition.**
- 2 Utiliser des véhicules appropriés.**
- 3 Organiser les déplacements.**
- 4 Instaurer un protocole de communication.**
- 5 Former les salariés.**

## **Ils témoignent !**

### **Erik Martin, Responsable développement durable et conseiller sécurité en charge de la santé au travail Ekibio**

Ekibio est un groupe qui initie, transforme et commercialise des produits biologiques et écologiques issus du végétal. Il réunit 200 salariés sur 4 sites de production : Peaugres (07), Arles (13), Chasse-sur-Rhône (38) et en Bolivie (Amérique du sud).



Malgré peu d'accidents et peu de personnel roulant, Ekibio a jugé judicieux de se mobiliser pour améliorer sa politique de déplacement par un plan d'actions en 3 phases. Une approche environnementale a d'abord permis de former à l'écoconduite les commerciaux et tout le personnel roulant. Un angle plus sociétal a suscité l'élaboration d'une charte de bonne conduite et de sensibilisation aux risques routiers, d'amélioration organisationnelle et de management. L'investissement dans un programme de santé

sécurité durable a ensuite permis d'être accompagné sur les problématiques des troubles musculo-squelettiques et le choix de véhicules adaptés.

La mise en place de mesures efficaces d'amélioration ne nécessite pas obligatoirement des investissements lourds, mais avant tout l'adhésion au principe fondamental de respect de l'homme, de sa santé au travail et dans son environnement en général.

**EKIBIO®**  
GROUPE

# LES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES



**Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont des troubles de l'appareil locomoteur (membres et rachis). L'activité professionnelle joue un rôle dans leur apparition, leur maintien ou leur aggravation.**

**En France, les TMS sont le premier facteur d'inaptitude au travail et en Europe la 1<sup>re</sup> maladie professionnelle.** Les conséquences pour l'entreprise sont souvent sous-estimées et parfois méconnues :

- absentéisme, difficultés pour remplacer le personnel, désorganisation du travail et des équipes et surcharge de travail pour les équipes ;
- baisse de performance, perte de qualité, nécessité d'adapter les postes et restriction voire inaptitude au travail ;
- dégradation du climat social et mauvaise image de l'entreprise.

**Pour les salariés, les conséquences riment avec souffrance, difficultés à réaliser son travail, arrêts de travail et handicap. Lorsque les TMS apparaissent, c'est l'entreprise qui est malade et perd de l'argent.**

## 4 leviers pour une approche globale des arrêts de travail

- 1 Le poste de travail et son environnement.
- 2 L'organisation du travail.
- 3 Le climat social dans l'entreprise.
- 4 La formation et l'information.

## Ils témoignent !

### **Denis Tournier**, Responsable Qualité Sécurité Environnement **Société Métallyon**

Concepteur de solutions pour des ensembles métalliques, la société Métallyon est implantée en région lyonnaise depuis plusieurs années et emploie 165 salariés pour un chiffre d'affaires de 21 M€.

L'un des métiers de l'entreprise (le pliage métallique) est à l'origine de douleurs répertoriées dans les troubles musculo-squelettiques. Nous avons donc participé à la plateforme 3S, laquelle a été riche d'enseignements et d'éclairages avertis alors que nous étions en pleine démarche de certification intégrée. Elle nous a permis de :

- capitaliser sur des bonnes pratiques mises en œuvre par des entreprises majeures ;
- transmettre et se faire connaître ;
- évaluer le niveau de maturité de notre système ;
- identifier les pistes de progrès.

De 2008 à 2013, des états des lieux ont permis de positionner des actions et axes d'améliorations pilotés par l'entreprise, tels que la réduction des tailles de lots (à l'aide du lean management), l'amélioration de la conception des pièces, des postes de travail, la mise en place d'exercices physiques et le développement de polycompétences.

À ce jour, le bilan est plus que positif : nous avons été certifiés en Qualité-Sécurité-Environnement en juin 2014 et les démarches engagées, via la plateforme, sur les TMS et l'animation de la démarche SST sont bien intégrées aux actions de prévention prioritaires de la politique SST de l'entreprise.

# FACE À L'ACCIDENT : ANALYSER ET AGIR

**Les outils internes de supervision de la gestion des accidents sont utiles pour piloter un système de management et développer la culture des collaborateurs en santé et sécurité.**

Pour agir de manière constructive face aux accidents du travail, il faut considérer ces derniers non pas comme une fatalité, mais comme le révélateur du manque de fiabilité d'une situation de travail. Il revient aux professionnels de s'y arrêter, d'y réfléchir, d'agir en conséquence et de prendre le temps d'en tirer les enseignements pour éviter leur renouvellement.

Les accidents du travail ne résultent jamais d'une cause unique : ce sont les conséquences d'une combinaison de facteurs. De nombreuses méthodes d'analyse des accidents, dont l'arbre des causes, sont recommandées par la CARSAT.

D'autres outils venant compléter ce dispositif ont été mis au point et éprouvés par les entreprises de la plateforme 3S. Leur force est de s'intégrer utilement dans les systèmes de management de la santé sécurité, voire de l'environnement, d'une organisation.



## Ils témoignent !

### **Philippe Cantin, Responsable QHSEL Entreprise ALTEO ARC Usine de La Bâthie**

Alteo est le premier producteur intégré d'alumine de spécialité au monde. Ce groupe réalise un chiffre d'affaires de plus de 300 M€, dont 25 M€ pour l'usine de La Bâthie. Le site de production de corindon blanc situé à La Bâthie réunit 155 salariés.

“ Nous avons lancé notre démarche d'amélioration continue avec le document unique comme base essentielle. Deux outils complètent largement le dispositif :

- le concept du 5/5 : c'est l'outil de l'opérateur. Soit 5 minutes pour réfléchir avant d'agir et 5 étapes à suivre avant chaque action inhabituelle, en cas de changement de situation de travail ou de temps en temps, même sur des activités de routine.
- l'ADRAI : c'est l'outil du chargé de travaux pour réaliser une analyse de risques avant intervention pour les activités de travaux conséquents et inhabituel. Elle lui est utile quand un mode opératoire défini vient à manquer. Il conduit le salarié à suivre un protocole de travail avec toutes les actions de prévention à mettre en place.

Nous disposons aussi d'un outil de base d'amélioration des performances en qualité, santé, sécurité et environnement au sein de l'usine. Il permet de partager des événements survenus avec les acteurs concernés par la démarche.

Chaque semaine, un niveau de risque est calculé. Après expérimentation sur plusieurs mois, nous avons défini des seuils : une zone verte, orange ou rouge. C'est simple, mais il fallait y penser.”

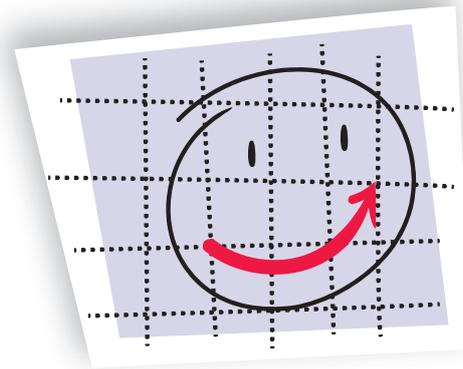


# ÉVALUER LE NIVEAU DE L'ORGANISATION

**La grille de positionnement GPS est un outil d'auto-évaluation mis à disposition par l'INRS. Elle a été partagée avec tous les membres de la plateforme 3S.**

Cette grille permet d'évaluer la prise en compte de la santé et de la sécurité dans une entreprise de plus de 50 salariés. En choisissant parmi des situations se rapprochant le plus de la réalité de l'entreprise, l'utilisateur obtient une évaluation de la gestion de la prévention sur 10 thèmes clés. Les résultats sont synthétisés sous forme d'un diagramme.

En comparant les évaluations réalisées par différents utilisateurs (responsable de prévention, membre de CHSCT, personnel encadrant...), cette grille devient un véritable support de dialogue sur les pratiques en prévention dans l'entreprise. Elle permet ainsi d'établir un bilan partagé de la gestion de la prévention en entreprise, alliant une évaluation quantifiée et des commentaires circonstanciés. Utilisée périodiquement, elle mesure des progrès.



## Ils témoignent !

### **Christophe Huron,** Responsable sécurité environnement **Société Eurotab Opérations**

Eurotab Opérations est un prestataire technologique et industriel dans l'univers de compression de poudre. Situé à Saint-Just-Saint-Rambert (42), elle compte 120 salariés repartis sur deux sites de production. Son chiffre d'affaires est de 33 M€.

La grille GPS a été utilisée au démarrage de la démarche SST et est réutilisée régulièrement. La plateforme nous a permis de travailler sur le dialogue social et l'intégration de la sécurité dans notre démarche d'amélioration continue. Les échanges de « bons procédés » avec les autres entreprises de la plateforme ont été précieux. Nous avons renforcé notre système. Depuis 2 ans maintenant, nous sommes certifiés OHSAS 18001, nos résultats sécurité sont stables : 1 arrêt de travail en 2014. Néanmoins, la sécurité reste la priorité de la société.

**eurotab**  
OPERATIONS

### **Gwennaël Duhem,** Responsable sécurité et environnement **Société Guillet**

GUILLET est une société spécialisée dans la fabrication d'outils de choc pour le travail de la pierre, le second œuvre du bâtiment et l'industrie, depuis 1643. Basée historiquement à Villebois (01150), la société est très impliquée dans les enjeux environnementaux (certification ISO 14001 depuis 2012). Elle emploie 25 personnes (15 opérateurs/régleurs et 10 personnes administratives). Son chiffre d'affaires est de 3,2 M€ (dont 40% export).

Nous avons surtout travaillé sur trois thèmes : la pénibilité, une meilleure gestion des produits chimiques et le dialogue social. Les retours d'expérience ont été très importants pour prendre du recul sur la démarche de l'entreprise et identifier des solutions. Nous avons aussi pu développer un réseau, précieux pour travailler au fil de l'eau. La consultation des membres pour sélectionner les thèmes de travail était efficace. Notre système de management de la SST a pu progresser et être reconnu par la certification OHSAS 18001.



**Un mode de management propice au dialogue social favorise naturellement les facteurs de qualité de vie au travail : reconnaissance, soutien, sens et motivation, autonomie, respect, accomplissement, sentiment d'appartenance et création de liens. Mobiliser l'intelligence collective et les savoirs de chaque acteur de l'entreprise permet de trouver des réponses adaptées et innovantes face à des situations complexes.**

L'adhésion du personnel est une condition clef dans la mise en place d'une politique de prévention des risques. Cela implique d'associer les salariés et les instances représentatives du personnel (CHSCT et délégués du personnel) en organisant une mise en débat des dysfonctionnements et la recherche de solutions. C'est un point essentiel d'une politique de prévention.

S'écouter pour résoudre les problèmes au quotidien, se parler, trouver des compromis sur l'organisation du travail, les conditions de travail... Voilà des fonctions dévolues au dialogue social et qui paraissent bien naturelles dans le champ clos d'une entreprise.



## Ils témoignent !

**Patrick Ruget**, responsable qualité  
hygiène sécurité environnement

### Société Eurotherm

Eurotherm automation SAS est une filiale du groupe Schneider Electric, constructeur de matériel de contrôle et régulation industrielle et management de l'énergie. Installée à Dardilly (69), elle emploie 100 personnes. Son chiffre d'affaires est de 24 M€.

“ Nous sommes impliqués sur des thématiques comme la sensibilisation aux TMS et risques psychosociaux. Nous avons aussi accueilli l'étude de dialogue social proposée par Aravis.

Les apports principaux ont été les échanges de bonnes pratiques entre les participants.

Notre système de management QSE intégré a été certifié OHSAS 18001 pendant la première année de la plateforme. Par la suite notre politique QHSE s'est enrichie d'un volet bien-être au travail. ”

**Eurotherm**  
by **Schneider Electric**

## L'ÉTUDE SUR LE DIALOGUE SOCIAL menée par Aravis

L'efficacité des démarches de prévention n'est pas indépendante de la qualité des dynamiques sociales au sein de l'entreprise. Dans la lignée des actions engagées par les entreprises de la plateforme, Aravis a questionné et travaillé avec certaines d'entre elles pour identifier des pistes de réflexion sur le dialogue social pratiqué. Parmi d'autres conclusions, deux points méritent d'être ici soulignés :

→ La fonction QSE et le CHSCT investissent le champ de la sécurité et de l'ergonomie, alors que les salariés sont plus préoccupés par la charge et les difficultés du travail et les problèmes organisationnels. Les liens entre ces deux préoccupations sont évidentes... mais elles restent souvent cloisonnées.

→ Le fonctionnement des CHSCT est souvent source de frustrations. Pour progresser, les acteurs concernés ont tout intérêt à dépasser le strict cadre légal en engageant une réflexion interne pour lui redonner du sens, préciser ses objectifs et ses modes d'action.

# LES ENTREPRISES PARTICIPANTES À LA PLATEFORME 2013-2014



**La plateforme santé sécurité environnement du travail et dialogue social était composée de 28 membres dont :**

- **Un aéroport régional :** l'Aéroport de Saint-Etienne
- **Deux établissements administratifs et de santé :**  
le Centre Hospitalier Saint Joseph Saint Luc et l'Établissement français du sang (EFS) Rhône-Alpes - Auvergne
- **Deux grands groupes de la distribution alimentaire :**  
Casino et Carrefour Provencia
- **Six PME :** Sistec, Guillet, Ekibio, Somep, Charbonnel et Macphy Energy
- **17 entreprises aux activités très diversifiées,**  
telles que GRTgaz, Rolls Royce, Alteo, Ugitech, Métallyon, Thuasne, Eurotab Opérations, Aubert et Duval, GSF Orion, Schneider Electric, Spie, Petzel Production, Hexcel Composite, Sodimas, STVI, Aoste, Tecumseh Europe, Malakoff Mederic





# LE GROUPE AFNOR EN RHÔNE-ALPES

La délégation régionale du groupe AFNOR a notamment comme objectif de promouvoir, en Rhône-Alpes, les systèmes de management de la santé sécurité au travail.

Après l'opération collective centrée sur le référentiel OHSAS 18001 qui a rassemblé plusieurs entreprises jusqu'en 2013, il était important de poursuivre la démarche en assurant le montage et la co-animation d'une plateforme pour accompagner les entreprises dans leur progression. Cette plateforme sur la santé, la sécurité, l'environnement du travail et le dialogue social aide les entreprises à garder l'humain au cœur de leur recherche de performance économique.

## Contact :

**Groupe AFNOR**  
IMMEUBLE M+M  
177, rue Garibaldi  
69003 Lyon cedex 03  
Tél. : 04 72 61 69 00  
E-mail : [delegation.lyon@afnor.org](mailto:delegation.lyon@afnor.org)