



RHIZOME

CONSEIL

ETUDES

STRATEGIE



**La santé sécurité au travail et la
prévention des risques professionnels :
Des leviers au service du management**

Ministère de l'Ecologie et du Développement
Durable

Séminaire des 26 et 27 octobre 2006

PIEGROS-LA-CLASTRE

Lieu dit les vignes
26400 Piégros-La-Clastre
Tél 04 75 40 04 05
Fax 01 73 72 96 71

SARL

au capital de 9 000 €
RCS Die B 393 446 646
Code APE 741G

Email : rhizome@rhizome-conseil.com
Site : <http://www.rhizome-conseil.com>

Table des Matières

<u>LA SANTÉ SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS : UN SÉMINAIRE POUR IDENTIFIER LES LEVIERS AU SERVICE DU MANAGEMENT.....</u>	<u>3</u>
<u>LE CONTEXTE, LES ENJEUX ET LES OBJECTIFS DU SÉMINAIRE.....</u>	<u>4</u>
<u>LA SANTÉ/SÉCURITÉ AU TRAVAIL, UN LEVIER DE PERFORMANCE INTÉGRÉ AU MANAGEMENT....</u>	<u>6</u>
<u>INSCRIRE LA CULTURE DE PRÉVENTION DANS LES PRATIQUES DE MANAGEMENT.....</u>	<u>9</u>
<u>TRAVAUX D'ATELIERS.....</u>	<u>10</u>
<u>Les risques psychosociaux.....</u>	<u>10</u>
<u>Les risques liés aux manipulations des animaux.....</u>	<u>11</u>
<u>Le travail isolé.....</u>	<u>12</u>
<u>Le déni du risque dans le bâtiment.....</u>	<u>14</u>
<u>REPÈRES ET PROPOSITIONS.....</u>	<u>15</u>
<u>ANNEXE.....</u>	<u>17</u>
<u>Liste des fiches par chapitre.....</u>	<u>17</u>

➤ La santé sécurité au travail et la prévention des risques professionnels : un séminaire pour identifier les leviers au service du management

Le ministère de l'Ecologie et du Développement Durable a engagé, depuis 2004 pour les parcs nationaux (Etablissements Publics Administratifs), une politique volontariste en matière de prévention des conditions de santé et de sécurité des agents. Le recrutement en juin 2004 d'un Inspecteur Hygiène Sécurité a permis de structurer cette démarche.

La circulaire DGAFAI/SDRH/RH2 du 31 mars 2005 témoigne d'une véritable volonté de mettre en place l'ensemble des ressources susceptibles de faire fonctionner, au mieux, le système tel qu'il a été conçu dans le cadre du décret 82 modifié 95 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique.

Ainsi, chaque parc national est doté d'un C.H.S. ; Les A.C.M.O. ont été nommés ; la médecine de prévention est en place. Les directeurs et les secrétaires généraux ont d'ores et déjà été mobilisés autour des problématiques de santé sécurité au travail ; enfin, une démarche effective d'évaluation et de prévention des risques professionnels est en cours, notamment à travers la mise en place d'un outil commun de repérage et de traitement des risques pour l'ensemble du Ministère de l'Ecologie qui devrait permettre à chacun des parcs nationaux de disposer d'un document opérationnel de prévention des risques, fin 2006. La mutualisation et la mise en cohérence des actions sont favorisées par le pilotage initié par l'IHS du ministère.

De façon à poursuivre cette dynamique, la Direction de la Nature et des Paysages – D.N.P. - a organisé le présent séminaire qui a réuni les directeurs, les directeurs adjoints et les secrétaires généraux. Ce séminaire avait pour objectif de créer un lieu de réflexion, d'analyse et de mise en perspective, susceptible de créer les conditions favorables à une bonne intégration des questions de santé/sécurité dans les projets et le management des services.

La maîtrise d'œuvre de ce séminaire a été confiée au GIP-ATEN, structure d'appui créée en 1997 en charge de développer et de diffuser les méthodes de gestion des espaces naturels (formation, publication, plateforme natura 2000). D'autre part, le GIP ATEN a contribué à la réflexion en produisant un certain nombre de fiches présentant les bonnes pratiques à initier dans le cadre des démarches de prévention (C.F. annexe). Le programme de ce séminaire a été construit en étroite coopération avec la mission inter-parcs nationaux (Gilles LANDRIEU) et l'Inspecteur Hygiène Sécurité en charge de l'Inspection des parcs nationaux (Jean-Jacques SEGONI).

Le GIP-ATEN a souhaité faire appel à un appui extérieur, au fait des problématiques de santé/sécurité au travail au sein de la fonction publique, pour participer à la conception, l'animation et la capitalisation de ce séminaire.

Ce présent document se veut une mise en perspective des travaux, des débats, des échanges mais également des propositions afin de faire vivre le système de santé et sécurité au travail.

➤ **Le contexte, les enjeux et les objectifs du séminaire**

Le contexte du séminaire est en premier lieu marqué par la mise en œuvre d'une stratégie communautaire de santé et de sécurité au travail 2002-2006 (la prochaine stratégie communautaire 2007-2012 étant en cours de préparation) et par la définition de politiques nationales affirmées, notamment à travers le Plan National Santé Environnement 2004-2008 et le Plan Santé Travail 2005-2009. Des exigences nouvelles en matière de dialogue social ou de qualité de l'emploi sont également portées.

En outre, depuis 2001, obligation est faite à tout employeur d'évaluer et de formaliser la prévention des risques professionnels.

Ces préoccupations s'inscrivent dans un contexte lui-même en profonde transformation : (transformation des modes de travail, allongement de la durée de vie au travail, développement des nouvelles technologies, utilisation de nouveaux produits...) qui exigent que les questions de prévention et de protection de la santé et de la sécurité des agents puissent être abordées de façon à la fois globale et prospective.

Au-delà de la seule application des textes qui aujourd'hui encadrent rigoureusement les questions de santé et la sécurité au travail, dans une activité dominée par la notion de « métier – passion », le principal enjeu consiste à sensibiliser l'ensemble des agents aux dangers et risques inhérents à leurs activités. Force est en effet de constater que dans les parcs nationaux, une prise de conscience s'opère, sous l'impulsion de l'IHS.

Il s'agit à cet effet d'intégrer pleinement la démarche de prévention dans les pratiques, les projets de service et la gestion au quotidien, en s'appuyant sur l'ensemble des acteurs, ACO, responsables de service et secrétaires généraux, mais aussi les agents en situation de travail.

La mise place d'une démarche de réalisation du document unique a permis de débiter les actions et de les structurer.

Deux problématiques sont au cœur de ce séminaire :

- Comment démontrer que la santé/sécurité n'est pas une contrainte, mais peut également être un levier significatif dans l'animation et les projets de service ?
- Comment valoriser l'ensemble des compétences, des ressources, des outils qui sont à disposition des équipes de direction pour répondre à ces exigences ?

A cet effet, le séminaire a poursuivi les objectifs suivants :

- Articuler une approche globale (en intégrant des éléments d'expérience acquis au sein d'autres environnements professionnels) et une approche spécifique (les réalités de travail dans les parcs nationaux) ;
- Ouvrir un espace de confrontation de points de vue, pour que la complexité des situations puisse s'exprimer ;
- Ouvrir un espace collectif d'aide à la décision et de production de pistes concrètes pour développer et conforter la prévention.

Trois temps ont rythmé les travaux :

- Des temps d'observation sur ce qui se passe, ici ou ailleurs ;

- Des temps d'analyse et de propositions sur des risques concrets ;
- Des temps de construction de pistes prospectives en vue de créer les conditions favorables aux dynamiques de prévention des risques.

Ce séminaire s'est centré sur les responsables de service, au profit d'une véritable prise en compte et prise en charge des questions de santé et sécurité au travail dans le cadre du management de service au quotidien. L'enjeu poursuivi vise à ne plus considérer la santé sécurité comme une contrainte supplémentaire, voire comme uniquement une obligation réglementaire, mais comme un véritable levier en faveur d'un meilleur fonctionnement global du service.

Par ailleurs ce séminaire, au delà des échanges s'inscrit dans une visée opérationnelle ayant pour objet l'amélioration de la sécurité des agents et la préservation de leur état de santé.

Dans ce cadre là, les parcs nationaux ne partent pas de rien : force est de constater que la culture de la prévention a progressé au sein des services depuis deux ans. L'ensemble des établissements a été visité par l'IHS, favorisant un premier état des lieux concerté avec les responsables sur les enjeux de la démarche de prévention au sein des établissements. Si à l'origine la « santé/sécurité » à moyens constants a pu apparaître comme autant de contraintes supplémentaires, aujourd'hui, la mise en place des CHS, le positionnement des ACMO et le travail de concertation avec l'IHS autour du document unique ont permis d'inscrire la prévention en matière de santé et de sécurité des agents au même rang que les préoccupations environnementales et de qualité du service rendu.

Afin de poursuivre l'effort entrepris en matière de prévention des risques, des orientations sont d'ores et déjà identifiées à court terme :

- La généralisation du document unique à tous les établissements du MEDD et leur réactualisation annuelle ;
- L'appréhension de la notion de co activité afin de mieux préciser les modalités de travail entre les établissements et les sous-traitants ;
- L'élaboration des registres afin que ces derniers deviennent de véritables outils de travail ;
- La formation ou la professionnalisation permanente des membres de CHS ;
- L'animation du réseau des ACMO et permettre ainsi un rendu compte trimestriel de leurs activités ;
- Un réseau médecine de prévention à mettre en place.

Ainsi, si ce séminaire vise à travailler à la mise en conformité avec les textes, il vise surtout à créer les conditions d'un management soucieux des problématiques de santé et sécurité intégrant les enjeux de performance liés à la gestion des établissements.

➤ **La santé/sécurité au travail, un levier de performance intégré au management**

En premier lieu, avant d'examiner les liens entre la santé/sécurité au travail et la notion de prévention d'une part et ses relations avec la performance et le management d'autre part, il convient de préciser un certain nombre de concepts.

La santé sécurité au travail : une réalité complexe et plurielle

Alors qu'une catégorisation abstraite des risques caractérise la notion de prévention, démarche où le salarié est considéré comme un objet de prévention, le concept de santé/sécurité au travail présuppose que l'important n'est pas le risque en tant que tel, mais **le travail à l'occasion duquel naît le risque**.

Le risque est donc « singulier », c'est à dire référé à une situation concrète de travail. Il ne peut être enfermé dans des catégories générales « a priori » et abstraites. Ici, l'agent n'est pas un objet mais un acteur de la prévention.

La santé/sécurité au travail est par conséquent une **affaire de point de vue**. Ces points de vue ne sont pas homogènes et sont différenciés dans le temps comme dans l'espace. Ils reflètent les intérêts divergents de chacun des acteurs qui les portent.

On peut identifier six types d'approches préventives, correspondant à six points de vue :

- L'approche juridique s'appuie sur les codes, les règles ;
- L'approche gestionnaire : le coût moyen d'un accident du travail est compris entre 3000 et 4000€ en coût direct et 5 à 10 fois plus si l'on considère les coûts induits ;
- L'approche technique : c'est le point de vue de l'ingénieur ;
- L'approche organisationnelle s'attache par exemple à l'information et la communication, aux questions de logistique... ;
- L'approche médicale permet de mesurer les effets d'une prévention insuffisante y compris en cas de risques à effets différés ;
- L'approche comportementale vise à responsabiliser les personnels plutôt qu'à interdire. Cette approche prend particulièrement en compte le fait qu'un écart existe toujours entre le travail prescrit et le travail réel. Elle s'intéresse également aux situations hors travail. Elle privilégie une approche individuelle.

Ainsi, il n'y a pas de « pensée unique » en matière de santé/sécurité au travail. Des modèles structurent les représentations que l'on se fait de la prévention et de l'action préventive, notamment :

- Le modèle de l'homme (« l'erreur humaine » ou à l'inverse l'homme qui par son intelligence est source de fiabilité...)
- Le modèle de l'homme au travail (l'homme qui enfreint des règles ou l'homme qui prévient et gère des aléas...)
- Le modèle de la performance (la prévention considérée comme un facteur de coût ou à l'inverse comme produisant de la valeur...),
- Le modèle de l'organisation (l'organisation prescrite ou l'organisation réelle...)
- Le modèle des relations sociales (les IRP, une obligation administrative ou un bien nécessaire...)

Les grandes étapes du droit de la prévention : de « l'hygiène/sécurité » à la « santé au travail »

En considérant que la performance est une combinaison de la productivité (sphère physique), de la compétitivité (sphère marchande) et de la rentabilité (sphère financière), quelles relations peut-on imaginer entre la prévention et la performance ? Deux options se proposent : la prévention considérée comme un coût ou la prévention comme outil permettant de créer de la valeur.

Dans l'administration, compte tenu de ses spécificités (les finalités et les missions de l'Etat : régaliennes, de service public... ; la culture administrative : notions d'intérêt général, d'égalité d'accès... ; les règles publiques de gestion : finances publiques, comptabilité publique, marchés publics... ; d'une culture de l'intérêt général et de la responsabilité renforcée par la LOLF ; d'une orientation vers l'utilisateur), la performance s'apprécie sous l'angle de :

- l'impact : résultat final de l'action ;
- L'efficacité : rapport résultat final/objectif initial ;
- La pertinence : manière dont l'action conduite satisfait la demande sociale ;
- La qualité de service rendu ;
- L'efficience : rapport coût/efficacité.

Si l'approche taylorienne du travail peut apparaître ancienne, elle reste néanmoins très présente au sein des entreprises voire de l'administration.

Ainsi, dans l'entreprise, la prévention est surinvestie par une approche taylorienne du risque : réaliser le « bon geste » au « bon moment », avec le « bon matériel », dans une tâche standard ou invariante, avec un homme « moyen », dans un espace permanent et dans des situations de production dont l'aléa est exclu.

A contrario de l'approche taylorienne, la directive-cadre du 12 Juin 1989 propose une toute autre démarche hiérarchisant les principes d'action suivants :

- Eviter les risques ;
- Evaluer ceux qui ne peuvent être évités ;
- Les combattre à la source ;
- Adapter le travail à l'homme ;
- Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas, ou, est moins dangereux ;
- Planifier la prévention (technique, organisation, conditions de travail, relations sociales, facteurs ambiants) ;
- Prendre des mesures de protection collective par priorité à des mesures de protection individuelle ;
- Donner les instructions appropriées.

Cette directive est transcrite en Droit Français par la Loi du 31 Décembre 1991 qui introduit la notion d'évaluation :

- Evaluer pour prévenir... ;
- Prendre des mesures et mettre en place une organisation et des moyens adaptés pour assurer la protection des travailleurs y compris temporaires ;
- En respectant la hiérarchie des principes de prévention.

Enfin le **Décret 2001-1016 du 5 Novembre 2001** instaure l'obligation de matérialiser sur un document unique les résultats de l'évaluation :

- Inventaire des risques dans chaque unité de travail ;
- Mise à jour du document ;
- Mise à disposition des acteurs internes et externes ;
- Mise en œuvre d'un programme annuel de prévention (L 236-4).

L'évaluation des risques porte sur

- L'identification des dangers ;
- L'analyse exhaustive et globale des risques dans toutes les composantes du travail ;
- La matérialisation des résultats ;
- L'énonciation des solutions ;
- La définition des actions ;
- L'allocation des ressources et planification.

Elle est systématique et s'intéresse à toutes les situations de travail. C'est une démarche dynamique, concertée et participative. Elle a lieu au moins une fois par an, et lors de tout aménagement important.

Ce nouveau cadre réglementaire impose aux organisations une culture du résultat : l'évaluation des risques a pour objet l'élaboration d'un plan d'actions engageant la responsabilité de l'employeur et impliquant l'ensemble des agents. L'ensemble des travailleurs internes et externes (y compris temporaires) est concerné par l'évaluation des risques professionnels.

Quelques clés d'une démarche intégrée

Afin de créer les conditions de la réussite de cette approche, les points clés suivants méritent d'être soulignés et permettre ainsi une démarche intégrée de la prévention dans le management des organisations :

- L'engagement de la direction ;
- La responsabilisation et l'association de la hiérarchie et de chaque agent ;
- L'intégration de la démarche dans les choix :
 - De matériels,
 - D'organisation du travail,
 - De formation des salariés,
 - Dans l'évaluation de la performance.

Ainsi, la démarche porte potentiellement des améliorations en matière de conditions de travail (conditions de réalisation, confort, bien être, sens du travail, identité professionnelle, reconnaissance) porteuses d'une efficacité accrue.

Enfin, la démarche nécessite de s'appuyer sur l'ensemble des acteurs internes et externes de prévention :

- l'ACMO ;
- Les COLOHS ;
- Le médecin de prévention ;
- Les membres du C.H.S. ;
- Le CTPR ;
- l'IHS ;
- Les experts ;
- Etc.

A charge pour le management de créer des conditions d'une réelle animation de ce système de prévention.

➤ Inscrire la culture de prévention dans les pratiques de management

A bien des égards, les situations de travail dans le secteur de la construction rappellent celles des agents des parcs nationaux : travail isolé, travail en hauteur, ... c'est à ce titre que dans le cadre du séminaire la contribution d'un ingénieur sécurité d'une entreprise du bâtiment a été sollicitée.

Dans le secteur de la construction, des résultats ont pu être obtenus dans des entreprises comme l'entreprise Brézillon, par la mise en place d'une politique de management intégrant fortement la prévention des risques professionnels. Ce choix de management, engagement du groupe Bouygues, est guidé par la nécessité de **préserver le capital humain de l'entreprise, condition de la pérennité de l'entreprise**. Cette démarche se veut également une réponse au risque pénal d'une part, à la réduction des coûts financiers d'autre part.

Dans ce secteur qui connaît d'ores et déjà des pénuries de main d'œuvre, la sécurité des métiers est une condition déterminante de leur attractivité. Par ailleurs, l'actionnaire du groupe souhaite investir dans une entreprise « présentable » compte tenu de l'exigence citoyenne grandissante dans la société.

La stratégie adoptée dans cette entreprise vise à définir :

- Une politique de santé et de sécurité ;
- Une organisation ;
- Une démarche d'évaluation des risques ;
- Une veille réglementaire ;
- Une politique de formation et d'information ;
- La révision régulière du système de management

La sécurité est ainsi portée systématiquement à l'ordre du jour des revues de direction, parmi les premiers points à aborder.

Cette stratégie a des conséquences en terme d'organisation, de choix technologiques et des matériels.

Elle définit également les responsabilités individuelles parmi lesquelles les obligations du salarié. Ces derniers sont ainsi dans le devoir de participer à la démarche de prévention des accidents et à l'amélioration des conditions de travail. « [...] il incombe à **chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa sécurité et de sa santé, ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions au travail [...]** »¹. Ainsi, la participation à la démarche est obligatoire et les comportements anti-sécurité se doivent d'être sanctionnés. A noter que ce cadre juridique s'applique à toutes les entreprises d'un même chantier, les sous-traitants compris.

Évaluer les risques passe par conséquent par des actions de différente nature :

- Référencer le meilleur matériel nécessaire ;
- Définir les modes opératoires associés ;
- Évaluer le personnel au poste ;
- Former et informer aux techniques ;

¹ Code du travail - article L. 230-3

- Revue de direction ;
- Évaluer la mise en œuvre.

Pour autant, évaluer les risques ne préserve pas de situations de crise : celles-ci doivent alors faire l'objet d'une gestion organisée.

Si la démarche est très participative, elle doit aboutir à fixer des règles qui s'appliquent à tous, d'autant mieux qu'elles sont appropriées.

Enfin, il s'agit de capitaliser et de communiquer l'analyse de chaque dysfonctionnement, incidents et accidents, mais également des actions entreprises. Compte tenu d'un turn over important des salariés, une attention particulière est donnée aux actions de transmission des savoirs de l'expérience. De la même manière, les formations à la sécurité sont à renouveler régulièrement.

➤ Travaux d'ateliers

➤ **Les risques psychosociaux**

Les risques psychosociaux sont révélés par des éléments subjectifs et flous. Ils mettent en cause la santé des agents au sens de l'OMS, conçue comme «*un état de complet bien-être physique mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité*».

Le **stress au travail** est rapidement cité par les participants au groupe de travail comme source de dégradation de la santé mentale. Plusieurs sources du stress sont pointées :

- une surcharge de travail ;
- des pressions issues des relations de travail, voire de harcèlement ;
- la perspective de cessation d'activité (retraite) ;
- les risques d'agression que subissent les agents, effective ou latente, physique ou verbale ;
- des pratiques d'addiction.

Autant de situations de stress aux origines diverses et à prendre en compte différemment.

La frontière entre ce qui relève de la vie personnelle et de la vie au travail est souvent bien difficile à identifier. C'est pourquoi, s'il n'existe pas de recette ou de boîte à outils pour prendre en charge les risques psychosociaux, une règle semble devoir s'imposer : **chacun doit rester à sa place**.

L'exemple du risque alcool montre que pour la hiérarchie, le positionnement du regard ne peut être que professionnel. Pour le responsable du service, cela signifie que les problèmes doivent être abordés sous le seul point de vue des conséquences des troubles de la personne en matière de travail. C'est là sa seule mais entière légitimité à intervenir. Ce « chacun à sa place » est la condition de réalisation d'une approche pluridisciplinaire des problèmes rencontrés. En restant sur le champ travail, c'est-à-dire en se référant au cadre et aux repères professionnels établis, le responsable du service peut aider la personne, au sein de la sphère professionnelle, à prendre conscience de ses difficultés et des troubles engendrés. La médecine de prévention alertée à partir de ces éléments factuels relatifs à la pratique professionnelle peut alors intervenir du point de vue médical. De même, l'assistante sociale pourra contribuer, pour ce qui la concerne, à la recherche de solutions.

Le rôle du responsable de service dans l'intervention précoce en cas de troubles psychosociaux est d'autant plus important que les effets de ces derniers sur le travail apparaissent souvent avant les premiers symptômes physiologiques. Dans les situations d'agression, les gens ne parlent pas, intériorisent et considèrent « *qu'ils n'ont pas été bons* ». Si l'écoute du manager est certes importante, il convient de ne pas en rester là afin d'identifier le plus en amont possible les situations à risque.

Dans certaines situations, la pluridisciplinarité peut également faire appel à l'intervention d'une personne extérieure par exemple après un accident mortel. Pour autant, il faut éviter le « tout psychologique ».

Par ailleurs, les agents ont besoin du soutien de leur hiérarchie en cas d'agression. Ce peut être l'apport d'un service juridique par exemple. Le soutien peut également être de la formation, par exemple pour apprendre à gérer des situations d'agression afin de tenir le bon discours pour désamorcer. Le CHS est invité à analyser tous les incidents en vue de trouver des réponses adaptées et partagées.

➤ **Les risques liés aux manipulations des animaux**

En premier lieu, les risques liés aux manipulations des animaux sont à replacer dans le contexte plus général de la relation aux animaux dans notre société actuelle. En effet, les personnels recrutés actuellement sont pour la plupart issus d'environnement urbanisé, et ont perdu leurs racines rurales. Ils sont dotés de représentations du type « le sauvage est sacré », d'images mythiques.

Un besoin d'apprentissage apparaît alors : comment aborder l'animal, comment l'attraper ? De même, l'animal mort doit être manipulé.

Une véritable **prise de conscience** doit s'opérer sur les risques liés à la manipulation des animaux, que ces derniers soient vivants ou morts. Et ceci dans les diverses situations de relation aux animaux (capture, marquage, observation, ... ou autopsie).

Les risques infectieux doivent conduire à des pratiques de prévention, notamment par la désinfection systématique des instruments.

Les zoonoses sont des maladies transmissibles de l'animal à l'homme. Les agents biologiques responsables des zoonoses peuvent être des bactéries, des champignons microscopiques, des parasites, des virus ou des prions.

Une véritable **prévention et gestion du risque** doivent être mise en place. Cela passe par :

- La formation ;
- L'échange des bonnes pratiques ;
- L'utilisation d'équipements de protection individuelle ;
- Le dépistage par la médecine du travail ;
- La prévention par la vaccination ;
- Le lien entre la médecine humaine et vétérinaire ;
- ...

Par ailleurs, des effets de médiatisation viennent parfois percuter les analyses des professionnels, comme dans le cas de la grippe aviaire. De manière générale, la

prévention doit rester proportionnée aux risques et ne doit pas conduire à des effets contraires à la sécurité (à titre d'exemple, il faut signaler que le ramassage des oiseaux morts a été réalisé par des bénévoles lors de la crise de la grippe aviaire).

➤ **Le travail isolé**

En matière de gestion des ressources humaines, au sein des différentes structures présentes dans le cadre du séminaire un rapide constat s'est imposé ; alors que pour les agents, le travail isolé peut faire partie **d'un choix fort et déterminant**, ce choix n'est pas neutre sur les risques encourus. En effet, les risques inhérents aux activités sont démultipliés quand les agents se retrouvent en situation d'isolement.

Différentes situations sont alors identifiées : qu'il s'agisse de l'agent pris à partie par un groupe d'utilisateurs ou d'habitants ou de l'agent ayant été victime d'un accident, l'intervention de la structure n'est alors pas toujours aisée, il faut pouvoir localiser le lieu de l'incident et intervenir rapidement.

C'est à cet effet que différentes mesures ont pu être prises ici ou là pour doter les agents de systèmes permettant à la structure de localiser l'agent isolé. Différentes **solutions techniques** sont alors possibles : téléphone, radio, balise GPS. Ces solutions techniques sont souvent couplées avec le renseignement d'une feuille de route précisant le cheminement prévisible de l'agent en mission. D'autres approches complémentaires visant à minimiser les risques ont-elles aussi été mises en oeuvre. Les responsables soulignent l'importance et la **formation** de leurs agents. La **connaissance de l'environnement**, voire la maîtrise parfaite des situations, qu'il s'agisse des animaux, de la mer ou encore de la montagne (voire même du comportement des humains) est une des meilleures garanties ; il s'agit de la capacité de l'agent, par son savoir-faire, à anticiper et éviter ainsi les risques auxquels un personnel non formé s'exposerait.

Pour autant, pour la plupart de ces solutions, les agents doivent se plier à des règles de conduites qui s'apparentent parfois pour eux à une remise en cause des principes de liberté individuelle. En effet, l'organisation peut maîtriser parfaitement le déplacement des agents tout au long de la journée et effectuer ainsi une pression sur l'activité de ces derniers. Par ailleurs, au-delà de cette fonction de contrôle qui peut être ici ou là dénoncée, la protection des agents par des équipements individuels est elle aussi sujette parfois à polémique : ces équipements peuvent effectivement s'avérer peu pratiques, lourds et peu adaptés à leurs activités.

D'autre part, notamment pour les médecins, un certain nombre d'incidents **ne ferait pas l'objet de déclarations** : blessures, morsures, etc... Ces « petits » incidents s'apparenteraient à de la « *bobologie* », banalisant ainsi ces événements à l'instar du secteur du bâtiment. Pour autant, ces incidents mériteraient d'être identifiés par l'organisation afin d'en améliorer leur prévention et par ailleurs du point de vue médical, ces petits incidents peuvent dégénérer à terme et provoquer des lésions bien plus graves.

Il convient également de noter que la mise à disposition de matériels et d'équipements aux agents pose aussi la question de la **gestion et de la maintenance de ces derniers**. Il semble parfois là aussi difficile de gérer collectivement le parc de ces matériels, les agents s'appropriant ce dernier. Or la maintenance de ces équipements relève d'une véritable compétence qui n'est pas forcément celle des agents.

Ainsi la protection des agents isolés ne doit pas remettre en cause ce qui fonde la motivation forte au travail. Les participants ont à maintes reprises souligné la perception des agents sur leur activité professionnelle : il s'agit d'un « *métier passion* ». Si la question de la sécurité est perçue alors comme une entrave, elle a peu de chance de s'intégrer dans les pratiques professionnelles. Un réel travail pédagogique doit être alors entrepris. Le déni du risque est de mise. C'est pour cela que la question de la santé sécurité au travail doit nécessairement s'articuler avec la question du management des équipes. En effet, on ne peut régler cette question en se remettant uniquement à la formalisation de consignes dont on sait a priori que ces dernières ont peu de chance de modifier les pratiques.

Ainsi pour le management, une première piste mérite d'être soulignée : il convient de prendre conscience qu'**il n'y a pas au sein de l'organisation d'agent isolé, il n'y a seulement que des agents exposés plus ou moins durablement à des situations où ils peuvent se trouver physiquement isolés.** Les agents dépendent d'organisations, de collectifs d'appartenance et qu'ils ne peuvent se considérer comme des électrons libres, des professions libérales.

C'est en prenant en compte cette dimension : le passage du travail isolé à l'agent en situation d'isolement qu'une démarche de prévention peut se construire :

- le management, en concertation avec les agents, doit tout d'abord être en capacité d'identifier les situations d'isolement. Il convient de rappeler ici que les situations d'isolement dans l'organisation ne concernent pas uniquement les gardes moniteurs, il y a les personnels d'entretien intervenant dans des locaux vides, il y a le responsable, seul en voiture après une réunion tardive,
- sur chacune de ces situations, différents questionnements méritent d'être posés : cette situation a-t-elle une pertinence pour l'organisation ? Faut-il être seul ? Peut-on mettre en place une démarche d'organisation permettant à cette dernière d'être en renfort en cas d'exposition à un risque d'un agent ? Quelle protection doter l'agent ? Etc....
- c'est à partir de ces premières explorations que le management doit être en capacité de formaliser une politique de santé sécurité au travail. Cette politique mérite alors d'être débattue, enrichie et portée par les partenaires au sein du CHS. Il convient alors d'appuyer cette dernière par une politique de formation et de communication.
- pour autant, l'exercice du management ne s'arrête pas là, il convient de mettre en place des organisations du travail minimisant ces situations d'isolement.
- des consignes peuvent alors s'élaborer, elles aussi construites, en partant des situations concrètes de travail, elles sont de nature à préciser les différentes missions, comment ces dernières peuvent se remplir en permettant d'éviter les situations de risques. Ce travail de production de consignes n'a de sens que s'il est le fruit d'un travail de concertation. Ce travail se doit d'être appréhendé comme une démarche permanente d'amélioration.
- l'affinement permanent des consignes s'effectue tout au long des différents débriefings de missions qu'il convient d'organiser systématiquement.

Ce processus doit être respectueux de la place des différents acteurs au sein de l'organisation. Il revient au responsable de la structure d'initier le processus dont il assume civilement, pénalement et socialement la responsabilité. Il est le L 230-2, c'est à cet effet qu'il doit produire une politique de prévention et qu'il doit veiller à ce que cette dernière soit appropriée et mise en œuvre. Pour autant, face à de tels enjeux de responsabilités, le chef de service ne peut en rester à la seule production de consignes formelles, si sa responsabilité est pleine et entière, il doit veiller à ne pas l'exercer en solitude, il doit pour cela s'appuyer sur les

acteurs de prévention en interne (IHS, ACOMO, CHS, médecins de prévention, assistantes sociales, ...) mais également sur les agents eux-mêmes qui sont eux aussi acteurs de leur propre prévention. Il s'agit d'une véritable conduite de projet à initier, chacun à sa place au service d'une politique de santé sécurité au travail intégrée au projet de l'organisation.

Les managers se doivent également d'être attentifs à un enjeu complémentaire dans l'animation de la conduite de cette démarche projet. De nouvelles générations vont remplacer les professionnels d'aujourd'hui. De nouvelles structures mentales s'inviteront dans la culture actuelle de l'institution. Plutôt mieux qualifiés, en forme physique, la jeunesse aidant, motivés par le sport notamment de haute montagne, ces nouvelles générations risquent d'être confrontées à une méconnaissance des différents risques naturels ayant plutôt une culture urbaine. La transmission des savoir faire des générations précédentes, fruit d'un long rapport à la nature reste alors à s'effectuer. A défaut, ces jeunes générations pourraient se trouver confrontées à des situations inédites pour l'organisation dont l'activité s'appuyait sur des connaissances transmises en milieu rural de générations en générations.

➤ ***Le déni du risque dans le bâtiment***

D'après le film : « Aucun risque ! Paroles de compagnons », du réalisateur René Baratta.

Ce film met en exergue le déni du risque mis en œuvre par des salariés au sein d'une profession à fort risque : le bâtiment.

Le **déni du risque** fait partie d'une forme de protection utilisée par les salariés face à des mises en situation dangereuses : il s'agit des idéologies défensives des métiers.

Le discours sur l'absence ou la maîtrise du risque est utilisé à des fins de valorisation de métiers qui ne sont guère reconnus socialement. D'autre part, oser dire que l'on a peur dans certaines professions, c'est s'exclure de la profession. En conséquence, parler de sa peur n'est pas quelque chose d'aisé, il faut du temps, de la confiance et des lieux pour en parler. Si la peur convoque le registre de la représentation, les préventeurs doivent s'inscrire dans des démarches de facilitation et de compréhension de ces mécanismes de défense, alors même que les agents les considèrent -les préventeurs- comme des intrus de leurs situations concrètes de travail. Ces situations sont alors très paradoxales, les agents savent que leur travail admet des risques importants qu'ils considèrent comme des éléments liés à la fatalité mais qu'il convient de taire, car vivre avec, c'est courir le risque de ne plus pouvoir travailler.

L'établissement de la relation de confiance entre un préventeur et un agent s'effectue par le centrage de leurs échanges sur l'activité de travail et non sur le risque en soi. Ce film encourage à cet effet de construire toute démarche de prévention par un long processus d'initiation d'un dialogue favorisant la confiance en mettant au cœur du débat, le travail en tant que tel.

En conséquence, différentes marges de manœuvre sont identifiées pour construire une politique de prévention :

- il convient de constituer des lieux -entre pairs- où le contenu de l'activité de travail peut être au cœur des échanges. Il s'agit ici de veiller à l'expression des situations concrètes de travail et d'envisager, ensemble, les modalités de

préventeur, manager, agent, IRP,... construisent, expérimentent et évaluent les actions de prévention.

Pour autant ces démarches ne sont vertueuses que si les conditions de professionnalisation de l'ensemble des acteurs sont permises. A cet effet, la formation est un levier indispensable pour la santé des agents. Un plan de formation mérite ainsi d'être mis en œuvre et doit concerner tant les cadres, les préventeurs, que les agents eux-mêmes. D'autre part, la formation même à visée professionnalisante, notamment à l'égard des acteurs de prévention (ACMO,...), ne peut se substituer à la sollicitation d'une confrontation d'expertises (médicale, juridique, technique, organisationnelle,...) au service d'une objectivation la plus confrontée n'inhibant pas la nécessaire convocation de la subjectivité des agents.

Des efforts doivent être entrepris afin de constituer de véritables tableaux de bord avec des indicateurs d'activité et d'impact pertinents et adaptés aux situations de travail singulières des établissements, afin que la question de la santé/sécurité ne soit par connexe à l'acte de management. De même, il convient de veiller à mieux capitaliser et communiquer sur les expériences et leurs incidences en matière de santé/sécurité des agents.

Une condition essentielle a été soulignée à maintes reprises dans le cadre du séminaire : les conditions de santé/sécurité ne peuvent s'améliorer que si une **mobilisation forte du management s'initie et perdure dans le temps**. Un affichage politique fort sur des engagements est alors attendu à tout niveau managérial au sein des établissements.

➤ **Annexe**

Le Gip-Aten a édité en 1994 un manuel de l'agent de terrain qui se compose de 80 fiches relatives aux métiers des agents de terrain, pour les personnels gestionnaires des espaces naturels. Ce manuel comprend un chapitre sur la santé, sécurité au travail composé de 6 fiches.

La mise en ligne de ce manuel est prévue fin 2006

➤ **Liste des fiches par chapitre**

LES PRINCIPAUX TYPES D'ESPACES PROTÉGÉS EN FRANCE

- Les Parcs Nationaux (PN) *Pierre Merveilleux du Vignaux*
- Les Réserves Naturelles de France (RNF) *Olivier Lemaître*
- Le Conservatoire de l'Espace littoral et des Rivages Lacustres *J. Claude Bonnafe*
- Les Parcs Naturels Régionaux (PNR) *A. L'Horset-Moyat & C. Jenkins*
- Les Conservatoires Régionaux des Espaces Naturels (CREN) *Pascal Danneels*
- Natura 2000 *Hélène Dubaele & Hassan Soulheil*
- Le GIP ATEN *Michelle Sabatier*

LES MOYENS JURIDIQUES DES AGENTS POUR LA PROTECTION DE LA NATURE

- L'organisation de la justice *Fabienne Martin-Therriaud*
- Les agents commissionnés pour la Protection de la Nature (mise à jour décembre 96) *Fabienne Martin-Therriaud*
- Les gardes particuliers *Fabienne Martin-Therriaud*
- Les gardes champêtres *Fabienne Martin-Therriaud*
- Les gardes du littoral *Jean Claude Bonnafe*
- L'agent commissionné : en action de police, en tournée *Fabienne Martin-Therriaud*
- Le procès-verbal : mode d'emploi et contenu *Fabienne Martin-Therriaud*
- Le vol *Fabienne Martin-Therriaud*
- Destruction, dégradation d'un bien appartenant à autrui *Fabienne Martin-Therriaud*
- Dépôt d'ordures et déchets *Fabienne Martin-Therriaud*
- Police de la chasse *Maxime Redon*

CONNAISSANCE ET GESTION DES MILIEUX NATURELS

- Introduction à l'écologie *J. Blondel*
- Ecologie du paysage *F. Burel & J. Baudry*
- Géologie et répercussion sur l'écosystème *L. David*
- L'approche naturaliste *B. Righetti*
- La biodiversité *Ch. Probst*
- les zones humides *B. Righetti & M. Barral*
- Les objectifs de gestion des espaces protégés *V. Petit-Uzac & M. Cheylan*
- Gestion écologique des étangs *J.L. Michelot*

- Gestion et reconquête des milieux ouverts *T. Lecomte*
- Un exemple d'aménagement :
les passages à faune *J. Carsignol*

SUIVI SCIENTIFIQUE

- Introduction et généralités *RNF*
- Inventaire des méthodes
- Suivi de la végétation *A. Salvaudon*
- Suivi des espèces patrimoniales : les rapaces *J.P. Malafosse*
- Suivi des espèces patrimoniales :
les chauves-souris *J. Séon*
- Connaissance et suivi des grands prédateurs : *P. Salès*
- Suivi des espèces patrimoniales :
Les coléoptères *J.P. Lumaret*
- Suivi des espèces patrimoniales : les libellules *S. Pianalto*
- Méthodes de dénombrement des oiseaux *J. Fonderflick*

SECURITE ET SANTÉ

- Introduction *B. Commandré*
- Approche des situations de travail
au sein des établissements *B. Commandré & J.J. Ségoni*
- Sécurité des interventions en montagne *B. Monier*
- Eléments pratiques de
secourisme en montagne *B. Monier & D. Garcin*
- Sécurité des interventions sur l'eau *M. Cantou, N. Héran & G. Oliveiras*
- Sécurité des interventions sous l'eau *M. Cantou, N. Héran & G. Oliveiras*

ANIMATION ET GESTION DE LA FREQUENTATION

- Sécurité du public *F. Martin_therriaud, P. Hélon & B. Mounier*
- Les parcours muséographiques *R. Dao*
- Animation en salle *Laurent Marsault*
- Animation en nature auprès des enfants *Laurent Marsaut*