



Retour sur la Journée santé sécurité du groupe EDF Vers un « changement de logiciel » ?

Un nouvel élan pour la santé et la sécurité dans le groupe EDF ?

A la fin du mois de juin 2018 s'est tenue à Saclay la première journée santé sécurité du groupe EDF. L'occasion de lancer le nouvel engagement du COMEX en la matière, d'afficher l'ambition de rejoindre le club des « meilleurs », de présenter la feuille de route pour y parvenir.

Quoi de neuf alors ? La santé et la sécurité ne font plus chambre à part ; une démarche, BEST, est lancée pour associer le management aux enjeux et à la réussite ; des priorités émergent en termes de maladies les plus graves, les plus fréquentes ; on s'intéresse aux personnes avec le maintien dans l'emploi.

Quoi de vieux, hélas ? Le tristement célèbre TF, qui continue de servir de phare quand il n'est qu'un pâle reflet ; un objectif chiffré d'absentéisme pour caractériser un meilleur état de santé des salariés ; et la magie de l'action auto-suffisante, si utile pour se prouver qu'on réussit.

Vous voulez en savoir plus ? les coulisses et les ressorts de la santé et de la sécurité se dévoilent à vous dans un article un peu long, mais ô combien passionnant.

De sécurité à santé

En ouvrant la journée santé sécurité du groupe EDF, Christophe CARVAL, DRH du groupe, a choisi de la placer sous les auspices de la vigilance partagée, qu'il entend mettre au cœur de la politique santé sécurité. Arguant que « tout est écrit depuis longtemps », il s'interroge sur la capacité de chacun à mettre en œuvre ce qui est écrit. En posant ouvertement la question du travail prescrit confronté au travail réel, les salariés et les managers vont-ils enfin pouvoir parler des arbitrages en situation de travail ? La priorité sécurité – et désormais santé – affichée par les dirigeants peut-elle vraiment prendre le pas sur les priorités stratégiques et financières ?

Se sont succédé à la tribune les responsables santé sécurité du groupe, des responsables RH dont Mickaele GUÉGAN pour Enedis, des dirigeants ayant réussi une transformation de la culture de sécurité, des membres du Comité d'entreprise européen (CEE) dont Thierry BLANCHARD, représentant CFE Énergies. Ils ont échangé sous le regard de deux observateurs externes : un représentant de l'association MASE (qui labellise les sous-traitants des grands groupes dans le domaine de la santé et la sécurité) et un intervenant de l'ICSI (institut pour une culture de santé et de sécurité) qui accompagne les grands groupes industriels vers une culture de sécurité intégrée.

Abandonner ses habitudes

Les enjeux sont énormes : le groupe EDF compte encore 15 morts par an, dont la moitié en lien direct avec l'activité professionnelle, ce qui est inacceptable pour une industrie qui vise l'excellence en santé sécurité. Notons que certains dirigeants établissent encore un lien direct entre le Taux de Fréquence (TF) et le nombre d'accidents mortels ou très graves. Il est apparemment très difficile d'abandonner un indicateur qui a si longtemps servi au pilotage de la sécurité. En effet, l'ambition du groupe en termes de santé et sécurité est encore présentée comme un objectif en termes d'indicateurs : TF<1, nombre de jours d'absence maladie par salarié proche de 8, zéro accident mortel. Il s'agit « d'éradiquer » des chiffres, comme une maladie contagieuse.

**L'ALLIANCE CFE UNSA ÉNERGIES,
100% LIBRES... 100% VOUS !**

CFE-CGC ÉNERGIES

59 rue du Rocher
75008 PARIS

www.cfe-energies.com
isabelle.lebis@cfe-energies.com

Le taux de fréquence (TF)

Le taux de fréquence est l'un des indicateurs utilisés pour comparer entre elles les entreprises en termes de sécurité. Il compte le nombre d'accidents du travail ayant entraîné un arrêt de travail, rapporté au million d'heures travaillées. Pour qu'il soit relativement sensible, il est indispensable de disposer d'un assez grand nombre d'heures travaillées et d'un laps de temps suffisant.

$$TF = \frac{\text{Nb d'accidents avec AT}}{\text{Million heures travaillées}}$$

Le TF ne prend donc en compte ni les événements à haut potentiel de gravité, ni les accidents de trajet, ni les accidents sans arrêt ni les accidents bénins.

C'est donc un faible prédicteur de l'accident mortel, d'autant que la tentation est grande, pour les entreprises et les dirigeants qui se sentent observés et jugés sur ce critère, d'appuyer artificiellement sur le chiffre en sous-déclarant les accidents.

Suivre un TF mois par mois est donc un contresens.

Suivre un TF au niveau d'une équipe de travail est tout autant un contresens.

De plus, le TF n'est pas calculé de la même manière dans tous les pays. Les définitions nord-américaines, notamment, rapportent les accidents à 200.000 heures travaillées (au lieu de 1.000.000).

En mettant l'accent sur les indicateurs comme objectifs à atteindre, alors qu'ils ne sont que les constructions d'un état abrégé (et donc faux) d'une manière de voir rassurante, le groupe encourage à s'intéresser au chiffre plutôt qu'à la réalité, c'est à dire au reflet plutôt qu'aux personnes. Cela a déjà conduit, par le passé, à travailler artificiellement le chiffre (par exemple en sous-déclarant les accidents).

Et quel autre objectif, une fois énoncé en chiffre, peut être éthiquement acceptable que « zéro accident » ?

En faisant la part des choses et en acceptant d'énoncer que l'accent doit être mis sur les accidents les plus graves, ceux qui font des morts et génèrent de lourds handicaps, le groupe accepte enfin de traiter différemment l'inacceptable et le « lot quotidien », qui peut certes engendrer des arrêts de travail mais ne porte pas une atteinte définitive à l'intégrité des personnes. Il ouvre la porte à une réelle gestion des priorités, plutôt qu'à la « chasse au TF ».

Le dogme de la Pyramide des accidents (dite Pyramide de BIRD) en prend un coup : ce n'est pas parce qu'il y a moins d'accidents bénins ou de situations dangereuses qu'il y a moins d'accidents mortels. En témoigne la situation d'une Direction régionale d'Enedis dont le TF à zéro depuis plusieurs années n'a pas empêché la survenue d'un accident mortel.

Reste à déterminer à quel point les vieilles habitudes auront la vie dure, à quel rythme on cessera de compter sans discernement les chevilles foulées comme les membres amputés. De quelle manière les dirigeants de la production et de la distribution oseront briser le tabou du TF aussi bas que possible, en choisissant de bâtir la confiance et de préserver la santé de leurs collaborateurs.

Et pour les prestataires

C'est un fait largement reconnu et souvent dénoncé, le recours des IEG à des entreprises sous-traitantes ou prestataires ne cesse de croître, les différentes entreprises de la branche préférant se recentrer sur leur « cœur de métier ». Parallèlement à cette externalisation, on a observé une amélioration du niveau de sécurité des entreprises de la branche. Il est tentant de lier externalisation des activités dangereuses et amélioration de la sécurité des salariés des IEG.

Un indicateur un peu différent : LTIR

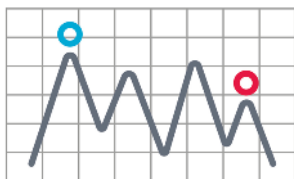
*Afin de contrecarrer partiellement le risque de sous-déclaration, notamment celui lié aux malaises sur le lieu de travail, le groupe EDF a mis en place en 2017 un indicateur différent, appelé **LTIR** (Lost time incident rate). La différence tient à la nature des accidents pris en compte, qui doivent obligatoirement être liés à l'activité professionnelle.*

Sont ainsi exclus du LTIR :

- Les malaises liés à une prise de médicaments auto-administrés sur le lieu de travail
- La participation à des événements sportifs, incentives ou autres hors d'une instruction de l'employeur
- Les accidents survenus hors temps de travail sur le site de l'employeur, en l'absence de tout risque (se tordre la cheville sur un trottoir en excellent état par temps sec par exemple).

La note de mise en place cite de nombreux exemples qui permettent de déterminer si un accident entre ou non dans le LTIR, qui par définition est inférieur au TF.

Pas plus que le TF, le LTIR n'est un prédicteur d'accident mortel.



Cependant les choses évoluent : les indicateurs de sécurité (notamment le TF et le tout nouveau LTIR) intègrent désormais les activités des entreprises prestataires. La difficulté est ici d'estimer le nombre d'heures de travail des sous-traitants, par définition inconnu de l'entreprise donneuse d'ordre ; cette dernière ne connaît en effet qu'un volume financier. On procède donc par approximation pour évaluer les heures des prestataires.

Malgré cela, l'objectif de disposer d'un indicateur global prenant en compte le travail de tous ceux qui contribuent à l'activité est louable dans la mesure où il ne rejette plus une « faute » professionnelle sur un interlocuteur totalement externe.

Reste à savoir de quelle manière accompagner les entreprises prestataires pour leur permettre d'atteindre le niveau de sécurité attendu. L'association MASE, qui œuvre dans ce domaine, a donné des pistes d'actions. Mais si la quasi-totalité des centres de production nucléaire adhère à MASE, il n'en va pas de même dans les autres entreprises du groupe encore frileuses à investir dans ce champ, réticentes à une logique de labellisation

Événements à haut potentiel de gravité (HPE)

Les « high potential events » dont les événements à haut potentiel de gravité, c'est à dire ceux dont la gravité potentielle aurait pu conduire à une blessure grave ou à un décès.

Sur la base des pratiques recensées dans le Groupe sont considérés Événements à Haut Potentiel (HPE) les événements (accidents, presque accidents ou situations dangereuses) dont l'analyse fait apparaître qu'il pourrait raisonnablement conduire aux conséquences suivantes :

- Décès subit
- Maladie mortelle : cancer d'origine professionnelle, asbestose, etc.
- Handicap permanent mais aussi perte de la vue, défiguration, amputation.

S'intéresser aux événements à haut potentiel de gravité est une manière différente d'envisager la sécurité. Elle peut conduire à renouveler des pratiques de prévention primaire, à condition que l'exploitation de ces événements en termes de prévention se fasse avec ceux qui sont impliqués, pas seulement en comité d'experts.

BEST

Présenté comme un cadre de référence destiné à l'auto-évaluation de chaque entité du groupe, BEST repose sur :

- un leadership en santé sécurité qui associe toutes les parties prenantes (y compris les représentants du personnel) ;
- une gestion exemplaire des événements graves permettant d'identifier les « causes réelles et profondes » ;
- une attitude constructive envers les prestataires et fournisseurs associés à la fois à leur propre sécurité et à celle du groupe ;
- une évaluation et une gestion des risques associée au 10 Règles vitales du groupe ;
- la performance et la gouvernance de la santé et la sécurité qui accepte de revoir la pertinence des indicateurs qu'elle construit ;
- une politique de formation et de compétence où la notion de plan de succession apparaît ;
- la sécurité des installations, présentée par des experts externes (ICSI) comme le point fort du groupe, à partir duquel il doit être possible de construire une culture de sécurité intégrée ;
- une gestion du changement prenant enfin en compte l'organisation de la mémoire des pratiques.

Lier santé et sécurité

Que penser des outils et de la feuille de route ?

A court terme, le groupe se fixe 5 objectifs :

- BEST (voir ci-contre),
- la prévention et le contrôle des pratiques addictives,
- la prévention des maladies à la fois les plus graves (cardio-vasculaires) et des plus fréquentes (troubles musculo-squelettiques, troubles psychiques),
- le développement du leadership
- le maintien dans l'emploi.

L'intérêt de ces objectifs est qu'ils **rééquilibrent les approches santé et sécurité**. De ce point de vue, la présence de responsables RH, de nombreux médecins et de représentants du personnel a mis en évidence tout l'intérêt d'une approche conjointe santé et sécurité. Les entreprises du groupe les plus engagées et les plus en avance sur le plan de la sécurité, comme EDF Energy ou Edison, conviennent de l'intérêt à se pencher sur la santé, à une époque où on prolonge considérablement la vie professionnelle des métiers qui exposent le plus à une détérioration de la santé. De ce point de vue, on a entendu peu de choses marquantes sur le stress et les risques psycho-sociaux, preuve s'il en est qu'il y a encore du chemin à parcourir.

BEST est une démarche, un cadre de cohérence qui doit en principe permettre à toutes les entreprises de s'autoévaluer afin de repérer ses axes de progrès. Reste à savoir quel chef d'orchestre pourra fixer un tempo commun à l'horizon de 2030.

L'indicateur d'absentéisme maladie

Combien de jours d'absence par salarié ? selon que l'on se place du point de vue de l'employeur ou de celui du contrôle médical, la réponse n'est pas la même. L'employeur s'intéresse aux jours non travaillés du fait de la maladie : il s'agit des absences collectées dans le logiciel de gestion des temps sous un code correspondant à l'absence maladie. Par définition, les jours fériés et les week-ends n'y figurent pas.

La médecine de contrôle s'intéresse, de son côté, au nombre de jours d'arrêt prescrits par le médecin traitant. Celui-ci peut alors comprendre des week-ends et des jours fériés. Il est donc normal de voir un objectif exprimé par l'employeur à « environ 8 jours » tandis qu'on observe dans les fiches de synthèse de la médecine conseil un nombre de jours voisin de 14.

Risque professionnel, un enjeu financier ?

Les entreprises des IEG ont le taux de cotisation pour leur risque professionnel le plus bas de France. Ce taux est fixé à 0,2 % de la masse salariale depuis 2017, il était auparavant de 0,3 %.

Même en tenant compte des frais assumés par les entreprises de la branche (maintien du salaire, médecine du travail autonome, régime particulier de sécurité sociale avec médecins salariés de la branche, services de prévention intégrés et relativement performants, culture de sûreté des installations), ce taux est particulièrement bas comparé à celui d'autres branches ou régimes particuliers offrant les mêmes contreparties. Les employeurs de la branche ayant gagné 0,1 % de la masse salariale sur leur taux de cotisation dans ces dernières années, il est regrettable que ces ressources n'aient pas été réinvesties dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, par exemple en acceptant plus de FIE (faute inexcusable de l'employeur, qui permet une meilleure indemnisation des accidents et maladies professionnelles) ou en indemnisant mieux les plus graves des accidents professionnels, ou mieux encore en investissant massivement dans les domaines santé et sécurité à long terme. Compte tenu de la masse salariale d'EDF SA, c'est près de 4 M d'euros qu'il serait possible de réinjecter dans la santé au travail.

Des pratiques inspirantes

Apports d'EDF Energy et d'Edison

Souvent citée en exemple et montrée comme ayant réussi une transformation spectaculaire de la culture de sécurité en un temps relativement court, **EDF Energy** est aujourd'hui en mesure d'analyser les déterminants qui ont permis à la fois un retournement de situation et l'inscription dans la durée de pratiques et l'évolution de la culture. Le premier déterminant est la situation de crise aiguë qu'a connue EDF Energy : 5 accidents très graves ou mortels en un temps bref, qui appelaient à un changement radical. Ce changement, dont le plan a été construit en moins d'une semaine, a mis 2 ans à s'inscrire dans la réalité du travail. Deux ans pendant lesquels le second déterminant s'est mis en mouvement : l'implication personnelle des dirigeants, jusqu'à ce qu'il soit possible pour un technicien de faire observer à un directeur que son comportement n'était pas « safe ». **Urgence et leadership semblent donc indispensables dans le contexte culturel britannique.**

En irait-il de même en France ? Comme le fait observer l'animateur David Sullivan, dans le cadre britannique la décision a initié l'action, alors qu'en France, dans la majorité des cas, la décision est « une bonne base de discussion ». Boutade, certes, mais les dirigeants du groupe EDF sont-ils capables de se remettre personnellement en cause ? Les techniciens disposent-ils des ressources et de la confiance leur permettant d'interpeller directement un dirigeant ?

En Italie, **Edison** a engagé un travail moins spectaculaire mais néanmoins remarquable en matière de sécurité en écartant en amont les prestataires négligents et en travaillant sur la notion de santé globale afin de rééquilibrer les efforts sécurité et santé. Un travail de gamification ouvre également des perspectives intéressantes avec un « escape game » consacré aux questions de sécurité.

Prendre du recul grâce à nos partenaires

Le regard critique de MASE et de l'ICSI

Deux structures extérieures au groupe, mais partenaires à divers titres, étaient présentes tout au long de la journée et sont intervenues à plusieurs reprises au cours des débats.

Vigilance partagée : pour qui ?

Zoomer sur la vigilance partagée, c'est à première vue s'intéresser à l'ensemble des pratiques de responsabilité collective de la sécurité : dire à son voisin de table qu'il a un peu trop bu pour conduire, rappeler de tenir la rampe, retenir celui qui va traverser la rue, prendre son courage à deux mains pour avertir le manager de pas passer sous la charge suspendue, autant d'exemples vécus par chacun d'entre nous.

Ce n'est pas complètement nouveau pour EDF : tous les ans, les supports de sécurité et les campagnes reviennent sur les efforts faits par telle ou telle direction pour mettre en valeur les initiatives de telle ou telle direction. Ce pourrait donc être un marronnier, un de ces thèmes favoris des journalistes durant les périodes creuses.

Et pourtant... Que le groupe EDF se penche sur la vigilance partagée doit nous interpeller. N'est-ce pas, peut-être, le début de la fin pour une prévention qui tombe du ciel ? Le moment où les dirigeants reconnaissent que sans la coopération de chacun, on ne peut vraiment progresser sur le terrain de la prévention ?

Ce moment repose malgré tout sur une ambiguïté constitutive : il ne s'agit pas tant de responsabilité collective que de déplacer la responsabilité individuelle de l'accidenté (potentiellement en faute) vers celui qui n'a pas empêché l'accident.

MASE est un groupement d'associations loi 1901 dont les membres sont des entreprises utilisatrices et des entreprises sous-traitantes. MASE a pour objet l'amélioration permanente et continue des performances Sécurité Santé Environnement des entreprises, en mettant en œuvre un référentiel et proposant une labellisation aux entreprises sous-traitantes, accompagnées tout au long de leur progression.

La plupart des CPN adhèrent à MASE, ce qui leur permet de travailler les relations avec les entreprises sous-traitantes dans un cadre opérationnel.

Nicolas CHOTEAU, pour MASE, a commenté l'intérêt d'une « mise en musique », au moyen d'un système de management, des démarches visant à améliorer la santé et la sécurité. Entre entreprises utilisatrices et sous-traitantes, l'un des enjeux est ainsi la possibilité d'un langage commun.

L'ICSI (Institut pour une culture de sécurité industrielle) est également une association loi 1901, fondée par des industriels, des chercheurs et des collectivités territoriales à la suite de graves accidents industriels comme celui d'AZF en 2001. EDF fait partie de ses membres fondateurs.

Ivan BOISSIERES, son directeur général, a proposé un regard sur les débats en évoquant quelques pistes qui permettraient à EDF de rejoindre le petit groupe des leaders en sécurité. Au cœur de cette perspective, des ressources pour mettre en œuvre une culture de sécurité que les dirigeants appellent de leurs vœux sans toujours comprendre ce dont il s'agit.

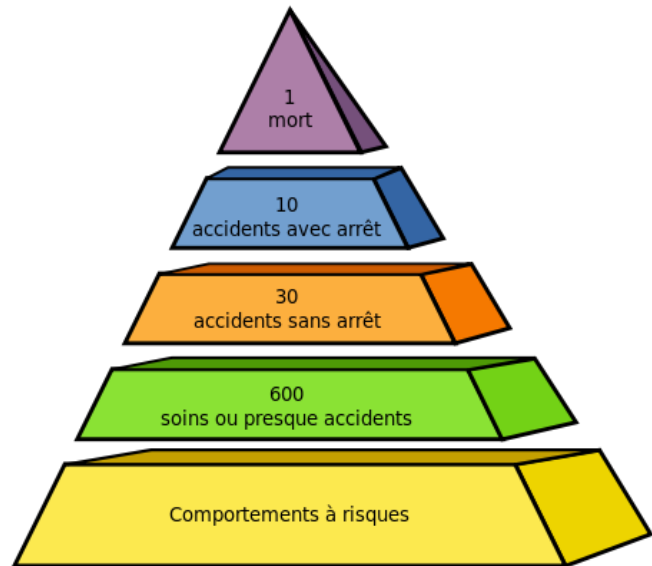
Balayant au passage l'intérêt de notions comme le TF et la pyramide de BIRD, il a martelé la nécessité absolue d'identifier les **risques majeurs** et de s'y tenir, **l'intérêt d'un management participatif pour construire une culture de sécurité**, l'enjeu énorme que représente, à tous les niveaux, la **définition des priorités d'une façon claire et explicite pour tous**, l'importance de collectifs forts mais aussi du **leadership**.

S'étonnant de ce que **l'excellence acquise par EDF en sureté** ne « percute pas » sur l'excellence en santé et sécurité, il a rappelé que cette dernière se construit sur le trépied de la technique, du système de management et des facteurs humains et organisationnels. Si la sécurité réglée et les règles pour éviter les accidents graves sont essentielles et doivent être observées sans faille, seule la « sécurité gérée » (par ceux qui la pratiquent au jour le jour) permet la gestion des aléas.

La pyramide de Bird

La figure de la pyramide bien connue des préventeurs provient d'une étude réalisée en 1969 (il y a donc 50 ans) par F.E. BIRD, à partir de 1,7 million d'accidents déclarés par 297 entreprises. Il y constatait que sur 641 accidents pour la MEME cause,

- 600 sont des presque accidents ou des incidents
- 30 sont des accidents avec dégâts matériels
- 10 sont des accidents avec des blessures mineures
- 1 est un accident sérieux. Par accident sérieux, il faut ici entendre accident entraînant une incapacité totale et définitive de travailler.



Cette pyramide fait écho à un premier travail effectué en 1931 (il y a près de 90 ans) par H.W. HEINRICH sur les accidents industriels, qui avait constaté que sur 330 accidents :

- 300 sont des accidents sans blessé (non-injury accidents) ;
- 29 sont des accidents avec des blessures mineures (minor injuries) ;
- 1 est un accident avec des blessures majeures (major injuries).

La version actuellement utilisée, considérée comme la vulgate de la prévention, présuppose donc un rapport constant entre la gravité des événements rapportés, tout en y ajoutant une base encore plus large de « comportements à risque » par définition impossible à quantifier puisque non documentée.

Il y aurait beaucoup à dire sur la confiance quasi-aveugle accordée par les dirigeants et les préventeurs à cette **représentation** datée d'événements dont la définition a évolué, dans un environnement nord-américain. Encore une fois, un regard dans le rétroviseur détermine des pratiques de prévention inadaptées mais rassurantes en dépit de leur inefficacité. Il s'agit d'une croyance pure et simple, d'autant plus ardue à remettre en cause qu'elle est perçue comme un dogme.

Sur la base de cette représentation, la logique admise est en effet de traiter en priorité les événements les moins graves, dans l'espoir de supprimer totalement les plus graves, voire de traiter les « comportements à risque » pour éviter les accidents mortels.

Il s'agit d'un biais cognitif grave et dramatique pour la prévention : les accidents les plus graves sont en effet plus fréquents chez les salariés les mieux notés et les plus attentifs, ceux dont justement le « comportement » paraît irréprochable. Enfin la nature des événements rapportés est tellement variable que le sens initial de l'analyse statistique de Bird est perdu.

Les efforts pour « détricoter » la pyramide de Bird et ses avatars restent malgré tout vains, notamment par inculture managériale et inculture de prévention, tant les représentations simplistes sont séduisantes car rassurantes.

Vigilance partagée... suite

Mettre la vigilance partagée au cœur de la prévention n'est donc pas complètement honnête, tant que les vraies responsabilités collectives (l'organisation du travail, la régulation des priorités, la culture managériale entre autres) ne sont pas traitées..

Et que dire de cette géniale décision : pour montrer que la vigilance partagée est bien assimilée par tous, faisons un e-learning, comptons les personnes qui suivent cet e-learning, et n'oublions pas d'en faire un critère d'intéressement afin de nous féliciter du succès de la démarche. Notons au passage que ce qui est bon pour EDF ne l'est pas forcément pour les autres salariés du groupe, qui n'ont pas accès au dit e-learning.

Si l'on voulait décrédibiliser la vigilance partagée, on ne s'y prendrait pas autrement.

Le management top-down observé dans le groupe EDF est ainsi de nature à **déresponsabiliser les acteurs**, sans jamais s'interroger sur les causes profondes du non-respect des règles. Tout en admettant qu'il peut être long et parfois compliqué d'adopter un programme de long terme partagé parce que co-construit, c'est ce qu'il appelle de ses vœux pour l'entreprise.

Cette mise en place doit passer par une volonté affichée du top management

Le point de vue de la CFE Énergies sur la journée

Que le top management du groupe EDF accepte de s'entendre dire qu'il a adopté des stratégies inadaptées en termes de santé et sécurité des personnes peut paraître décisif, à ce détail près que le dirigeant qui a introduit la journée n'est pas resté jusqu'à la fin de cette journée pour entendre ces propos. C'est dommage.

Et pourtant, au moment où chacun répète qu'on doit à tout prix faire évoluer la culture de sécurité dans l'entreprise, il est indispensable, comme le montre l'expérience d'EDF Energy, **que le top management s'implique personnellement.**

Si le groupe parvient à **s'inscrire dans la durée** (au moins 10 ans), la possibilité de faire évoluer la culture de sécurité dans l'entreprise devient enfin un but accessible. A condition que cette priorité prenne bien le pas sur TOUTES les autres. Cela signifie que la santé des salariés n'a plus valeur d'échange, n'est plus un objet de négociation. Voulons-nous nous donner les moyens de mettre les vies humaines au-dessus de tout le reste ?