

LE CHSCT ET L'EVALUATION DES RISQUES

Le CHSCT est associé au processus de mise en œuvre de la démarche de prévention dans l'entreprise. Le CHSCT est ainsi souvent invité à faire valoir son analyse dans le cadre de l'élaboration du document unique.

Cependant l'évaluation des risques professionnels et leur formalisation dans un document unique reste de la responsabilité de l'employeur. En pratique, les modalités de participation sont propres à chaque entreprise et la présente réunion offre une occasion d'échange sur les diverses expériences menées dans ce domaine au Pays de Saint-Malo.



Benoît DOREMUS, médecin du travail (STSM)

Le concept d'évaluation fait d'abord son apparition en droit communautaire avec la directive du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail (89/391/CEE). Le concept entre ensuite dans le droit du travail français avec la loi du 31 décembre 1991. Le principe de l'obligation de formalisation de cette évaluation des risques prend corps avec le décret d'application n° 2001-1016 du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs.

La circulaire n° 6 DRT du 18 avril 2002 prise pour l'application du décret n° 2001-1016 apporte un éclairage sur la méthode à appliquer.

Ce qui est fondamentalement nouveau dans ces textes c'est de demander à l'employeur d'évaluer *a priori* les risques professionnels au sein de son entreprise en réalisant un diagnostic en amont - diagnostic qui de plus, doit être systématique et exhaustif - des facteurs de risques

auxquels les salariés peuvent être exposés. Une telle démarche pour aboutir doit être globale et pluridisciplinaire c'est-à-dire technique, médicale et organisationnelle. Une démarche participative des différents acteurs de l'entreprise, voire même de compétences externes à l'entreprise, semble alors indispensable.

L'évaluation des risques : une obligation faite à l'employeur

En transposant la directive-cadre de 89, la loi du 31 décembre 1991 impose à l'employeur une obligation générale de sécurité que l'on retrouve à l'article L4121-1 du CDT : « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, des actions d'information et de formation et la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ». L'employeur met en œuvre les mesures précédentes sur le fondement des principes

généraux de la prévention.

Il est utile ici de rappeler que le premier principe consiste à éviter les risques. Il est en effet indispensable, avant de recourir à toute évaluation d'un risque, de se poser préalablement la question de l'élimination pure et simple de ce risque. Ce n'est donc que si le risque ne peut réellement pas être évité qu'une démarche d'évaluation peut débiter.

Principes généraux de la prévention

1. Éviter les risques
2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités
3. Combattre les risques à la source
4. Adapter le travail à l'homme
5. Tenir compte de l'état d'évolution de la technique
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux, ou par ce qui est moins dangereux
7. Planifier la prévention en y intégrant la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants
8. Prendre des mesures de protection collectives en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelles
9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs

On retrouve ensuite en points 2 et 7 les principes énoncés pour la constitution d'un document unique : évaluer les risques et planifier la prévention.

Il faut rappeler également que cette obligation générale de sécurité est, depuis une série de décisions de la Cour de cassation en date du 28 février 2002, assortie d'une obligation de sécurité de résultat qui doit aujourd'hui conduire l'employeur à la plus grande vigilance.

L'évaluation des risques comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise. L'employeur compte tenu de la nature des activités de l'établissement évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. A la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Les résultats de cette évaluation des risques doivent être transcrits dans un document unique.

Rappel de quelques définitions

Le danger : c'est la propriété intrinsèque ou la capacité intrinsèque d'un équipement, d'une substance, d'une méthode de travail, de causer un dommage pour la santé des travailleurs (circulaire n° 6 DRT du 18 avril 2002).
Le risque : c'est la combinaison de la probabilité et des conséquences de la survenue d'un événement dangereux

spécifié (OHSAS 18001). C'est aussi l'éventualité d'une rencontre entre l'homme et un danger auquel il peut être exposé, c'est aussi un événement à venir donc incertain.

L'analyse des risques : c'est le résultat de l'étude des conditions d'exposition des travailleurs à des dangers (circulaire n° 6 DRT du 18 avril 2002).

L'évaluation des risques : c'est l'identification et le classement des risques professionnels en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes.

La démarche participative

La réglementation n'a pas prévu que l'employeur soit tenu d'associer quiconque à la réalisation du document unique d'évaluation des risques ; mais rien ne lui interdit !

La circulaire du 18 avril 2002 souligne l'intérêt d'une approche pluridisciplinaire et l'association des acteurs internes à l'entreprise, elle précise que « l'adhésion et la participation de tous, sous une forme qu'il revient à l'entreprise de déterminer, sont reconnues comme des éléments qui renforcent le dialogue entre les acteurs internes et externes ».

Une évaluation des risques professionnels (EvRP) pertinente s'appuie sur des connaissances scientifiques et techniques, mais aussi sur l'analyse des postes de travail et le retour d'expérience des opérateurs. En interne les acteurs privilégiés sont : les salariés, les instances représentatives du personnels (IRP), le médecin du travail, l'infirmière... Rappelons ici que le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) et le médecin du travail produisent par ailleurs leur propre évaluation des risques et définissent eux aussi des priorités en matière de prévention.

L'employeur peut aussi solliciter et mobiliser des ressources externes à l'entreprise telles que des organismes publics de prévention : CRAM, OPPBTP, ARACT ou des experts et des cabinets-conseil privés.

Les données contribuant à l'évaluation des risques professionnels :

- L'analyse des risques réalisée par le CHSCT (ou les DP)
- La Fiche d'Entreprise établie par le médecin du travail
- La surveillance médicale renforcée assurée par le médecin du travail
- La liste des postes de travail présentant des risques particuliers (CDD et TT) : liste établie par l'employeur après avis du CHSCT et du médecin du travail
- Fiche de données de sécurité (FDS)...

Le rôle du CHSCT

Le CHSCT est une institution représentative du personnel dotée de pouvoirs délibératifs pour l'ensemble des questions de santé, de sécurité et de qualité de vie au travail. Il est doté de la personnalité civile. La constitution d'un

CHSCT est obligatoire pour les établissements de 50 salariés et plus, tandis que dans les établissements de moins de 50 salariés ce sont les délégués du personnel (DP) qui sont investis des missions dévolues au CHSCT.

Le CHSCT a une mission d'étude, d'information, de contrôle et de prévention. Il a pour mission d'analyser les conditions de travail et les risques professionnels, il analyse les causes d'accident du travail (AT) et de maladies professionnelles (MP) et des maladies à caractère professionnel (MCP). Il réalise des inspections et des enquêtes sur le respect des prescriptions législatives et réglementaires et il participe au développement de la prévention dans l'entreprise.

Le CHSCT est consulté avant toute décision d'aménagements importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, il est également consulté lors de l'introduction de nouvelles technologies ou sur les mesures prises pour faciliter la mise, la remise ou le maintien au travail des travailleurs handicapés, il est consulté sur le règlement intérieur et sur le plan de prévention des entreprises extérieures ...

Le CHSCT se réunit au moins une fois par trimestre, à l'initiative du chef d'établissement, mais aussi à la suite de tout accident ayant entraîné (ou ayant pu entraîner) des conséquences graves et à la demande motivée de deux membres du CHSCT. Le secrétaire et le président du CHSCT établissent conjointement l'ordre du jour de la réunion. Le chef d'établissement et les représentants du personnel participent à la réunion du CHSCT, le médecin du travail et le responsable sécurité en sont membres de droit avec voix consultative, tandis que l'inspecteur du travail et les agents des services de prévention des organismes de sécurité sociale sont systématiquement invités. Le CHSCT peut également faire appel à des experts dans certaines situations.

Le document unique et le CHSCT

Le document unique d'évaluation des risques (DU) est tenu à la disposition des membres du CHSCT. Dans les établissements dotés d'un CHSCT, le DU est utilisé pour l'établissement du rapport et du programme de prévention des risques professionnels annuels. Le CHSCT émet un avis sur le rapport et sur le programme, il peut proposer un ordre de priorité et l'adoption de mesures supplémentaires. La circulaire du 18 avril 2002 nous précise que « (...) le document unique doit (...) contribuer à l'élaboration du programme annuel de prévention des risques professionnels. Ce programme est essentiel dans la mise en œuvre des actions de prévention qui font suite à l'évaluation des risques. (...) L'employeur doit fixer, dans le programme, la liste détaillée des mesures devant être prises au cours de l'année à venir afin de satisfaire notamment aux prescriptions figurant dans les principes généraux de la prévention. (...) Le CHSCT est associé à la préparation du programme annuel de prévention par l'utilisation, d'une part, de l'analyse des risques à laquelle il a procédé et, d'autre part, par l'avis rendu à l'employeur sur le programme que ce dernier lui soumet », elle nous précise aussi que « (...) l'employeur dispose de deux sources - l'une issue de sa propre évaluation des risques et l'autre

résultant de l'analyse des risques effectuée par le CHSCT - lui permettant de concevoir des actions de prévention, dans le cadre du dialogue social entretenu avec les instances représentatives du personnel. ».

CHSCT/EvRP : quelques principes

- Le CHSCT n'engage pas sa signature dans la démarche d'évaluation des risques
- Le CHSCT associe les salariés à la phase d'analyse des risques
- Le CHSCT vérifie la transcription de l'évaluation dans le document unique
- Le CHSCT formalise les écarts constatés
- Le CHSCT vérifie la mise en œuvre du plan d'actions
- Le DU n'est pas une négociation
- Le DU n'est pas la recherche d'un compromis
- Le DU n'éclipse pas les autres moments d'évaluation ou de prévention prévus par les textes et en particulier les prérogatives du CHSCT

Daniel LEMOINE, inspecteur du travail



« J'ai souhaité revenir sur un point que Benoît Dorémus a abordé, qui est l'obligation de sécurité de résultat. Pour ça je propose un clin d'œil sur un raccourci historique, avril 1898 – mars 2008, ces 110 ans séparent deux notions. La première, en 1898, c'est la première grande loi dans notre pays sur la réparation des risques au travail et, en particulier à l'époque des accidents de travail, on est bien dans une réparation *a posteriori*, philosophie qui va présider dans notre pays comme dans de nombreux autres pendant près de 70 ou 80 ans. Il faudra attendre les années 70 pour arriver à des logiques de prévention, la grande loi de 76 par exemple sur l'intégration de la sécurité dans la conception des machines et des process de travail. Et puis l'Europe va venir accélérer le processus, les directives européennes vont bousculer tout ça avec, notamment, la

grande directive de 89. En 2008, la chambre sociale de la Cour de cassation se prononce pour dire que l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur se comprend aussi en terme d'organisation du travail. L'employeur va devoir prendre toute mesure, selon la formule consacrée, pour éviter les atteintes à la santé, physique et psychique des salariés. Cela aura donc des conséquences extrêmement importantes sur les modes d'intervention qui seront choisis. Pour comprendre pourquoi nos tribunaux en arrivent là en 2008, il faut savoir que les cas d'espèce sur lesquels s'est bâtie la conception d'obligation de sécurité de résultat qui ira jusque dans la recherche d'organisations non génératrices de risques et de maladies, a d'abord été l'amiante en 2002, le harcèlement moral en 2006 et une situation de sécurité sur un poste de travail isolé en 2008.

La formule la plus importante est celle que l'on retrouve dans l'arrêt de 2002, dont je vous rappelle qu'à l'époque il parlait d'une problématique amiante – vous allez voir que la philosophie qui est développée va bien au-delà de l'amiante. D'habitude les attendus des tribunaux sont pour les non juristes un peu abscons et imbuables, celui-là, me semble-t-il, est largement compréhensible par tous : « Attendu qu'en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les maladies professionnelles contractées par ce salarié du fait des produits fabriqués ou utilisés par l'entreprise, que le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable au sens de l'article L452-1 du Code de la sécurité sociale, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver ». Voilà exactement à mon avis ce pour quoi est faite l'évaluation *a priori* des risques pour ne pas devoir en arriver là, et le rôle du CHSCT va être en permanence de garder le regard des salariés, de l'ensemble de la communauté de travail de l'entreprise sur la façon dont on va dérouler dans l'entreprise les moyens les plus appropriés pour éviter tous les risques.

**Nadine PETITPAS, secrétaire du CHST
de l'entreprise DELTA DORE**

« Je vais d'abord vous présenter la société DELTA DORE qui me permet d'être parmi vous aujourd'hui puis je vous dépeindrai notre façon d'aborder les risques professionnels.

DELTA DORE est à l'origine une entreprise familiale fondée par Monsieur RENAULT et son épouse il y a 38 ans. C'était le début de l'électronique, il n'y avait qu'une dizaine de salariés qui produisaient des circuits imprimés dans leur atelier de sous-traitance. Cinq ans plus tard sortait de l'usine de production le premier régulateur de chauffage. Depuis, DELTA DORE a constamment élargi sa gamme et son objectif actuel est le développement de

la commercialisation sur le marché international.

DELTA DORE est une entreprise spécialisée sur le marché de la maison individuelle, du résidentiel et du petit tertiaire. Nous fabriquons sous notre marque mais aussi pour d'autres industriels. Notre unité de production est implantée à Bonnemain, près de Combourg. Nous sommes 700 salariés depuis l'entrée récente dans le groupe de deux entreprises spécialisées dans la gestion technique du bâtiment. La moyenne d'âge du personnel est d'environ 37 ans et l'ancienneté dans l'entreprise tourne autour de 15 ans. Globalement la parité hommes-femmes est respectée, en revanche en production le personnel est ma-



ajoritairement féminin (de l'ordre de 80%). Notre chiffre d'affaire à la fin de cette année sera d'environ 80 millions d'euros.

Maintenant abordons notre organisation en terme de gestion des risques professionnels avec quelques éléments sur notre outil d'évaluation puis quelques exemples traités dernièrement. L'amélioration des conditions de travail a commencé par des échanges directs entre la direction et les salariés, puis, les effectifs augmentant et conformément à la réglementation, le CHSCT s'est organisé. Au fil des années nous avons mis en place plusieurs groupes de travail afin de répartir les tâches, sur toutes les activités, que ce soit la production, l'administratif, le bureau d'études, le commercial, etc. et sur tous les niveaux hiérarchiques.

Notre CHSCT se réunit tous les trimestres avec le médecin du travail ; le représentant de la CRAM et l'inspecteur du travail sont invités à cette réunion plénière. La présence du médecin du travail nous permet d'échanger et de recueillir les informations facilitant nos actions de prévention. A cette occasion notre infirmière d'entreprise et notre responsable sécurité nous communiquent un bilan sur les dossiers maladies professionnelles et accidents du travail ainsi que les situations particulières d'intégration des travailleurs handicapés. Nous est également communiqué l'état d'avancement de l'évaluation des risques professionnels et du plan d'action prévu par la cellule évaluation des risques professionnels. L'infirmière, le responsable sécurité et le président du CHSCT qui est le

directeur de production, représentant la direction générale sont également membres de cette cellule sécurité qui pilote la démarche. Se joignent à ce groupe de travail les animateurs sécurité et industrialisation.

Au cours de nos réunions mensuelles intermédiaires le CHSCT fait le point sur différents sujets et nous échangeons les informations sur l'avancement des actions engagées réalisées ou à relancer. Nous évoquons alors les situations demandant amélioration et demandant si nécessaire que l'évaluation des risques professionnels soit répertoriée dans le document unique. Les missions d'actions à réaliser sont précisées et confiées selon les compétences et les moyens requis. Nous faisons alors appel aux binômes ERP, ces évaluateurs étant répartis sur l'ensemble des activités DELTA DORE. Il s'agit de 16 personnes, des techniciens, des membres du CHSCT, des administratifs, des responsables de service, des encadrants de production. La communication se fait facilement puisque au sein du CHSCT nous avons cinq binômes ERP dont l'infirmière d'entreprise. Ce sont les interactions entre les acteurs des trois groupes qui font l'intérêt de l'évaluation des risques professionnels. En effet, le CHSCT coopère avec la cellule ERP pour donner les moyens aux binômes ERP de recenser les risques et vérifier l'efficacité des actions mises en œuvre. Parmi ces moyens, il est primordial que chacun des acteurs de tous les groupes de travail ait les compétences lui permettant de jouer son rôle. Aussi, le document unique constituant le moteur du système de gestion des risques professionnels, les formations nécessaires ont été données progressivement depuis 2002.

Si au départ nous étions très orientés sur l'aspect technique de la sécurité concernant les aménagements de poste, la mise à disposition d'équipements de protection et autres, aujourd'hui nous nous penchons sur l'aspect organisationnel et humain, notamment par une démarche ergonomique qui a débuté en 2005 par la formation de douze référents et qui actuellement se prolonge puisque au sein de l'atelier il y a eu plusieurs groupes de formation qui se terminent cette année. Les formations ont permis d'établir une méthode de travail commune basée sur l'utilisation de grilles d'évaluation. Pour chaque risque professionnel identifié, ces grilles permettent de donner une note suivant des critères de gravité et de probabilité sur une échelle de 4 niveaux. Et c'est le produit de ces 2 notes qui permettra d'établir les priorités de traitement. Le traitement des risques identifiés est formalisé dans un plan d'action qui est revu trois fois par an par la cellule de pilotage, notre cellule ERP. Toutes les évaluations annuelles communiquées via le document unique depuis 2003 ont été faites suivant cette même méthode. Nous avons attribué un code à chaque risque identifié et ces risques sont répertoriés par types de danger dans le document unique.

De façon à pouvoir optimiser les interactions entre le CHSCT et les différents groupes de travail, nous avons répertorié les accidents du travail suivant les mêmes règles. Les indicateurs qui en découlent montrent clairement nos difficultés à gérer les risques liés aux déplacements véhicules lors du trajet domicile travail ou de missions. Chaque année lorsque nous entrons dans l'hiver nous profitons du bulletin d'information de DELTA DORE

pour sensibiliser et rappeler certaines règles de sécurité routière. La seconde cause d'arrêt de travail est due à des accidents piétonniers qui sont principalement liés à des chutes de plain pied, dus au sol glissant des parkings les jours de verglas ou à la présence de feuilles les jours de pluie. Mais ces chutes sont aussi fréquemment liées aux différences de niveaux : trottoirs, marches, escaliers... Ceci résulte directement de la configuration du site de DELTA DORE dont la superficie a été multipliée par 10, sur un terrain à fort dénivelé et tout le personnel est amené à circuler quotidiennement sur deux, voire trois niveaux. Une des actions concernant cette problématique est l'aménagement des escaliers et s'il est impossible de réglementer la vitesse de marche et l'attention de nos collègues, en revanche nous veillons à l'entretien des marches antidérapantes posées dans tout l'établissement. Nous avons remplacé les chaussures portées par le personnel travaillant en atelier par un modèle maintenant mieux le pied et lors de nos exercices d'évacuation, nous avons constaté que le nombre important de sorties palliait parfaitement à la présence d'escaliers ; il n'y a pas d'encombrement.

Je vais maintenant vous présenter une autre action du CHSCT sur un aménagement de bureau. Le CHSCT a eu connaissance d'un projet de déplacement de services. Il y avait initialement sept personnes réparties dans deux services. Ces sept personnes avaient des fonctions d'opératrices impliquant un travail constant sur écran et de nombreuses communications téléphoniques avec les clients et les autres services de l'entreprise. Le plateau devait être construit au milieu du bâti. Il apparaissait une nuisance sonore de par la présence d'un local technique derrière une des cloisons et on constatait des passages de tuyaux qui partaient de ce local technique au dessus du plafond et sous la dalle. Au point de vue thermique, sachant que rien ne pouvait être installé en plafond il était prévu un système de climatisation qui devait être l'idéal mais le positionnement des appareils par rapport à la disposition des bureaux devait créer de l'inconfort et à terme des douleurs de la nuque et des épaules des opératrices. Les contraintes techniques excluant la possibilité de poser des cassettes ailleurs nous avons changé la disposition des mobiliers de bureau. En ce qui concerne le bruit, nous avons demandé un renforcement de l'isolation phonique de la cloison qui séparait le bureau du local technique. Nous avons également demandé le remplacement des matériaux composant le plafond. Les particularités de la construction rendaient l'éclairage totalement inadapté. Le remplacement des luminaires par un éclairage indirect devait amener plus de confort et diminuer la fatigue oculaire et les maux de tête. Cependant les points d'amélioration ont été insuffisants pour compenser l'impression d'enfermement ressentie par les opératrices. La direction a décidé de transformer ce bureau en salle de réunion et le déménagement a eu lieu... hier !

Pour conclure, je dirais que la réglementation sur l'évaluation des risques professionnels a été une opportunité de redéfinir l'organisation et les acteurs de sécurité. C'est un travail de fond, sur le long terme qui nécessite l'implication de tous. Bien entendu c'est une démarche de progrès et d'adaptation qui doit se maintenir dans le temps. »

DEBAT

Daniel Lemoine : « A regarder les visages pendant le témoignage DELTA DORE, j'ai vu que beaucoup se disaient « oh la la, nous on ne fait pas tout ça ». C'est une entreprise de 700 salariés qui s'est dotée de moyens importants et intéressants pour faire avancer l'amélioration des conditions de travail, la santé et la sécurité. On sait que ces moyens ne seront pas forcément présents ou forcément possibles à un tel niveau dans des entreprises de taille plus petite. Pour autant ce qui me paraît tout à fait important dans ce témoignage, c'est l'esprit, je crois, dans lequel les choses avancent et le fait que tout le monde avance ensemble. Une particularité peut-être, est que vous avez entendu parler en plus du CHSCT d'autres structures. On a parlé de binômes et on voit que l'identité, l'action spécifique du CHSCT peut apparaître un peu affaiblie par rapport à d'autres moyens, d'autres organisations dont l'entreprise s'est dotée. Toutes les entreprises ne le font pas, elles n'ont pas d'obligation de le faire, pour ma part, je serais tenté de dire que lorsque chacun constate que l'organisation et les moyens dont on se dote font avancer les choses à la satisfaction générale, on ne va pas mégoter sur le fait que le CHSCT es qualité ne va peut-être pas remplir systématiquement l'ensemble des prérogatives qui ont été rappelées tout à l'heure par le Docteur Dorémus. »

Benoît Dorémus : « Je souhaiterais interroger l'infirmière du travail de l'entreprise DELTA DORE sur son rôle dans l'entreprise et plus particulièrement dans sa participation dans la démarche de prévention de l'entreprise »

Ketty Maillard, infirmière DELTA DORE : « Je vais donc vous parler brièvement du rôle de l'infirmière à DELTA DORE. C'est un métier que j'exerce avec beaucoup de plaisir dans cette entreprise parce qu'il y a beaucoup de moyens pour la santé au travail des personnes. J'ai un rôle un peu atypique puisque j'interviens au niveau de la crèche de l'entreprise. DELTA DORE a une crèche d'entreprise partenariale avec la mairie de Bonnemain et le laboratoire AES. DELTA DORE est majoritaire dans cette crèche. Mon rôle au niveau de cette crèche est d'établir les protocoles pour la prise en charge quotidienne des enfants, notamment la gestion des urgences, la biberonnerie, la diététique... J'interviens aussi au niveau de la cuisine pour le protocole HACCP et, avec le médecin du travail pour le personnel de la crèche, pour tout ce qui est notamment manutention des enfants, amélioration et ergonomie des postes. Pour l'entreprise DELTA DORE, je suis l'interface entre le médecin du travail et la direction de l'entreprise puisque nous travaillons en étroite collaboration. En dehors de la gestion de l'infirmerie, c'est-à-dire la gestion des urgences et des visites médicales, j'interviens également sur le risque professionnel et notamment sur l'évaluation des risques professionnels. Actuellement je participe à un gros projet d'ergonomie en collaboration étroite avec le CHSCT, puisque comme beaucoup d'entreprises nous avons des problèmes de TMS et nous avons commencé une démarche ergonomique sur des gros pro-

cess de soudure, postes où nous avons le plus de maladies professionnelles en terme de nombre de jours d'absentéisme et en terme de personnes impactées. Nous avons commencé cette démarche en septembre en associant l'ensemble des partenaires qui travaillent sur ce process, c'est-à-dire, aussi bien la maintenance que les opérateurs et la logistique. Tout le monde va se mettre autour de la table pour essayer de creuser les vraies problématiques et de mettre en place le plan d'action avec toujours le double objectif de l'ergonomie c'est-à-dire bien sûr améliorer les conditions de travail mais aussi participer à la productivité, à l'efficacité de l'entreprise. »

Question : « J'ai été intéressé par la problématique de risque d'accidents de circulation des salariés en rapport avec des changements de niveaux, des escaliers. Il y a souvent débat sur les améliorations techniques que l'entreprise peut apporter et le comportement des collaborateurs au sens où, sur des problématiques de circulation on peut apporter des aménagements techniques, par exemple chaussures adaptées, aménagements techniques des escaliers etc., mais il n'empêche qu'il y a aussi une sensibilisation comportementale des gens. Je voudrais savoir si, en complément des aménagements techniques vous avez fait une sensibilisation sur les risques de circulation, piétons, escaliers, etc. »

Nadine Petitpas : « Cette sensibilisation est faite occasionnellement dans notre « Bulletin d'Information DELTA DORE ».

Question : « Je voudrais demander à monsieur Lemoine si l'employeur, malgré les problèmes comportementaux de certaines personnes, a une obligation de résultat sur des accidents survenus ou à venir ? »

Daniel Lemoine : « Dans le court extrait de l'arrêt de 2002 que j'ai cité, ce qui était mis en exergue c'était la connaissance que l'employeur avait du risque ou qu'il aurait dû avoir du risque. « Aurait dû » doit être entendu ici au sens des connaissances du moment, de la technologie existante, etc. Vous soulevez particulièrement la question d'une résistance en quelque sorte, culturelle, comportementale de salariés à adopter des façons de travailler, des façons de faire, de circuler par exemple qui seraient contraires aux consignes données.

Dans l'hypothèse d'un accident, on peut penser que la responsabilité plus ou moins importante d'un salarié pourrait venir dans le débat. Je vais citer un exemple : dans une usine agro-alimentaire, un salarié met la main dans une vis sans fin, se fait emporter l'avant-bras. Il y avait une consigne parfaitement connue, diffusée, répétée qu'il ne fallait pas mettre la main, que c'était dangereux. L'équipement en question avait depuis plusieurs années, une grille de protection à cet endroit de la vis mais cette grille de protection gênait. L'employeur, n'ignorait pas que l'équipement n'était pas conforme, il ne méconnaissait pas que cette grille de protection avait été retirée et laissée sur le côté, et la Cour de cassation dans cet exemple a reconnu que, peu importe que le salarié ait transgressé une consigne qui effectivement existait

dans l'entreprise, l'absence de conformité de la machine entraîne la condamnation de l'employeur.

Si des salariés transgressent des consignes, j'ai tendance à penser que, soit elles sont mauvaises, soit elles ne sont pas comprises. C'est vrai qu'il peut y avoir quelques consignes ou quelques obligations de sécurité qui aient un caractère contraignant, en matière de port d'équipement, de protection individuelle par exemple, devoir travailler avec un masque sur le visage, je dois dire que je n'y arrive pas la plupart du temps quand je reste une demi-heure dans une entreprise avec un P3 sur le nez et la bouche, chaque fois cela me conduit à la même réflexion, si les équipements de protection individuelle sont mal supportés, il faut réfléchir à en chercher d'autres. Dans cet exemple, il faut essayer la ventilation assistée et on s'aperçoit que dans bien des cas, l'essayer c'est l'adopter. Je ne suis pas en train de dire qu'on vit dans un monde de Bisounours où tout est idyllique et qu'il y a des méchants employeurs et des gentils salariés mais si des consignes de sécurité sont mal respectées il faut se demander pourquoi elles sont mal respectées. Quand on est arrivé au bout de la réflexion et de la discussion, peut-être est-il nécessaire à un certain moment de rappeler la règle et de mettre chacun en face de ses responsabilités et d'imaginer que peut-être dans certains cas un salarié pourra porter des responsabilités. »

**Bruno DUVAL, président du CHSCT
de l'entreprise SEIFEL**



SEIFEL SAS est une filiale du groupe SOFISME. Le groupe SOFISME est un acteur majeur dans le secteur des matériels d'équipement pour les réseaux de distribution d'électricité, de gaz, d'eau et de télécommunication. Le groupe est organisé en pôles d'activités complémentaires grâce auxquels il a acquis une expérience reconnue en France et à l'international. Le groupe SOFISME est composé de six sociétés sur neuf sites industriels, il emploie environ 750 personnes pour un chiffre d'affaire supérieur à 100 m€. La société SEIFEL SAS est implantée sur deux sites industriels à Saint-Malo et sur un site à Dinard. Créée en 1972, la société SEIFEL a connu une

croissance continue. La société emploie aujourd'hui 260 personnes pour un chiffre d'affaire de l'ordre de 50 M€. Soucieuse de la qualité de ses produits SEIFEL SAS a passé la certification ISO 9002 en 1994 puis 9001 version 2000 en 2002. La prochaine étape pour SEIFEL SAS est d'obtenir en 2009 la certification ISO 14001. Parallèlement à la démarche qualité et environnementale, un projet d'entreprise sur le thème de la sécurité et de la santé au travail a été mis en place. Ce projet, baptisé « Sécurité Autrement » est actif depuis 2004.

Le CHSCT de SEIFEL est composé des membres élus, de représentants permanents de la direction, des membres consultatifs tels que le médecin du travail, l'inspecteur du travail, le représentant de la CRAM, ainsi que le coordinateur sécurité environnement de l'entreprise. En fonction des thèmes abordés en réunion, les membres du CHSCT font appel à des invités occasionnels choisis en fonction de leur expertise. Sauf réunion exceptionnelle, le CHSCT se réunit chaque trimestre. La réunion plénière est systématiquement précédée une semaine avant par la visite d'un service ou d'un atelier choisi collégialement en fin de réunion. L'ordre du jour est élaboré conjointement par le secrétaire du CHSCT et le président en fonction des événements survenus depuis la dernière réunion. Il comporte systématiquement les items suivants : examen du Document Unique - analyse des accidents - analyse des maladies professionnelles - plan de progrès.

Le Document Unique est géré informatiquement sous la responsabilité du Directeur Industriel par le coordinateur sécurité environnement. Il est mis à jour au moins une fois par an et il est complété à chaque accident ou incident.

Dans chaque service ou atelier, les risques sont identifiés et évalués. Une cotation initiale basée sur la probabilité de survenue du risque et de sa gravité potentielle est effectuée. L'évaluation du risque se fait sur une échelle de 1 insignifiant à 16 insupportable. En fonction de la note obtenue, un plan d'action de prévention est mis en place. Enfin, le risque résiduel est lui-même coté de manière à évaluer l'efficacité des actions décidées. Le tableau de bord du projet « Sécurité Autrement » est composé d'un certain nombre d'indicateurs. Citons par exemple le taux de gravité et le taux de fréquence des accidents. Le projet « Sécurité Autrement » est animé à la fois par le CHSCT et par un Comité de Pilotage. Ces deux instances s'appuient sur les relais de terrain que sont les Correspondants Sécurité Environnement, les Sauveteurs Secouristes du Travail, les chefs de service et les opérateurs.

Le projet « sécurité Autrement » est basé sur une compilation d'informations soumises à une analyse précise et systématique. La mise en place d'une base de données constitue dans ce cas un pré-requis au projet : diagnostics des causes d'accidents ou de maladies professionnelles - profils accidentels - cartographie des lieux « accidentogènes » - jours et heures des accidents - siège des lésions.

La sensibilisation de tous est le facteur clé de succès numéro un du projet, cela suppose la mise en place de relais d'information. Nous avons choisi de nous appuyer sur : les Correspondants Sécurité Environnement - les Sauveteurs Secouristes du travail - des « pupitres sécurité » disposés un peu partout sur les sites et permettant une remontée d'information en temps réel.

La communication est essentielle, elle s'appuie chez SEIFEL sur les chefs de services qui consacrent systématiquement 1/4h dans chacune de leurs réunions de service mensuelle à la sécurité.

Par ailleurs, le coordinateur Sécurité Environnement publie à chaque fois que nécessaire des flashs sécurité destinés à informer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise sur un événement survenu dans la société, ou sur une bonne idée à diffuser largement en terme de prévention.

Pour initier le projet, nous avons choisi de nous faire accompagner par un consultant extérieur et cela pour trois raisons majeures : profiter de son expérience - gagner en temps et en efficacité - rendre le message plus crédible car venant de l'extérieur.

L'un des sujets traités dans le cadre de « Sécurité Autrement » porte sur la prévention des TMS avec pour objectif de diminuer sensiblement le nombre de jours d'arrêts de travail imputables à ces troubles et d'améliorer l'ergonomie de nos postes de travail. La méthode retenue de type « amélioration continue (PDCA) » s'appuie sur un questionnaire de ressenti au poste et sur des abaques permettant de quantifier la pénibilité en fonction des postures bio mécaniques. Toutes ces analyses ont débouché sur des actions concrètes telles que : automatisation des poses d'inserts et des décarottages - mise en place de transpalettes de mise à hauteur - suppression d'opérations de martelage - modification de la géométrie des racks de stockage - création d'établissements ergonomiques - etc....

En conclusion, la sécurité est l'affaire de tous, cela signifie que la première des préventions réside dans l'information et l'explication des phénomènes. Il faut donc développer beaucoup de pédagogie et renouveler constamment son discours pour ne pas lasser et sombrer dans la routine.

Enfin, la communication s'adresse aux acteurs internes mais aussi aux intervenants extérieurs ; il faut donc les intégrer à chaque fois que nécessaire à la démarche au travers des plans de prévention ou des protocoles de sécurité.

La santé et la sécurité au travail sont des préoccupations communes à toutes les entreprises. Chaque CHSCT agit dans son entreprise avec des moyens plus ou moins importants.

Pourquoi ne pas essayer de créer le « Club des CHSCT du bassin de Saint-Malo » ? Le but de ce groupe serait par des échanges réguliers, des visites croisées, etc.... de s'enrichir mutuellement de nos expériences. Cela devrait également nous permettre de renouveler nos communications internes et donc de dynamiser nos actions.

DEBAT

Jean-Luc FAVRE : « J'accueille tout à fait positivement la suggestion que les CHSCT et les coordinateurs sécurité puissent se rencontrer et ça peut faire partie de la vocation du service de santé au travail d'être un peu la cheville ouvrière de cette rencontre. Ça peut, en effet, contribuer à développer cette culture sécurité au travail dans le Pays. Dont acte, on accueille bien volontiers cette suggestion. »

Benoît DOREMUS : Lorsque dans notre service de santé nous avons commencé à réfléchir aux objectifs de cette journée et en particulier à celui de faire participer l'ensemble des acteurs de l'entreprise, nous nous sommes trouvés devant un obstacle important qui était celui d'informer les salariés de ces rencontres et ensuite de permettre leur participation aux débats. L'idée d'avoir une des conférences débat axée sur la vie du CHSCT nous semblait alors un « moyen » d'obtenir cette participation et plus encore de permettre un échange entre les travailleurs de différentes entreprises du secteur sur la prévention. La démarche de rencontre de terrain entre CHSCT, débutée par l'entreprise SEIFEL, est en complète logique avec l'esprit voulu dans cette journée de la santé au travail et si ce type de réunion peut se poursuivre dans les années à venir, il serait intéressant d'y faire le bilan des rencontres que les CHSCT auraient pu avoir tout au long de l'année.

Question : « Est-ce que la démarche participative ne peut pas être parfois limitée ? Parfois gênée ? Est-ce que c'est toujours possible de le faire ? »

Bruno DUVAL : « Toujours possible, non, certainement pas. Il est évident que nous mobilisons autant que faire se peut les acteurs directement impliqués qui ont capacité à nous éclairer sur les missions à mener. Donc bien souvent, le fait d'interviewer les acteurs et le maximum de personnes permet de cerner le problème dans sa globalité, donc j'y vois un grand intérêt. Cependant, ce n'est pas toujours possible, tout simplement parce qu'il faut quelquefois réagir dans l'urgence et que c'est la réactivité qui prime et que dans ces cas-là on s'appuie énormément sur notre coordinateur sécurité environnement qui a la qualification, la formation et l'expérience pour solutionner au moins dans l'urgence le maximum de problèmes en s'entourant bien souvent d'un des membres élus du CHSCT et si possible d'un expert dans la zone. Mais pour les actions de fond, de manière systématique organiser un tour de table le plus complet possible est toujours payant sur le long terme. »

Question : « Cette démarche est-elle toujours souhaitée ? »

Bruno DUVAL : Vous posez là une excellente question. Ce n'est pas forcément souhaité par tout le monde, il est quelquefois un peu plus facile de rejeter la faute sur l'autre... le « sale » patron a souvent mauvaise presse dans ces conditions, l'agent de maîtrise est souvent l'objet de vindictes... On n'a pas forcément une foule qui se bouscule lorsqu'on demande des volontaires pour participer à des groupes. Cela dit on a tout de même une proportion très importante de nos collaborateurs qui se sentent concernés, qui ont envie de participer. Participer ça peut être dans le cadre d'un groupe de travail mais se mettre en avant, sous les feux des projecteurs si je puis dire, ce n'est pas toujours facile. Donc notre coordinateur sécurité environnement a mis en place des pupitres sécurité, ce qui permet d'être un peu moins exposé. On a distribué ces pupitres un peu partout dans l'entreprise et chacun au fil du temps peut venir renseigner ce pupitre et faire des commentaires sur un risque qu'il a identifié

ou un problème particulier qu'il souhaiterait voir aborder par les différentes instances que j'évoquais dans mon exposé. Ça peut être ça aussi la participation au quotidien par la remontée de l'information. Ce qui est important pour nous c'est l'anticipation et donc : plus on va avoir « une base de donnée » enrichie au quotidien, en temps réel, plus on a de chance d'anticiper, de faire du préventif, et d'agir avant que les accidents ne surviennent. »

Question : « Vous avez un suivi très pointu de vos résultats en sécurité, vous avez parlé du taux de fréquence, qu'en est-il, des intervenants extérieurs, des sociétés de maintenance ou des compléments techniques, peut-être des intérimaires aussi, est-ce que vous les intégrez à l'animation générale sécurité de l'entreprise ? Aux indicateurs ? Comment les associez-vous à la démarche et les intégrez-vous au suivi ? »

Bruno DUVAL : « Les intérimaires font l'objet d'un traitement, entre guillemets, un peu particulier, par une procédure d'accueil. Nous avons recours à ces aides temporaires régulièrement donc nous avons mis au point un livret d'accueil et toute une procédure qui leur permet en une demi-heure environ, sous le contrôle de mes collègues, de prendre connaissance du plan de l'entreprise, des lieux de regroupement en cas d'alerte mais aussi des risques principaux qui existent dans les zones dans lesquelles ils vont avoir à évoluer, les différents EPI imposés et mis à leur disposition par l'entreprise.

Les autres intervenants très fréquents dans l'entreprise sont les différents transporteurs avec lesquels on communique au travers de protocoles de sécurité. Il y a un balisage sur notre site et chaque transporteur reçoit régulièrement un protocole de sécurité qui lui détaille les règles de sécurité de base qui existent sur notre site et le comportement que l'on attend des chauffeurs en particulier.

Pour ce qui est des entreprises intervenantes extérieures, style maintenance ou autres, des plans de prévention sont établis de manière systématique avec eux. Il y a systématiquement une visite préalable à leur intervention sur nos sites pour évoquer de la même façon les risques identifiés, les problèmes qu'ils vont rencontrer, ce que nous leur demandons en terme d'identification, de balisage, de préservation des personnels et des locaux. »

Question : « La création de comités de pilotage ou de commissions en satellite autour du CHSCT, n'est-elle pas un risque d'anesthésie du rôle véritable du CHSCT, et je voudrais demander à monsieur Lemoine quelle est l'existence réglementaire de ces commissions ? »

Daniel LEMOINE : « Il est vrai que les milieux patronaux ont eu à certaines époques des résistances à l'action des CHSCT en tentant parfois de mettre en place des organisations concurrentes, sous couvert, par exemple de cercles de qualités. Dans quelques affaires célèbres d'aucuns ont fini par considérer que ces actions pouvaient s'apparenter à de l'entrave aux prérogatives reconnues aux organisations représentatives du personnel. Oui, cela a existé. Dans l'exemple DELTA DORE, j'ai souligné le fait que la coexistence d'organisations de types différents

avait peut-être comme risque un désengagement du CHSCT ou une moindre implication de ses membres, mais je maintiens que lorsque cette addition, au-delà du réglementaire, au-delà de la loi, d'actions en faveur de la santé et de la sécurité est vécue par tous comme un plus, je ne vois pas à quel titre l'inspecteur du travail que je suis ou la règle en général les condamneraient mais oui, on n'est pas sur du réglementaire. Mais enfin, que je sache, les organisations dans les entreprises n'ont pas toujours attendu le réglementaire pour mettre les choses en place de telle ou telle façon. Je garde à l'esprit cependant que dans certaines entreprises, dans certaines périodes, des organisations concurrentes au CHSCT, ont pu avoir comme objet de la part de ceux qui les mettaient en place de savonner la planche au CHSCT, de le délégitimer par rapport aux autres salariés de l'entreprise. »

Question : « Quand un risque est évalué par les salariés, à partir de quand l'employeur doit-il réagir, dans quel délai est-il obligé d'agir ? »

Daniel LEMOINE : « C'est le but de l'évaluation des risques que d'étudier la probabilité de réalisation de ce risque et la gravité qu'il peut avoir. On va pouvoir mettre en exergue la nécessité d'agir vite ou pas, d'agir fort ou pas. Qu'est-ce qui va, réglementairement imposer de faire vite ou pas ? On l'a dit tout à l'heure, une entreprise aujourd'hui n'est plus dans la situation où elle doit attendre qu'un gendarme, que ce gendarme s'appelle la sécurité sociale - qui est plutôt un assureur qu'un gendarme - ou qu'il s'appelle l'inspecteur du travail dont le rôle est de contrôler le respect de la norme, ou qu'il s'agisse des représentants du personnel, l'employeur n'a pas à attendre qu'on vienne lui dire de faire, il doit faire. C'est ce que les tribunaux viennent de rappeler dans plusieurs arrêts de principe au cours des six dernières années.

Mais, face à une carence, une abstention de faire, les contraintes qui vont pouvoir peser sur l'employeur sont de plusieurs natures, elles peuvent venir tout d'abord des salariés eux-mêmes à travers le CHSCT et les représentants du personnel. Les délégués du personnel peuvent à tout moment, y compris dans un contexte où le CHSCT serait considéré comme un petit peu mou sur un sujet. Ils ont, de par la loi, cette capacité sur une situation de risque imminent. Les représentants du personnel ont, au demeurant, indépendamment de tout autre acteur extérieur, la capacité à agir en justice. Dans des situations graves, extrêmes, ils peuvent aller devant le juge des référés, ils ont aussi capacité à dire « nous estimons que le risque est d'une gravité telle, d'une imminence telle que nous allons aujourd'hui exercer ou encourager nos collègues à exercer le droit de retrait ». Le droit de retrait est la faculté de se retirer à tout moment d'une situation que l'on estime présenter un danger grave et imminent pour autant, bien entendu qu'on alerte immédiatement qui de droit et qu'on ne crée pas, en se retirant, une autre situation de danger pour les tiers. La menace du droit de retrait - la menace de l'exercer à bon escient - constitue de mon point de vue un moyen aujourd'hui d'avancer sur certaines situations. Après, il y a les acteurs extérieurs, je ne vais pas parler ici au nom de la sécurité sociale, mais, un assureur, comme

tout assureur a des moyens de pression qui s'appellent des injonctions en l'occurrence, qui se traduisent par des majorations de taux de cotisation. Et puis, il y a le service que je représente, l'inspection du travail, qui face à une situation où le danger est révélé, qu'il y a non respect d'un texte réglementaire - et l'arsenal des textes sur les risques au travail s'est, au fil des trente dernières années, considérablement renforcé, avec, y compris des possibilités de mesurer les valeurs limites d'exposition, en matière de poussières, en matière de bruit etc. - l'inspection du travail va disposer d'un mode gradué de moyens pour dire à l'entreprise « il faut faire ». On commence tout simplement par dire « il faut faire ». Ensuite on l'écrit, puis on l'écrit de façon plus solennelle avec une mise en demeure et des délais à respecter... C'est comme ça au quotidien que l'inspection du travail exerce son activité et il est d'usage de dire que nous ne relevons par procès verbal que 2% des infractions que nous constatons. Si tout ça ne suffit pas, le moyen suivant est effectivement la transmission à l'autorité judiciaire, le procureur de la République, d'un procès verbal qui est un constat à un moment donné, dans une situation donnée d'une anomalie par rapport à un texte, du non respect d'un texte, ce constat s'accompagnant généralement d'une analyse juridique. Il y a, sur des situations qui seraient d'une gravité absolue, pour l'inspecteur du travail et le contrôleur du travail un moyen ultime, très rarement utilisé en France, c'est le référé. Par rapport à une situation gravissime pour la santé et la sécurité des salariés, et face à un employeur qui nierait la réalité et la gravité de cette situation on ne va pas attendre les deux ou trois ans que dure la vie d'un procès verbal et le temps entre le constat et le jugement devant le tribunal correctionnel local. Par cette procédure de référé on utilise un des moyens de la justice ; au lieu que ce soit la justice pénale avec le Procureur de la République qui soutient au nom de la loi de la république une poursuite, là c'est un débat contradictoire entre le juge des référés qui, *a priori* n'a pas une opinion particulière et qui va écouter dans une procédure orale deux thèses qui s'affrontent : celle de l'inspecteur du travail qui soutient, exemple à l'appui, que telle situation est gravissime et qu'elle appelle des mesures urgentes que le juge des référés doit ordonner et celle de l'employeur qui dit que « tout va pour le mieux dans le meilleur des

mondes, qu'il suffit juste de faire attention ».

Gildas GAUTHIER, directeur départemental adjoint du travail : « J'ai ici tout entendu des messages que nous essayons de faire passer auprès des employeurs, à savoir que l'évaluation des risques ce n'est pas seulement une obligation formelle, ce n'est pas seulement écrire un document parce que c'est obligatoire, pour pouvoir le présenter à l'administration, ça doit être un véritable outil de travail pour l'entreprise. C'est le levier de la mise en œuvre d'une véritable politique de prévention des risques professionnels et les exemples qui nous ont été présentés sont tout à fait édifiants. Le deuxième point, c'est que, si l'évaluation des risques professionnels est effectivement une obligation qui pèse sur l'employeur, ça ne peut pas fonctionner si elle est mise en œuvre de façon unilatérale par l'employeur. Ça ne peut fonctionner que si véritablement on a la volonté d'y associer non seulement la représentation du personnel, le CHSCT, les délégués du personnel chaque fois qu'ils existent mais au-delà d'y associer au plus près l'ensemble des salariés de l'entreprise. L'exemple qui était donné de la mise en place de ces binômes pour compléter l'action du CHSCT est important. Il y a cependant un terme qui n'a pas été employé et pourtant qu'on emploie souvent quand on parle de l'évaluation des risques, c'est la notion de travail réel et de travail prescrit. Ce qui nous intéresse ce n'est pas d'analyser le poste de travail tel qu'il est censé devoir fonctionner, c'est d'analyser le poste de travail tel qu'il fonctionne réellement. On sait qu'il y a souvent un delta important entre ces deux situations et comment peut-on analyser réellement le travail réel sans y associer à la base les salariés, les opérateurs qui sont directement en cause ? Pour terminer je ferai le lien avec le petit débat qui s'est instauré à un moment donné sur les problèmes comportementaux des salariés. On n'aura pas du tout de la part des salariés la même attitude et la même réaction selon que les consignes auront été uniquement des consignes impératives, descendantes, etc., imposées ou si on est dans le cas où on aura analysé ensemble la situation, on se sera mis ensemble d'accord sur les mesures de prévention à mettre en œuvre, je crois effectivement qu'à ce moment-là les consignes seront beaucoup plus facilement mises en œuvre parce qu'elles seront partagées. »

