

Caroline Jaubert,

responsable QHSE Veolia Environmental Services, vice-présidente du Mase

*« Par méconnaissance,
les entreprises peuvent travailler
en mode dégradé sans le savoir. »*



Depuis plus de vingt ans, Caroline Jaubert consacre sa carrière à la prévention des risques. Entre son rôle de directrice PSS dans une des Business Unit de Veolia, son poste de vice-présidente de Mase FI et son engagement au tribunal de Marseille, elle défend une sécurité opérationnelle au plus près du terrain où il est nécessaire de donner du sens à l'ensemble des actions mises en œuvre.

Pouvez-vous revenir rapidement sur votre parcours professionnel ?

En 1999, j'ai intégré la société Somonet, entreprise familiale de maintenance dans les Bouches-du-Rhône, dans le cadre d'un DESS d'analyse qualité. À la fin de mes études, j'y suis restée comme responsable QHSE, malgré un faible bagage en sécurité et gestion des risques. J'ai alors suivi de nombreuses formations à la Carsat pour acquérir les bases nécessaires. Depuis, je me consacre à la prévention des risques chez Veolia, évoluant par promotion interne. Engagée aussi dans le Mase depuis 2000, j'ai rejoint le comité de pilotage Mase Méditerranée Giphise, où je suis toujours active.

Vous siégez également, depuis six ans, en tant qu'assesseur employeur au pôle social du tribunal judiciaire de Marseille qui gère le contentieux de la sécurité sociale. Pourquoi ?

Souhaitant être plus efficace dans mon métier de préventrice, j'ai accepté un rôle d'assesseur afin de mieux comprendre et représenter la voix des employeurs dans les contentieux liés à la Sécurité sociale. Cette fonction m'a permis d'appréhender les spécificités françaises en matière d'accidents du travail, souvent mal comprises et comparées à tort à celles des autres pays européens. En effet, les critères de reconnaissance d'un accident du travail varient fortement en Europe. En France, c'est la présomption d'imputabilité qui s'applique : si un salarié subit une lésion pendant son temps et sur son lieu de travail, et qu'un médecin la constate le jour même, celle-ci est automatiquement présumée d'origine professionnelle. L'employeur doit alors déclarer l'accident, même s'il n'y a pas eu d'événement précis, et ne peut s'y opposer qu'en formulant des réserves motivées pour déclencher une enquête de la CPAM. Il lui revient ensuite de prouver que la pathologie du salarié n'a aucun lien avec le travail, ce qui reste une démarche difficile, notamment en raison de la confidentialité du dossier médical du salarié. Ainsi, de nombreux cas sont reconnus comme accidents du travail en France, alors qu'ils ne le seraient pas ailleurs. Cette présomption



BIO EXPRESS

Depuis novembre 2019
Assesseur employeur
pôle social
du tribunal judiciaire
de Marseille.

Depuis septembre 2000
Membre de Mase
Méditerranée Giphise

Depuis 2023
Vice-présidente
de Mase.

Depuis janvier 2024
Directrice PSS Veolia
Assainissement &
Maintenance France.

protège les salariés, mais elle fragilise les employeurs qui peuvent être tenus responsables d'accidents dont ils ne sont pas à l'origine. Ces derniers peuvent toutefois contester une décision de reconnaissance, d'abord devant la Commission de recours amiable (CRA), puis devant le tribunal judiciaire (TJ). Grâce à mon rôle d'assesseur, j'ai acquis une meilleure compréhension des décisions rendues par la justice et constaté certaines erreurs ou manques dans les démarches entreprises par les employeurs, souvent déterminants dans l'issue des contentieux.

Quelles sont ces lacunes ?

De manière générale, les entreprises manquent de formalisme et de preuves pour étayer leur argumentaire. De par la réglementation existante, les employeurs ont des obligations en matière de sécurité, obligations qui doivent être tracées pour pouvoir plus tard être produites si besoin. La traçabilité est essentielle et malheureusement, elle fait parfois défaut. Dans cette traçabilité attendue, il existe des éléments rédhibitoires qui, faute de ne pouvoir en justifier, engendreront un échec de votre recours ou une condamnation si le recours a été introduit par le salarié.

Quels sont ces éléments rédhibitoires pour un employeur qui voudrait se faire entendre ?

Que vous soyez demandeur ou mis en cause, la charge de la preuve pèse davantage sur les entreprises que sur les salariés. Le tribunal, quel que soit le dossier, attend toujours des éléments factuels de la part de l'employeur. Tout d'abord, il s'attache à ce que l'on prouve l'aptitude médicale du salarié pour le poste de travail auquel il est attaché. Il est aussi très vigilant en matière de formation des collaborateurs. Cela peut paraître évident mais le salarié doit avoir suivi une formation, interne ou externe, en rapport à son poste de travail. On le sait, les salariés qui maîtrisent leur poste de travail se blessent moins. L'employeur devra évidemment garder une trace prouvant ce qu'il a fait en matière de formation. Autre exigence : l'employeur doit prouver que le matériel fourni était conforme lors de la prise en main et vérifié comme il se doit. Cela pose évidemment la question des vérifications générales périodiques. Enfin, et ce n'est pas le moindre des enseignements que je tire de mon travail au tribunal, les juges sont très attentifs en matière d'analyse des risques. En général, elle est faite. Mais le tribunal cherche toujours à savoir si les salariés avaient une réelle connaissance des risques, si ces risques leur avaient été expliqués et si ladite analyse leur avait été communiquée.



LA « CULTURE JUSTE » PERMET DE LUTTER
CONTRE LE SILENCE ORGANISATIONNEL
POUR DENSIFIER LES REMONTÉES
DE SITUATIONS DANGEREUSES.





Tout cela paraît assez évident dans le fond et devrait faire partie d'une stratégie prévention des risques digne de ce nom dans la plupart des entreprises...

D'une manière générale, les entreprises font beaucoup de choses en matière de prévention des risques. Mais elles peuvent manquer de rigueur dans la conservation de ces actions. Depuis que je siége au tribunal, nous avons gagné en traçabilité. Il est essentiel de tracer tout ce qu'on fait en matière de prévention. Il est aussi incontestable qu'en donnant du sens à l'ensemble des actions de prévention mises en œuvre, les salariés auront plus de facilité à les comprendre et à les appliquer. Il faut communiquer, échanger, parler de leur réalité opérationnelle afin de trouver tous ensemble des solutions qui permettront de sécuriser leurs travaux. Nous travaillons actuellement sur le déploiement au sein du groupe Veolia, de la « culture juste » qui a pour but de mettre fin au « silence organisationnel » afin de densifier les remontées de situations dangereuses. Il faut que les entreprises parviennent à instaurer un climat qui permet à chacun de signaler une situation à risque ou dangereuse en ayant la certitude qu'elle va être traitée. Le droit à l'erreur est reconnu mais la faute, qui est intentionnelle, est interdite et sanctionnée.

Comment tentez-vous d'embarquer les managers, quels qu'ils soient, et les collaborateurs dans le projet de la « culture juste » ?

Mon objectif est de donner du sens à toutes mes actions en prévention des risques, en impliquant chacun dans la construction d'une culture juste. Pour que cette démarche fonctionne, chaque acteur doit y trouver son rôle et son intérêt. Le salarié doit pouvoir exercer son activité en toute sécurité, tandis que le manager doit créer les conditions propices au travail bien fait et conforme aux règles. En prévention, la responsabilité est partagée : les incidents ne résultent pas toujours d'erreurs individuelles, mais parfois d'un management défaillant ou d'un manque organisationnel. À la source d'un écart, on retrouve fréquemment une absence de consignes claires, un outil inadapté ou une décision managériale non prise. La culture juste pousse alors l'entreprise à s'interroger sur ses pratiques : pourquoi un salarié non formé a-t-il été affecté à un poste ? Le manager était-il conscient de ce manque ? Ces questions, longtemps négligées, amènent une remise en cause profonde de l'organisation et de la prévention opérationnelle quotidienne. Elles incitent à dépasser la recherche de culpabilité individuelle pour



VEOLIA ASSAINISSEMENT & MAINTENANCE FRANCE EN BREF

Sodi : maintenance industrielle dans six métiers spécifiques (travaux de montage, travaux pétroliers, travaux très haute pression, arrêts d'unité, pompes spéciales et métallurgie).

Telerep : spécialiste de la réhabilitation de réseaux d'assainissement sans tranchée.

Sater : société experte du géoréférencement, diagnostics et de contrôles dans le domaine des réseaux.

SHB : filiale spécialisée dans les activités de la qualité de l'air intérieur et des métiers de la 3D.

250 agences d'assainissement en France.

comprendre les défaillances systémiques à l'origine des erreurs. Car personne ne se met volontairement en danger ; si un collaborateur s'expose à un risque, c'est qu'un vide, un manque ou une faille du système l'a permis. La culture juste demande d'affronter ces réalités avec lucidité afin d'apporter des solutions durables plutôt que des sanctions superficielles.

Quel est le rôle d'un QHSE dans ce cadre ?

Nous devons être sur le terrain, au côté des opérationnels, pour sécuriser les interventions. Il faut donner du sens aux opérateurs et guider les managers dans les choix des moyens de production et/ou dans la préparation des interventions à venir. Nous devons les rendre indépendants et autonomes car il est impossible de placer un QHSE derrière chaque salarié. Un bon préventeur doit être en immersion sur le terrain pour étudier les gestes accomplis, constater d'éventuels écarts et donner des pistes d'amélioration. Au manager ensuite de prendre le relais.

La prévention des risques ne se limite-t-elle pas parfois à la simple fourniture d'EPI ?

Je pense que trop souvent certains préventeurs oublient que la fourniture d'EPI n'est que le dernier des neuf principes de prévention. Et ils peuvent tomber dans la facilité : un danger = un EPI. Or, on peut, dans la plupart des cas, trouver d'autres méthodes de travail, d'autres modes opératoires qui supprimeront ce port. Quand ce n'est pas possible, et seulement alors, on fournira en dernier recours les EPI adaptés. Trop souvent, par méconnaissance de la prévention des risques, les entreprises peuvent travailler en mode dégradé sans le savoir...

Quels sont les sujets sur lesquels vous travaillez actuellement au sein du Mase ?

Le MASE est un référentiel très opérationnel, qui dans sa version 2024, a accentué certaines exigences « terrain ». Depuis quelques années, en collaboration avec l'Icsi, le Mase travaille à l'intégration de la culture sécurité dans les entreprises pour les aider à améliorer encore leur maîtrise opérationnelle. Actuellement, nous travaillons sur la prévention des accidents graves et mortels. En effet, bien que le MASE permette aux entreprises de sécuriser leurs interventions au quotidien, certains de nos adhérents constataient encore des situations susceptibles d'entraîner un accident grave voire mortel. Il est de notre responsabilité et de notre engagement de trouver des dispositifs permettant de les éviter. ■



J'AIME

- > Naviguer en mer sur un voilier en famille.
- > Les gens.



JE N'AIME PAS

- > Le jugement.
- > L'indifférence.
- > Les serpents.

“ ON NE PEUT PAS METTRE
UN QHSE DERRIÈRE
CHAQUE SALARIÉ ! ”