

LA PRÉVENTION HUMAINE



Travailler ensemble pour prévenir les risques

Travailler en mode projet permet de donner une meilleure cohérence aux actions des différents acteurs de la prévention, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Le mode projet nécessite cependant la mise en œuvre de moyens parfois importants.

Les très petites et petites entreprises (TPE) peuvent mettre en place des modalités d'échanges moins formelles mais qui sont orientées selon celles d'une gestion par projet, c'est-à-dire : se donner des objectifs, décider des moyens et définir les résultats attendus.

Mobiliser les ressources internes

La direction et l'encadrement doivent être porteurs de la démarche de prévention et des actions qui en découlent : y croire, la défendre, la promouvoir et assurer les moyens de sa pérennité. Les représentants du personnel (CSE, CSSCT), les services de prévention en santé au travail doivent être partie prenante de cette démarche.

Tous les salariés de l'entreprise ont un rôle à jouer depuis l'identification des risques jusqu'à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions de prévention. Chacun, à son niveau et en fonction de ses prérogatives, met en œuvre les mesures de prévention et veille à leur respect. Il signale les difficultés ou obstacles éventuellement rencontrés.

Se faire aider ou travailler à plusieurs

Les entreprises peuvent bénéficier du conseil et de l'expertise d'organismes de prévention comme les CARSAT, les ARACT, les comités régionaux de l'OPPBT... Elles peuvent aussi se faire accompagner par une structure de conseil extérieur (dispositif d'information, de formation-action, des réunions de sensibilisation, un apport de méthodes et de témoignages de confrères...).

Les TPE ou PME peuvent envisager un regroupement dans le cadre des branches ou des organisations professionnelles, des chambres de commerce et d'industrie (CCI), ou encore des réseaux existants dans certaines zones d'activité. Ceci leur permet de mettre en place des actions coordonnées sur des problématiques de risques communes ou approchantes.

Des outils utiles au mode projet

Pour élaborer un plan d'actions de prévention, la réglementation impose des outils tels que le document unique d'évaluation des risques.

À noter que cette analyse repose sur le jugement des différents acteurs de l'entreprise dans la perception des risques ou dans les solutions à apporter, et que ce jugement est souvent dépendant de leur position ou fonction occupée dans l'entreprise.

Un certain nombre de méthodes permettent de réduire ces écarts d'analyse et constituent de bons exemples de démarches en mode projet, notamment la démarche d'amélioration continue (par exemple : organisation de réunions régulières d'équipes pluridisciplinaires pour discuter des actions mises en place et les améliorer, ou utilisation d'un outil d'évaluation de la gestion de la santé et de la sécurité dans l'entreprise).

À noter que beaucoup d'entreprises misent aujourd'hui également sur le retour d'expérience qui, par une formalisation adaptée, leur permet de capitaliser sur leurs actions de prévention. Ce retour d'expérience vise à mettre à disposition en interne une ou des solutions considérées comme reproductibles dans d'autres secteurs ou fonctions.

Suivre et évaluer les actions de prévention

Mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre permet de proposer si nécessaire des solutions correctrices. Ce mode de suivi passe par une phase de réflexion collective dans la démarche de prévention, que celle-ci soit issue d'une situation critique (à la suite d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle) ou d'une opportunité créée par un projet.

Réflexion collective : une démarche en plusieurs phases

- Instruire, énoncer des perspectives, débattre, arbitrer
- Prendre des décisions sur les actions à mettre en œuvre (définir un programme d'actions) et définir des critères ou des indicateurs associés pour évaluer leur efficacité
- Mettre en œuvre les actions ou les programmes, et les suivre ou les ajuster dans le temps
- Évaluer les actions après leur mise en place

Si la phase d'instruction et de réflexion doit être la plus ouverte possible aux salariés, la phase de décision appartient entièrement à l'employeur. En effet, si les décisions sont ainsi préparées, elles ne surprendront pas. Néanmoins, d'autres paramètres peuvent parfois entrer en ligne de compte (économiques, perspectives à long terme...). La communication sur les décisions prises doit alors compléter la démarche. Cette communication passe par l'information ou la consultation des représentants du personnel.

Planification des actions de prévention

Toutes les actions de prévention ne peuvent être menées de front et à court terme. Il est indispensable de hiérarchiser ces actions en fonction de l'importance des risques évalués et des moyens mobilisables par l'entreprise (organisationnels, humains et techniques).

À court terme, il s'agit de mettre en œuvre des actions simples ou des mesures temporaires de prévention (ne nécessitant pas d'étude approfondie).

À moyen terme, une étude technique, organisationnelle et financière permet de planifier les actions plus complexes, en fonction de leur difficulté de mise en œuvre et de l'importance des moyens nécessaires.

Évaluer les actions

Chaque action conduite doit faire l'objet d'une évaluation. Il s'agit de comparer les résultats avec les objectifs fixés. Pour mesurer l'efficacité des actions, la mise en place de critères ou d'indicateurs est nécessaire. La pertinence de ces indicateurs est issue de la réflexion collective qui associe l'ensemble des fonctions et métiers de l'entreprise.

Il faut d'ailleurs vérifier le maintien dans la durée de la pertinence et de l'efficacité des actions de prévention, de l'organisation qui les encadre et des indicateurs qui permettent de les évaluer.

Promouvoir, valoriser, informer et former

Il est essentiel de promouvoir et de valoriser les actions de prévention en communiquant largement et régulièrement sur les moyens mis en place, sur l'atteinte et la poursuite des objectifs ainsi que sur la contribution de chacun à la prévention des risques. Cette reconnaissance reste un moteur fort d'implication qui entretient la motivation.

Les retours d'expérience sont importants à prendre en compte. Ils peuvent servir de base à l'établissement de futures actions de prévention.

Cela implique également pour l'employeur d'accompagner les salariés et de les tenir informés des actions conduites dans l'entreprise en santé et sécurité au travail.

Ce qui sous-entend, par exemple, des programmes de formation et d'accueil des nouveaux embauchés, mais aussi de formation continue des salariés, sans oublier le dialogue social (avec les représentants du personnel), ni la préparation à des situations d'urgence impliquant l'entraînement de l'ensemble du personnel...

L'erreur humaine : un règne sans partage... L'erreur humaine règne sans partage pour expliquer les dysfonctionnements en matière de sûreté. Il est courant de lire que « 80% des événements ont pour cause une erreur humaine ! ».

Cela s'explique en partie par le fait que le point d'entrée des analyses d'événements est le constat d'un résultat qui s'écarte de ce qui est attendu. L'opérateur humain joue inévitablement un rôle dans cet écart. Mais l'erreur humaine n'est pas toujours l'erreur d'un humain, ou en tout cas pas de celui que l'on croit. Il (elle) n'a pas fait ce qu'il (elle) aurait dû faire !

Il y a deux manières de ne pas faire ce qui aurait dû être fait : l'écart peut être involontaire et l'on peut alors parler d'erreur humaine ; l'écart peut relever d'une décision volontaire de déroger à ce qui était attendu, exprimé par une procédure écrite ou une règle implicite, il faut alors parler de violation ou de transgression. Si celle-ci s'accompagne d'une intention de nuire, il s'agit alors de malveillance. L'erreur humaine, involontaire, résulte de processus psychologiques et physiologiques impliqués dans la perception, la compréhension des situations de travail, les processus de décision, etc. Un comportement erroné renvoie notamment à :

- un manque de connaissance ou d'expérience (éventuellement lié à un problème de formation) ;
- un manque de vigilance et d'attention, qui peut être lié à la routine, à un phénomène de suractivité (surcharge cognitive), à des problèmes personnels sans relation avec la situation présente, etc. ;
- l'application d'une règle ou d'une procédure incomplète ou ambiguë, qui crée un sentiment de fausse sécurité (la situation est couverte par la procédure) qui induit les acteurs en erreur. Dans ce cas, l'erreur humaine consiste à avoir fait exactement ce qui est attendu ;
- des outils inadéquats, comme une interface homme-machine ou un équipement déficients qui peuvent induire les opérateurs dans l'erreur ;
- des conditions d'intervention qui rendent difficile la réalisation de l'activité : bruit ambiant, éclairage déficient, travail sous forte pression temporelle ou managériale, etc.

La violation ou transgression consiste à ne pas appliquer volontairement une règle, une procédure, etc. ou à ne l'appliquer que partiellement. La violation fait partie des processus d'adaptation des acteurs à leur environnement de travail. La dérogation à la règle s'inscrit dans une démarche d'adaptation, d'optimisation de l'activité. Ces écarts aux procédures n'aboutissent, la plupart du temps, à aucun écart relatif aux résultats attendus de l'activité.

Cependant, selon J. Rasmussen (1997), « Un des problèmes fondamentaux est qu'au sein d'un système qui a des défenses en profondeur redondantes, une violation localisée de l'une des barrières de défense n'a pas d'effet immédiat ou visible et a des chances de passer inaperçue.

Dans cette situation, les frontières de comportements sûrs d'un acteur en particulier dépendent des violations probables des barrières par d'autres acteurs. » Les causes de ce non-respect volontaire des règles sont multiples : La violation peut relever de la conscience professionnelle et être l'expression de la compétence des acteurs, ceux-ci ne faisant qu'ajuster leurs comportements pour combler l'écart existant entre ce qui a été prévu (le prescrit) et les réalités opérationnelles auxquelles ils sont confrontés (le réel).

L'intervenant peut contourner les règles pour accomplir le travail à effectuer et atteindre l'objectif de sa mission. Il peut s'agir, par exemple, d'une « mesure d'économie », lorsque la règle est contraignante alors que le bien-fondé de celle-ci n'est pas perçu. Dans ce cas, le management a souvent connaissance des pratiques de contournement et les tolère car il sait que la performance de l'organisation en dépend. La violation est alors collective et renvoie aux phénomènes de « normalisation de la déviance ».

Cela permet à l'organisation de reporter sur les acteurs l'ensemble des contradictions auxquelles aucune réponse formelle n'a pu être apportée. L'acteur peut contourner les règles pour se conformer aux pratiques de son collectif de travail (phénomène de soumission au groupe et à ses valeurs). Ce dernier exerce une sorte de contre-pouvoir, souvent tourné contre le système bureaucratique qui permet, par exemple, de réaffirmer l'identité collective de métier.

Le contournement volontaire d'une règle relève ainsi rarement d'une initiative purement individuelle. Les mécanismes à l'origine de l'engagement dans la violation relèvent le plus souvent de mécanismes collectifs et organisationnels. L'acteur s'y engage sciemment en regard de ce qu'il comprend de la situation, des objectifs qu'il doit atteindre, des contraintes qu'il perçoit, des moyens dont il dispose, des échanges avec ses pairs et sa hiérarchie ou encore, de ce qui est rendu acceptable par sa culture professionnelle.