



Texte original*.

Quelles réponses aux demandes de prévention « des comportements d'insécurité » ? Retour d'expériences d'un préventeur et interaction avec l'ergonomie

Stéphane ROCA ; Marion BRUNET

Apave Conseil SSHT - 90 Avenue Gay Lussac, 33370 Artigues-près-Bordeaux

stephane.roca@apave.com ; marion.brunet@apave.com

Résumé

Les préventeurs sont sollicités par des demandes d'entreprises estimant que nombre d'accidents du travail sont occasionnés par des « problèmes » de comportements. Cette communication propose un retour d'expérience sur ce type de demande. Elle souligne comment l'ergonomie permet de repositionner l'intervention sur les déterminants des comportements et décrit les résistances – culturelles et conjoncturelles - qui peuvent être rencontrées. Un levier d'action défendu consiste à accompagner le développement de la Culture Sécurité de l'entreprise. La discussion porte sur les notions de « comportements attendus », « comportements d'insécurité », de rapport à la règle, et de marges de manœuvres.

Mots-clés : Comportements au travail, travail du préventeur, démarche santé-sécurité, Culture Sécurité, élaboration des règles Sécurité

What are the answers to prevent « insecure behaviours »? Feedback from a prevention expert and interaction with ergonomics.

Abstract :

Prevention experts are solicited by companies estimating that a fair amount of work accidents are due to behavioural “issues”. This communication offers a feedback on this kind of request. It highlights the reasons why ergonomics helps adjusting the intervention on behavioural determinants and describes the potential - cultural and conjunctural - obstacles they may encounter. The preferred action plan would support the implementation and development of a “Culture of Safety” within the company. The discussion is then about “ expected behaviours”, “insecure behaviours”, relation to the rule and the flexibility of actions.

Key words: Behaviours at the workplace, work of the prevention expert, health and safety approach, Culture of Safety, drafting of safety rules.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Bordeaux du 3 au 5 octobre 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Roca, S., Brunet, M. (2018). Quelles réponses aux demandes de prévention « des comportements d'insécurité » ? Retour d'expérience d'un préventeur et interaction avec l'ergonomie. Actes du 53^{ème} Congrès de la SELF, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Depuis plusieurs décennies, les entreprises françaises n'ont eu de cesse, que ce soit sous la pression de l'évolution de la réglementation ou dans le cadre d'une démarche volontaire, d'améliorer la maîtrise des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. Ces efforts ont porté leurs fruits puisque, même s'il existe encore trop d'accidents, une baisse des traumatismes associés est constatée.

Les demandes adressées aux préventeurs ont parallèlement évolué : nombre de structures nous sollicitent suite à une récurrence d'accidents attribués à des « erreurs humaines » ou des « problèmes de comportements ». Les demandes s'expriment en termes d'aide et de conseils pour (re)sensibiliser les opérateurs au respect des consignes de sécurité, ces consignes étant alors considérées comme un rempart à la fois contre les accidents et la mise en cause de la responsabilité de l'employeur.

Par cette communication, nous proposons de soumettre au débat le retour d'expérience de préventeurs qui utilisent, entre autres, des connaissances et méthodes « ergonomiques ». Après avoir présenté le travail d'analyse de la demande, nous développons le cas d'une intervention repositionnée sur le « développement de la Culture Sécurité » de l'entreprise. La discussion porte sur les notions de « comportements attendus » versus « comportements d'insécurité », de rapport à la règle, et de marges de manœuvres.

DES DEMANDES DE PREVENTION DE « COMPORTEMENTS D'INSÉCURITÉ »

Des entreprises souvent aguerries en matière de prévention

Notre propos repose sur des cas d'entreprises qui constatent une stagnation, voire une hausse, de leur accidentologie, sans pour autant que ce constat soit corrélé

à une dégradation des conditions matérielles et organisationnelles de travail.

Ces entreprises, loin d'être béotiennes en matière de démarche santé-sécurité, ont souvent mis en place des organisations qui leur permettent de s'assurer d'un haut niveau de conformité aux exigences réglementaires : vérifications périodiques d'équipements, maintenance préventive, formation et qualification du personnel, documentation opérationnelle, rituels managériaux, dispositifs de remontée de situations dangereuses, management visuel, etc... Influencées par le succès des démarches « Qualité », elles ont souvent organisé leur démarche de prévention dans une logique de « système de management », faisant même parfois l'objet d'une certification (ILO-OSH 2001, OHSAS 18001, MASE...).

Cette apparente contradiction entre, d'un côté, un bon niveau de conformité aux exigences réglementaires et une démarche de prévention outillée et, de l'autre, la stagnation voire la dégradation de l'accidentologie, **conduit les employeurs à s'interroger sur le « comportement » des travailleurs** : l'analyse sommaire des événements redoutés met en exergue des « causes comportementales » face auxquelles ils se sentent démunis, et révèle **des écarts entre les comportements attendus et les comportements adoptés** : non-respect de règles par des salariés pourtant formés et disposant des moyens nécessaires, initiatives individuelles ou collectives en dehors de tout cadre d'analyse de risques...

Héritiers de plus d'un siècle d'approche « technique et réglementaire » de la sécurité au travail, et évoluant dans un contexte de judiciarisation des relations de travail, les employeurs prennent alors conscience des lacunes de la dimension « Facteur Humain » de leur démarche et sollicitent les préventeurs (organiques ou externes) en formalisant ainsi leur demande : *« Nous constatons que la majeure partie de nos accidents du travail sont le fruit de causes comportementales :*

aidez-nous à diminuer les comportements d'insécurité et à développer les comportements vertueux ! »

L'apport de l'ergonomie dans l'analyse de ce type de demande

Dans l'analyse de ce type de demande, l'ergonomie invite le préventeur à :

- **se méfier d'une vision simpliste réduisant le travail à la simple exécution de règles.** La distinction entre tâche et activité est fondatrice en ergonomie malgré des points de débats qui demeurent (Hubault et Bourgeois, 2004).
- **éviter d'établir des liens causaux et équivoques entre « un comportement indésirable » et la survenue d'un accident.** Plus globalement, c'est la représentation de « la fiabilité humaine » que l'ergonomie a contribué à faire évoluer en soulignant que l'erreur était constitutive de l'apprentissage et que les opérateurs étaient aussi capables de récupérer des dysfonctionnements d'un système (Guarni, 2008).
- **agir préférentiellement sur les déterminants de l'activité,** le comportement n'en étant que la partie observable. Le postulat sous-jacent est que l'opérateur agit à chaque instant, en fonction des contraintes et ressources de la situation et en transformant, dans le même temps cette situation (Suchman, 1987). Il s'agit alors de « *s'intéresser aux dimensions cognitives, psychiques et sociales qui sont à l'origine du comportement observable* » (Daniellou et coll., 2009)

Ce type de demandes fait également écho à des positions prises par l'ergonomie sur des demandes cousines. Nous pensons aux contributions ayant alerté sur les dérives des organisations ayant voulu « standardiser » les façons de faire, en prescrivant des modes opératoires qui niaient la variabilité des situations et des opérateurs (De Montmollin, 1990 ; Amalberti, 2001). Nous pensons également

aux interventions soulignant le besoin de promouvoir une *sécurité gérée* indexée à une *sécurité réglée* (Daniellou & coll., 2009).

Ces retours alimentent le préventeur, en complément d'autres modèles, véhiculés dans le milieu (« Swiss Cheese Model » de James Reason, « Skill, Rules and Knowledge » de Jens Rasmussen, Modèle ABC, etc...) pour l'analyse des comportements au travail.

Les leviers d'action pour le préventeur

Face à la demande des employeurs d'« agir sur les comportements » le premier défi du préventeur est donc de leur faire prendre la mesure des facteurs influençant les comportements. A cette fin, nous nous appuyons sur le modèle de l'Homme, diffusé par l'ergonomie, pour souligner les mécanismes cognitifs, psychiques et sociaux sous-jacents aux comportements. Ce modèle nous amène à mettre en évidence des macro-leviers au développement de « comportements de sécurité vertueux » :

- Améliorer les conditions sociales, techniques et organisationnelles de travail. Cet axe nous paraît particulièrement investigué par les ergonomes.
- Développer le leadership managérial en matière de santé-sécurité
- Mettre en œuvre des pratiques visant à limiter les erreurs, à mieux les détecter et les récupérer (Behavior Based Safety, Pratiques de Fiabilisation, ...)

Ces leviers font écho aux piliers de la Culture Sécurité, tel que le présente l'ICSI (Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle) (Besnard et coll., 2017) : la fiabilité technique, le système de management de la sécurité et les facteurs Organisationnels et humains. C'est ainsi sous l'angle du développement de la Culture Sécurité, c'est-à-dire avec l'objectif d'agir sur ce qui donnent « naissance à des perceptions et des comportements non souhaitables en matière de sécurité » (op. cit), que nous avons traité le cas suivant.

LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE L'AGRO-ALIMENTAIRE

Contexte

Une demande de prévention des "comportements d'insécurité" nous est parvenue d'un site de l'industrie agro-alimentaire, appartenant à un grand groupe, et employant 240 salariés. Ce site a, deux ans auparavant, doublé ses structures d'exploitation pour accueillir de nouvelles activités, avec des impacts sur les effectifs (+ 20%) et des opportunités nombreuses de reconversion professionnelle.

La politique Sécurité de l'entreprise s'appuie sur une équipe dédiée (Responsable HSE, et Relais Sécurité dans les services) et sur le déploiement d'un certain nombre de rituels.

L'entreprise a également bénéficié, deux ans auparavant, d'un accompagnement externe (méthode et consultant imposés par le Groupe) pour mettre en place des Visites Comportementales de Sécurité (VCS).

La demande qui nous est adressée repose sur les constats suivants de la Direction:

- les fonctions "Relais Sécurité" au sein des services ne semblent plus apporter la valeur ajoutée attendue ;
- les VCS font débat quant à leur efficacité (conclusions, exploitation) ;
- le site connaît une augmentation de l'accidentologie qui contraste avec les résultats des années précédentes ;
- nombre de comportements constatés (soit spontanément, soit lors d'analyse d'évènements) ne sont pas en phase avec l'attendu ;
- les managers et les collègues semblent peu réagir à ces « mauvais comportements » : « *ils ne font pas preuve d'assez d'exigence* ».

L'analyse de la demande, du contexte et des moyens envisagés a abouti à la proposition « d'établir un diagnostic de la Culture Sécurité » au sein des sites afin de comprendre et d'agir sur ce qui contrarie le respect de règles

Sécurité et la mise en œuvre des « réflexes sécurité » attendus.

Méthodes

Ce diagnostic a été mené de façon à « *mettre en discussion une image globale de ce qu'ils pensent et ce qu'ils font toutes les catégories d'acteurs en matière de sécurité* » (Besnard et coll., 2017). Plus précisément, a été mis en perspective :

- ce qui est prévu,
- ce qui est réalisé,
- ce qui est perçu.

Cette analyse a reposé sur les méthodes suivantes :

- Entretiens préalables avec la Direction et le service HSE
- Examen de la documentation (manuel SMSST, procédures, consignes sécurité, PV de CHSCT, etc...).
- Observations, en immersion, de situations de travail (nominales, dégradées) et de rituels managériaux. Ces observations ont abouti à un rapport de questionnement et une description de comportements au travail, mis en débat au fil de l'eau, avec les opérateurs et managers.
- Déploiement auprès de tous les opérateurs d'un questionnaire sur le travail prévu et réalisé. Les retours ont révélé des écarts de perception entre population (Direction, encadrants, services supports, opérateurs).
- Entretiens individuels avec un échantillon de chaque population pour approfondir l'analyse sur les items ayant soulevé des questionnements.

Le diagnostic a été restitué en Séminaire de Direction, structuré en 4 temps :

1. Mise en posture réflexive des participants par l'utilisation d'un quiz ludique les amenant à formaliser leurs savoirs et croyances sur des sujets en lien avec le diagnostic ;
2. Partage des conclusions du diagnostic et des préconisations ;
3. Travail en sous-groupes selon le principe de la marguerite

holomorphique permettant à chacun de contribuer à l'élaboration de la nouvelle feuille de route ;

4. Clôture par le Directeur pour acter un plan d'action.

Résultats

Le diagnostic a permis de converger sur les atouts et les freins au développement des attendus Sécurité.

En termes d'atouts, l'ambition et l'engagement du CODIR vis-à-vis de la Sécurité sont identifiés par tous ; il n'existe pas de réticence de principe ; tous les acteurs s'accordent sur le fait que les choses ont évolué positivement ces dernières années ; un certain nombre de pratiques et rituels sont installés.

Les freins suivants sont par contre ressortis : la démarche Santé-Sécurité manque de structure et de pilotage ; le cap et la stratégie sont flous pour nombre d'opérateurs et managers ; il y a une hétérogénéité dans les pratiques et postures managériales avec un niveau global jugé modeste ; la vision santé-sécurité est souvent limitée au respect dogmatique des règles : on parle peu de la maîtrise des risques...

Ce diagnostic a abouti à la structuration de six axes de travail :

1. Définir, partager et piloter un cap et une stratégie S&ST qui concilient les enjeux de Sécurité et Performance dans les pratiques quotidiennes ;
2. Structurer l'organisation et la démarche S&ST, en s'appuyant par exemple sur un référentiel de SMSST qui insiste sur la contribution de chacun à la maîtrise des risques ;
3. Faire évoluer la démarche S&ST en passant d'une vision descendante, réglementaire et contraignante, à une vision participative et qui valorise le partage et l'échange sur les risques

4. Développer le leadership Santé-Sécurité des managers, notamment en soutenant certaines postures managériales (coopérer et faire coopérer, être exigeant, équilibrer les pressions, accompagner, évaluer...) ;
5. Restructurer et redonner du sens aux règles / rituels / outils existants pour en tirer plus de bénéfices en matière de maîtrise des risques ;
6. Développer le « réfléchir avant d'agir » et la « vigilance partagée » au sein des collectifs de travail.

Le plan d'action, structuré autour de ces axes est en cours de mise en œuvre. L'évaluation de son efficacité est prévue pour fin d'année 2018. Il s'agira d'identifier, par entretiens et observations, les évolutions sur les marqueurs visibles au quotidien, notamment en termes de leadership du management (exemplarité, réactivité, sens donné aux consignes...) et de maîtrise partagée des risques (regard critique sur les situations, vigilance partagée, analyse d'évènements...)

DISCUSSION ET CONCLUSION

Comme évoqué précédemment, face à la demande des employeurs d' « agir sur les comportements » un défi du préventeur est de leur faire prendre conscience de la nécessité d'intervenir en amont, sur les déterminants de ces comportements. Un moyen consiste à mettre l'accent sur les tâches à réaliser en soulignant les variabilités et vulnérabilités possibles.

De notre point de vue, ce travail se heurte néanmoins à des attendus en termes de maîtrise du risque juridique. La responsabilité de l'employeur est engagée en cas d'accident du travail (le code du travail lui imposant de « prendre les mesures nécessaires »). Les prescriptions Sécurité permettent à cet égard de clarifier les réponses attendues face aux risques ; elles composent un référentiel d'action mais aussi un référentiel juridique.

Dans quelle mesure est-il seulement possible, dans une situation de travail, de

définir concrètement les *comportements de sécurité* versus les *comportements d'insécurité* ? A travers cette question est posée celle des comportements souhaitables / non souhaitables et celle de la définition et du rapport à la règle Sécurité. En effet, si l'importance de préserver les marges de manœuvre des opérateurs fait consensus, les comportements souhaités sont souvent définis au regard de leur conformité aux règles de Sécurité. L'enjeu n'est donc pas tant de définir les comportements attendus que les règles Sécurité à promouvoir.

Si la Règle est appréhendée comme un « énoncé », pluralité d'exemples permettent de démontrer que son respect dogmatique ne garantit pas la sécurité, voire est susceptible de dégrader la santé. La psychodynamique du travail souligne en effet que le travailleur a un besoin psychique de mobiliser son ingéniosité dans son travail.

Par contre, si la règle est comprise comme un « processus » qui insiste sur les compétences des opérateurs et le fonctionnement du collectif (ex : devoir exercer un regard critique sur la situation, faire remonter un risque, partager sur les modalités d'action...), le comportement de sécurité peut davantage s'apparenter à un comportement de respect de la règle.

Cette représentation de la règle permet également d'insister sur sa fabrication sociale, c'est-à-dire sur les ajustements nécessaires entre la Règle et l'Action : « *la fabrication d'une règle n'est pas achevée par l'énoncé qui la rend visible, mais elle se poursuit dans sa mise en œuvre. Au cours de sa construction, la règle se solidifie et s'institutionnalise* » (De Tersaac, 2013). Les savoir-faire de prudence, les règles de métier et les prescriptions Sécurité peuvent de ce point de vue s'enrichir mutuellement, se « réélaborer » (Caroly, 2010).

Pour soutenir ce processus d'élaboration, d'appropriation et de discussion autour des

règles de sécurité, il nous apparaît utile d'aider les entreprises à faire évoluer leur Culture Sécurité. Cela suppose probablement une évolution de la posture du préventeur, lequel intégrer dans son référentiel de travail, des connaissances issues de l'ergonomie, des neurosciences, et du monde du management (Garrigou & coll., 2014)...

BIBLIOGRAPHIE

Amalberti, R. (2001). La maîtrise des situations dynamiques. *Psychologie française*, 46, 107-117.

Besnard, D., Boissières, I., Daniellou, F., et Villena, J. (2017). *La Culture Sécurité. Comprendre pour agir*. ICSI : les cahiers de la sécurité industrielle, Toulouse, France

Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. HDR. Sciences de l'Homme et Société. Université Victor Segalen - Bordeaux II.

De Terssac, G. (2013). De la sécurité affichée à la sécurité effective : l'invention de règles d'usage. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 111,(1), 25-35.

De Montmollin, M. (1990). *L'ergonomie*. Paris : La découverte.

Daniellou, F., Simard, M. et Boissières, I. (2009). *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art*. ICSI : les cahiers de la sécurité industrielle, Toulouse, France

Garrigou, A., Peeters, S., Jackson, M., Sagory, P., Carballeda, G. (2004). Apports de l'ergonomie à la prévention des risques professionnels. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie* (p. 497-514). Paris : PUF.

Guarnieri, F. (2008). *De l'erreur humaine à la défaillance organisationnelle*. Revue de l'électricité et de l'électronique

Hubault, F., & Bourgeois, F. (2004). Disputes sur l'ergonomie de la tâche et de l'activité ou finalité de l'ergonomie en question. *Activités*, 1(1), 34-53.

Reason, J. (1993). *L'erreur humaine*. Paris : PUF.

Suchman, L. (1987). *Plans and Situated actions. The problem of human-machine communication*. Cambridge University Press.