



HAL
open science

Prévention des risques professionnels en activité de recherche : synthèse et prospective de la journée

Fabien Coutarel

► **To cite this version:**

Fabien Coutarel. Prévention des risques professionnels en activité de recherche : synthèse et prospective de la journée. 2019. halshs-02138704

HAL Id: halshs-02138704

<https://shs.hal.science/halshs-02138704>

Submitted on 14 Jun 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

1) Les RPS : un risque mais aussi une ressource pour une culture de sécurité

Je souhaite tout d'abord souligner ceci : durant cette journée, nos discussions ont évité l'écueil de l'individualisation des questions de RPS et cela mérite d'être souligné. Est-ce le signe d'une culture collective que vous avez construite ? C'est pourtant en bien des endroits encore un refuge de la pensée : de nombreuses entreprises ou institutions donnent des moyens de soutien psychologique, déplace les personnes d'un service à un autre, sans gérer ce qui a pu conduire à ces situations.

L'entrée par le terme de « RPS » s'impose à nous, comme l'entrée par le risque, puisque les « Risques Psycho-Sociaux » restent le terme communément admis. Mais il faut avoir conscience que le terme ainsi convenu convie implicitement à faire du psycho-social, donc du rapport individu-environnement social, un risque, une source d'atteinte à la santé. Or, l'expérience psychologique et sociale de nos échanges d'une journée entière représentent tout sauf un risque : les RPS sont donc aussi (et avant tout ?) une ressource. Nous avons ensemble aujourd'hui développé des ressources psycho-sociales qui devraient renforcer nos capacités d'actions au quotidien et dans nos projets. La relation individu-autrui est donc risque et ressource à la fois. On entre classiquement par le risque, notamment lorsque des alertes individuelles sont captées, mais seule l'analyse du travail saura nous guider ensuite pour la prévention et le développement des capacités d'une organisation à tenir simultanément ses différents enjeux. Cela doit devenir un acquis de la culture des acteurs de la prévention.

En effet, reconnaître la présence des RPS, via des enquêtes ou autre, ne caractérise donc pas le problème et ne dit pas ce qu'il faut faire. Immanquablement ces enquêtes concluent à un déficit de soutien social et/ou hiérarchique, d'insatisfaction dans le travail et/ou de déficit de sens, d'un manque d'autonomie et/ou de marge de manœuvre, etc. Il n'y a finalement que peu à apprendre de ces enquêtes, du point de vue de l'action, à partir du moment où l'on sait déjà qu'il y a un problème. Ce problème, ce vécu difficile, doit être compris comme l'incapacité d'une organisation à gérer les tensions inhérentes à toute organisation. C'est la difficulté collective et sociale à gérer ces tensions internes qui construit les situations vécues difficilement, et qui aboutissent dans de nombreux cas à des configurations dites de « harcèlement » ou de « conflits interpersonnels ». C'est là que l'on peut trouver une contribution essentielle des préventeurs et des acteurs en charge du pilotage des organisations : il s'agit avant tout de construire le problème, collectivement, si possible, car l'action concrète relève ensuite largement du social. Construire le problème c'est répondre à cette question : quelles difficultés rencontrent les acteurs dans quelles situations de travail ? Comment ces difficultés affectent les personnes au point de remettre en cause le sens de ce travail, ce qui vaut... et donc parfois même le travail lui-même. Ainsi, contrairement à l'idée classique, il me semble que la principale contribution des préventeurs face à l'expression des difficultés n'est pas d'y répondre, mais bien de comprendre où, dans le travail, en sont construites les causes, le plus souvent multiples et associées.

Dans l'activité de travail, le risque est présent partout et la question n'est pas « y-a-t-il un risque ? », mais « comment gère-t-on un risque pour le rendre acceptable et accepté des différents points de vue qui comptent ? ». Travailler, c'est donc en permanence prendre des risques : le risque de se blesser, le risque de s'interrompre, le risque de tomber, le risque d'avoir honte du travail fait, le risque de ne pas atteindre les objectifs qui sont fixés par l'organisation, etc. Piloter une organisation, c'est finalement gérer collectivement le caractère acceptable des prises de

risques, par exemple en concevant les situations de travail d'une manière qui expose moins, où les mesures de prévention des risques jugés majeurs ne sont plus contradictoires entre elles, et où les opérateurs ne sont plus livrés à eux-mêmes face à des choix impossibles. Nous entendons par « choix impossibles », le fait de devoir prendre une décision qui ne peut être bonne du point de vue de l'ensemble des prescriptions.

Ce rapport au risque acceptable est très différent selon les activités de travail (le transport routier et le transport aérien ont des cultures très différentes à cet égard, tout comme les activités de pêche en mer...). En retravaillant régulièrement ce rapport à la sécurité acceptable, une culture interne de sécurité peut se construire servir de ressource aux différents acteurs lorsqu'ils sont individuellement confrontés aux situations de travail. Nous entendons ici la culture de sécurité comme une communauté de pratiques élaborant et réélabrant les frontières des conduites acceptées et non acceptable, en fonction des contextes. Cette notion de de contexte est également importante : chaque entreprise, activité, secteur s'insère dans un contexte singulier de méthodes, de savoir-faire, de techniques, de normes, etc. La culture de sécurité consiste précisément en la capacité des acteurs d'une organisation de régler (par avance) et gérer (en situation) des pratiques acceptables situées. Les démarches de prévention sont donc des modèles à ajuster aux contextes. Les formes prises par ces démarches varient, et c'est plutôt bon signe : ces variations peuvent traduire une capacité des acteurs à ajuster les modèles à leurs spécificités. Inversement, on peut penser qu'une organisation qui appliquerait à la lettre une démarche construite en-dehors d'elle-même, aurait du mal à créer cette culture de sécurité : les standards donnent un cap, mais ils ne sont ajustés à aucune situation.

On trouve régulièrement dans cette culture de sécurité une explication à cette question importante trop souvent sous-estimée : pourquoi n'y a-t-il pas plus de problèmes dans des situations réputées dangereuses ? Bien souvent, l'organisation a su construire des ressources qui gèrent mieux qu'ailleurs ces questions. Comprendre les raisons d'une faible sinistralité est aussi intéressant que de comprendre pourquoi une sinistralité est forte : on peut trouver dans la première question des éléments de réponse aux problèmes posés par la seconde. L'approche du travail par l'activité permet cette double approche expositions-ressources.

2) *Fabriquer du possible pour engager la transformation*

Un second enjeu que je souhaite mettre en avant est celui du passage à l'action et de ses ressorts.

La description des risques encourus ne suffit pas à engager la volonté de transformer. Si elles s'avèrent parfois nécessaires et font figure d'ultime recours, les approches très sécuritaires, qui montrent que les agents courent un risque sans donner de perspectives d'action, conduisent bien souvent à développer les défenses à l'œuvre pour nier l'existence des risques, ou tout au moins les minimiser. Ces idéologies défensives de métier œuvrent pour permettre aux agents de continuer à travailler malgré les risques. Elles prennent souvent la forme de croyances proposant des explication simplistes et dé-responsabilisantes : « ça fait partie du métier », « c'est la maladie du siècle », « ça n'arrive qu'aux incompetents », etc. Ces défenses, tout en permettant de continuer à travailler malgré le risque, empêchent de penser l'amélioration des situations de travail. Les perspectives d'action, c'est-à-dire la démonstration qu'autre chose est possible, sécurisent les acteurs face à la perception du risque et autorisent l'engagement dans la transformation. A l'inverse, montrer à quel point les situations sont dangereuses sans montrer ce qui est possible, insécurise les acteurs et paralyse les décideurs. Pour Paraphraser Sartre : ce n'est pas le niveau de risque encouru qui produit la volonté de changement. C'est la perception qu'autre chose est possible qui rend la situation insupportable, et donc rend le changement nécessaire. En ce sens, je crois beaucoup à la valeur du cas : montrer par l'exemple, sur un périmètre limité, que quelque chose est possible est souvent très efficace en prévention. Puisque c'est possible, les acteurs s'autorisent à penser les difficultés. Tant que le problème parait insurmontable, il est très difficile d'engager des moyens dans l'action. Il faut donc être vigilant à associer aux analyses de risque des « analyses

d'opportunités » où la valeur du cas est très importante. Une ambition importante en termes de prévention passerait alors par un périmètre limité d'action. Et comme les ressources sont partout limitées la question se pose souvent de diluer nos ressources dans une couverture large d'analyse des risques, ou de couvrir moins large mais d'aller jusqu'à la mise en œuvre de changements. La stratégie de prévention sous-jacente est fondamentalement différente. Je ne dis pas qu'en tout lieu et toutes circonstances nous ayons là la meilleure réponse, je dis simplement que cela vaut aussi la peine de se poser ainsi la question, de manière à décider ensuite. La prévention ne se résume pas à une pratique d'analyse des risques. Cela n'a jamais changé le travail : il faut ensuite des acteurs qui s'engagent dans l'action de transformation. Les approches classiques de la sécurité ignorent trop souvent les ressorts de la mobilisation dans l'action.

3) *Faire participer les acteurs*

Plusieurs présentations de la journée ont mis en avant, ou au moins indiqué, le rôle actif des opérateurs dans les démarches de prévention engagées. Il est en effet difficile d'imaginer de conduire des actions de transformation du travail efficaces en dehors des acteurs de ce travail... Les termes diffèrent pour indiquer cela : groupe de suivi, réunions, groupe de proposition, mise en œuvre de simulation, groupe de discussion, espace de débat sur le travail, participation...

Il faut les faire participer. Aujourd'hui, des dispositifs ambitieux ont été présentés. Mais je trouve qu'on a assez peu insisté sur les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat. Construire les moyens d'une réelle participation consiste en un réel investissement : il faut former les agents, leur dégager du temps pour investir ces espaces sans la pression du travail ou du retard qui s'accumule, etc. pour qu'il deviennent progressivement capables d'être acteurs à part entière de la démarche, et d'une certaine manière, garants de la culture de sécurité. Je suis sûr que ce qui a été présenté aujourd'hui comme une sorte d'évidence, de fonctionnement bien rôdé, lisse, fut plus tortueux à mettre en œuvre. Il est fréquent d'oublier le coût du chemin lorsque le résultat est à l'arrivée, mais pour avoir une chance d'arriver, il ne faut pas sous-estimer l'investissement nécessaire au moment de se lancer. Trop d'organisations pensent s'en sortir avec une participation à minima, que j'appelle « dévoyée ». Quand les conditions d'une participation effective et exigeante ne sont pas réunies, je pense qu'il est préférable d'assumer de ne pas faire participer. Car non seulement les résultats escomptés ne seront pas atteints (en termes de culture de sécurité) mais il est également probable d'observer des effets opposés. En effet, par exemple, demander à des agents de prendre part à une réunion où leur est soumis un plan, ou une idée de solution quelle qu'elle soit, conduit à construire un empêchement futur d'alerte vis-à-vis des conditions de travail. L'instruction insuffisante des plans, faute de compétences, de temps, de préparation, conduit le plus souvent à la validation de la proposition sous réserve d'ajustements mineurs. Ainsi, lorsque les difficultés du travail surviennent ultérieurement, il est renvoyé aux acteurs que ce n'est plus le moment de se plaindre, qu'ils ont validé les plans. On observe alors des effets opposés à la construction d'une culture de sécurité : les difficultés ne sont plus exprimées, les arbitrages sont réalisés individuellement (pour le meilleur et pour le pire), l'organisation perd la connaissance des pratiques effectives, et donc la capacité à les gérer. C'est dans ces circonstances que les dysfonctionnements importants surviennent. Les micro-incidents ou les presque accidents ne font plus l'objet d'un travail, les signes précurseurs ne sont plus connus de l'organisation.

Ainsi, la participation est une exigence qui suppose quelques ressources. La montée de la thématique des « espaces de discussion » traduit pour moi en partie la perte progressive de la capacité des organisations à soutenir et produire « les temps dits non productifs » mais où s'expriment les difficultés, se construisent les problèmes et se simulent les réponses. Bref, ces temps où les conditions de la soutenabilité de la performance se construisent. Je n'adhère pas beaucoup au terme « espace de discussion » car je trouve qu'il ne valorise pas vraiment ce dont on parle. Il y a des exigences à réunir pour produire des disputes professionnelles utiles sur la manière, entre pairs, d'interroger le

travail et d'élaborer/renouveler/manœuvrer les marges des pratiques acceptables. Je ne nie cependant pas la nécessité de passer par l'institutionnalisation de ces espaces dans l'organisation pour offrir l'occasion d'en éprouver l'utilité. Dans toute organisation agile et soutenable, comme une équipe de basket-ball, les « temps-morts » permettent de ré-ajuster les pratiques avant d'avoir perdu la partie. Ces temps, dont on prend alors conscience de la plus-value éminemment vitale, restent « chassés » puisque « non productifs » selon certains paradigmes organisationnels que l'on a trop de mal à discuter. « Prendre » le temps, « investir » du temps, pour ne pas constater tardivement qu'on l'a « perdu » et qu'il est « passé », et que c'est trop tard.

4) Revaloriser le rôle du manager

Tout ceci pose quasi immédiatement la question du management, finalement assez peu abordée lors de cette journée également. Quel rôle du manager ? On parle aujourd'hui d' « organisation responsabilisante », d' « entreprise libérée », de « manager qui crée les RPS » : écartons-le, donnons des responsabilités au travailleur et tout ira mieux ! On a encore peu de retours sur les situations organisationnelles qui sont derrière tout cela, mais on peut craindre qu'en désignant le management comme le problème, on conduise à des organisations aux responsabilités diluées, plus que distribuées. Les managers souffrent eux-mêmes du manque de contacts et de la perte de lien avec les équipes qu'ils sont censés manager. Faut-il vraiment résoudre le problème en les déposant de la fonction ? ou faut-il redévelopper les ressources qui leur permettraient de réinvestir la fonction ?

C'est donc la conception du rôle du manager qui est ici en jeu. Ma position est que la fonction de gestion, d'ajustement, d'écoute et de construction des problèmes, de recherche de solution est nécessaire et est une fonction à part entière. Qui mènera l'enquête, mêlant la diversité des enjeux qui comptent, si personne n'est en charge, a les ressources, et la légitimité de le faire ? Je pense que le travail de manager est essentiel s'il contribue à faire vivre l'organisation. Ce n'est donc pas moins de managers qu'il faut selon moi, mais plus d'un autre type de management. Devons-nous attendre avant tout d'un manager qu'il soit un super-opérateur : quelqu'un qui connaît le travail, les différents postes, peut remplacer un agents... ? ou qu'il soit l'animateur et le garant de processus organisationnels traitants des enjeux développés précédemment ? Selon la réponse apportée à cette question, les compétences critiques d'un manager sont vraiment très différentes.

Il est normal qu'une organisation soit traversée de difficultés : il y a tellement d'enjeux à faire tenir ensemble, de détails à prendre en compte, de paramètres à saisir.... Les injonctions contradictoires dans le travail, c'est la vraie vie. Et aucun travail d'organisation du travail aussi bien réalisé soit-il ne pourra toutes les anticiper. Ce qui rend les situations de travail problématiques n'est donc pas la présence de ces difficultés : elles sont inhérentes à tout espace social visant une performance et supposant l'organisation de différentes activités et compétences. Ce qui rend ces situations problématiques, c'est l'incapacité d'une organisation à construire et gérer ces problèmes. La complexité des organisations ne crée pas le dysfonctionnement : c'est sa non prise en charge qui transforme le risque (qui reste jamais qu'une probabilité) en dysfonctionnement effectif.

Nous avons bien vu aujourd'hui que la manière de faire vivre cette culture de sécurité répondait tant au sujet adressé (souvent des risques physiques ou chimiques) qu'aux risques psychosociaux, du fait même du processus mis en œuvre. Quelques orateurs se sont excusés de présenter des cas qui ne couvraient pas la thématique RPS. Je crois qu'ils ont eu tort de s'excuser : la manière de faire vivre l'organisation pour répondre à des problèmes physiques est une mesure de prévention des RPS. Il est donc une raison de plus de ne pas trop dissocier, ni trop longtemps, des démarches qui cloisonnent les sujets, notamment les accidents, TMS ou RPS.

5) Saisir l'opportunité des projets

Je terminerai cet exposé par le message suivant : les projets, quels qu'ils soient, sont des opportunités d'éprouver une autre manière de vivre l'organisation et donc l'Expérience du travail. Un nouveau projet, une réorganisation, etc. sont des occasions à saisir et/ou à construire pour tout ce que l'on vient de se dire. Le projet est souvent dans une organisation l'occasion d'éprouver un autre mode de collaboration : bien construire le problème et sa complexité, impliquer les acteurs et garantir les conditions de l'enquête, repositionner un manager auprès de son équipe, élaborer des scénarios exigeants de simulation.

L'idée de simulation est vraiment importante, nous l'avons vu à travers une ou deux présentations. Elle donne crédit, enrichit la réflexion, rassure sur la faisabilité. Il faut bien sûr y associer des conditions exigeantes : ne simulez pas une solution quand tout va bien, pas d'urgence, etc. Les échecs d'implantation des solutions sont souvent explicables par des scénarios de simulation trop pauvres, trop aseptisés. Il faut simuler quand on a pas de temps, quand on est tout seul, quand, etc.

Je conclurai mon propos en remerciant les organisateurs et participants de cette journée, qui contribuent sans nul doute possible, à l'accroissement de nos Ressources Psychologiques et Sociales, nos RPS à nous !