

Stratégie participative de gestion des risques de santé, sécurité et bien-être au travail

Professeur J Malchaire
Unité Hygiène et Physiologie du Travail
Université catholique de Louvain
Clos Chapelle-aux-Champs 30-38, B – 1200 Bruxelles
Tél. 02 764 32 29 – Fax 02 764 39 54
e mail malchaire@hytr.ucl.ac.be
www.md.ucl.ac.be/hytr/

Les principes de base

- **L'acteur principal de la prévention**

Dans la mesure où le but est le maintien ou l'amélioration du bien-être du travailleur, aucune action pertinente ne peut être menée sans la connaissance de la situation de travail que seul le travailleur détient.

Ainsi comprend-on que les nombreuses études menées par un conseiller en prévention ou un expert extérieur, le jour qui lui convient, sur un problème ponctuel non remis dans son contexte, ont très peu d'effets, voire un effet négatif, ne fut-ce que par l'occasion manquée d'une action plus cohérente.

Le travailleur est donc *l'acteur* principal - et non plus seulement *l'objet* - de la prévention et doit être considéré comme tel par tous les intervenants conseillers en prévention et autres.

- **La nature des problèmes**

Le travailleur "vit" sa situation de travail comme un tout et non comme un ensemble de faits distincts et indépendants: le bruit influence les relations; l'organisation technique entre postes influence les risques musculosquelettiques; la division des responsabilités influence l'hygiène de l'air, le contenu du travail, les accidents.

Tout est en tout.

Dès lors que les situations catastrophiques d'il y a 25 ans ont été éliminées, un problème particulier ne peut être isolé et réglé indépendamment du contexte.

Ainsi comprend-on qu'une formation à la manutention ou une action sur le stress peut être vouée à l'échec si elle n'est pas précédée ou accompagnée d'une révision des machines, de l'organisation du travail, du bruit

- **Les compétences disponibles**

Où sont les compétences et quelles sont-elles ?

La connaissance de ce qui se passe réellement dans la situation de travail va en décroissant du travailleur à l'expert

- le travailleur sait ce qu'il fait et ce qu'il vit (travail réel)
- le contremaître et a fortiori la direction de l'entreprise sait ce que le travailleur est censé faire (travail prescrit) et croit savoir ce qu'il vit
- le conseiller interne sait ce qu'il a le temps d'étudier
- le médecin du travail sait ce qu'il demande et ce qu'il entend (plaintes) lors des rencontres avec le travailleur et ce qu'il voit, sent, entend (bruit) lorsqu'il visite l'entreprise
- la personne qui réalise la visite d'entreprise sait ce qu'elle voit en fonction de la liste de contrôle qu'elle utilise

- le conseiller en prévention externe appelé pour un point précis sait ce qu'on lui a dit et, à nouveau, ce qu'il voit, sent, entend durant les 2 heures -- 2 jours où il est dans l'entreprise
- l'expert ne sait que ce qui l'intéresse pour le problème ponctuel qui le concerne

Par contre les connaissances en santé, sécurité, bien-être augmentent du travailleur à l'expert.

- le travailleur, le contremaître, la direction ..., en fonction de l'éducation à la santé qu'il a reçue ou acquise, sont pas ou peu conscients des risques encourus
- le conseiller en prévention interne, en fonction de la formation qu'il a reçue, connaît les exigences légales principales et les principes généraux de prévention
- les conseillers en prévention externes ont les uns une compétence assez générale, les autres plus pointue
- l'expert est spécialisé dans un certain domaine et ignore en général tout des autres

Il paraît donc logique de considérer que les deux ensembles de connaissances - de la situation de travail et des principes du bien être - se complètent.

La gestion dynamique: les différentes étapes d'intervention

Si tout est en effet en tout, il n'est pas réaliste ni possible de résoudre le tout en une seule fois. Tout comme le lingot d'acier est laminé à son épaisseur finale en plusieurs passages, les problèmes - les risques - ne peuvent être résolus que par passages successifs de dégrossissage puis de finition. Le processus est donc dynamique.

- Le premier dégrossissage consiste à remplacer l'outil défectueux, à niveler les sols, à améliorer la ventilation, à relever le plan de travail, à modifier un rapport hiérarchique ... Etape indispensable, elle est insuffisante car les raisons pour lesquelles l'outil était défectueux, la ventilation était dégradée, le rapport hiérarchique était agressif n'ont pas été étudiées et la situation retournera tôt ou tard vers l'état initial.
- Un second dégrossissage consiste peut-être à revoir l'organisation générale du travail, les liens organiques entre personnes, la disposition des aires de travail ...
- Un troisième concernera peut-être la formation du personnel : formation professionnelle à l'exécution de son travail, éducation à son bien être, l'amenant à reconnaître lui-même les problèmes et à les gérer, l'amenant à un degré d'autogestion de sa santé, de sa sécurité, de son bien être au travail
- un quatrième, cinquième ... concernera peut-être la **culture** même de l'entreprise, l'intégration des préoccupations de bien être dès les commandes, dans les achats, dans le management de l'entreprise.
Une telle intervention n'eut certes pas été possible d'emblée quand il s'avérait que les sols étaient défectueux, que les plans de travail étaient bricolés et le système d'autorité locale quelconque.

Cette métaphore du laminoir rejoint une partie du schéma d'amélioration de la qualité de Deming bien connu, à savoir la pente sur laquelle petit à petit s'élève la roue.

Les différents niveaux d'intervention

Les connaissances, informations, données... nécessaires lors du premier dégrossissage concernent essentiellement la situation de travail : à quoi sert l'outil, quels engins circulent, quels produits sont à aspirer, comment s'effectue réellement le travail.

Les connaissances en ergonomie, médecine, sécurité sont certes souhaitables pour augmenter le dégrossissage, choisir le bon outil, aspirer le plus efficacement ... mais sont moins essentielles que la connaissance du quotidien de la situation de travail. Ce premier dégrossissage doit donc être réalisé le plus près possible de la situation de travail et son rendement sera surtout fonction de l'observation intime de ce qui se passe au cours du temps dans cette situation de travail.

Inversement à un stade plus avancé du "laminage" de la situation de travail, de la gestion du bien être, les problèmes rencontrés requièrent plus d'expertise en organisation du travail, en formation, en gestion des relations... . L'analyse doit être plus fine, plus spécifique et requiert des outils et des compétences que seuls des conseillers en protection et prévention peuvent avoir.

Suivant le degré de dégrossissage, les compétences requises seront donc celles plutôt d'un spécialiste ou plutôt du travailleur lui-même, celui-ci restant bien entendu, non pas l'objet, mais l'acteur principal de la prévention, pour qui et par qui cette prévention est mise en œuvre.

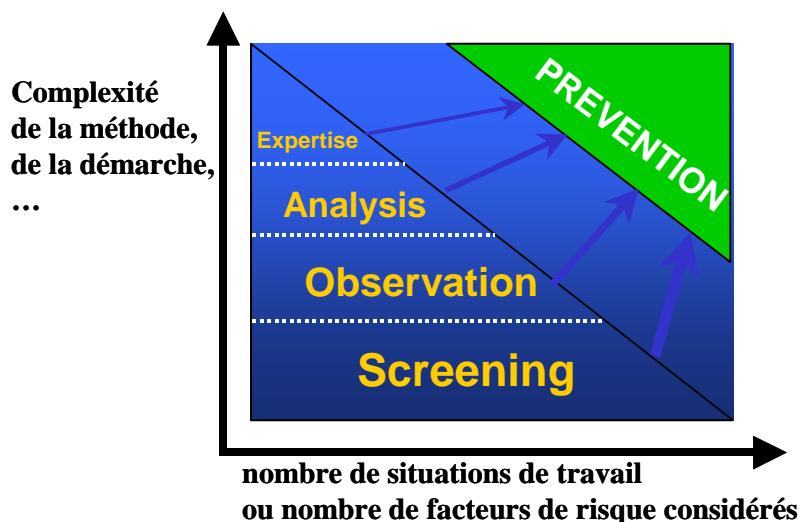
La stratégie SOBANE

Nous proposons de distinguer 4 niveaux d'intervention :

- Le Dépistage
- l'Observation
- l'Analyse
- l'Expertise

Chaque niveau est susceptible d'intervenir à toute étape du " laminage ", de la gestion du bien être. Cependant il est logique de penser que lors des premiers dégrossissages, les niveaux de **Dépistage** et d'*Observation* seront plus importants, et que l'**Analyse** fouillée et l'expertise seront plus indispensables lors d'étapes de laminage plus fines. Le sigle **SOBANE** provient des noms de ces 4 niveaux : Screening OBServation ANalyse Expertise.

Figure 1: Schéma général de la stratégie SOBANE de gestion des risques



Cette stratégie a été appliquée aux domaines du bruit industriel, de l'éclairage, des vibrations corps total et manu brachiales, des ambiances thermiques et des troubles musculosquelettiques et est en voie de développement dans les domaines suivants : sécurité des machines, sécurité électrique, incendies et explosions, espaces de travail, travail sur écran, agents biologiques et agents chimiques.

La stratégie obéit au schéma de la figure 1 et aux critères définis dans le tableau 1.

Tableau 1: Caractéristiques des quatre niveaux de la stratégie SOBANE

	Niveau 1 Dépistage	Niveau 2 Observation	Niveau 3 Analyse	Niveau 4 Expertise
Quand ?	Tous les cas	Si problème	Cas difficiles	Cas complexes
Comment ?	Observations simples	Observations qualitatives	Observations quantitatives	Mesurages spécialisés
Coût ?	Faible 10 minutes	Faible 2 heures	Moyen 2 jours	Elevé 2 semaines
Par qui ?	Personnes de l'entreprise	Personnes de l'entreprise	Personnes de l'entreprise + Préventeurs	Personnes de l'entreprise + Préventeurs + Experts
Compétence • situation de travail • santé au travail	Très élevée Faible	Elevée Moyenne	Moyenne Elevée	Faible Spécialisée

1. Niveau 1, Dépistage

Il s'agit ici seulement d'identifier les problèmes principaux et de remédier aux problèmes flagrants.

Cette identification doit être réalisée de manière interne, par des personnes de l'entreprise connaissant parfaitement les situations de travail, quand bien même elles n'ont pas de formation ou n'ont qu'une formation rudimentaire en ce qui concerne les problèmes de sécurité, de physiologie ou d'ergonomie. Ce sont donc les travailleurs eux-mêmes, leur encadrement technique immédiat, l'employeur lui-même dans les petites entreprises, un préventeur interne avec les travailleurs dans les entreprises moyennes ou plus grandes. L'outil doit être simple et rapide et permettre d'identifier les situations de travail à problème dans toutes les circonstances, au cours de la journée ou de l'année et non pas à un instant précis. La méthode **Déparis** de Dépistage participatif des risques présentée ci-dessous tente de répondre à ces critères.

Lors de ce premier niveau, des problèmes pourront déjà être résolus. D'autres seront identifiés. Ils feront l'objet de l'étude de niveau 2, **Observation**.

2. Niveau 2, Observation

Les problèmes non résolus lors du niveau 1, **Dépistage**, doivent être approfondis.

La méthode doit rester simple à assimiler et à mettre en oeuvre, rapide et peu coûteuse, de manière à pouvoir être utilisée le plus systématiquement possible par les travailleurs et leur encadrement avec la collaboration des préventeurs internes éventuels. L'essentiel est de nouveau d'amener ces personnes à réfléchir sur les différents aspects de la situation de travail et d'identifier au plus tôt les solutions de prévention.

Ce niveau 2, **Observation**, requiert à nouveau une connaissance intime de la situation de travail sous ses différents aspects, ses variantes, les fonctionnements normaux et anormaux. La profondeur de l'étude à ce niveau 2, **Observation**, est variable en fonction du facteur de risque abordé et en fonction de l'entreprise et de la compétence des participants.

Des mesurages peuvent être réalisés si les compétences et les moyens sont disponibles. Cependant, la méthode ne doit requérir aucune quantification et donc aucun de ces mesurages, de manière à rester applicable même lorsque ces compétences et ces techniques ne sont pas disponibles.

3. Niveau 3, Analyse

Lorsque les niveaux de **Dépistage** et **Observation** ne permettent pas de ramener le risque à une valeur acceptable ou qu'un doute subsiste, l'**Analyse** approfondit ses composantes et la recherche de solutions.

Cet approfondissement doit être réalisé avec l'assistance de préventeurs ayant la compétence requise et disposant des outils et des techniques nécessaires. Ces personnes seront souvent des préventeurs externes à l'entreprise, intervenant en étroite collaboration avec les préventeurs internes (et non en leur lieu et place) pour leur apporter la compétence et les moyens nécessaires.

La méthode requiert plus de rigueur dans l'usage des termes dommage, exposition, risque... Elle concerne la situation de travail dans des circonstances particulières déterminées au terme du niveau 2, **Observation**. Elle peut requérir des mesurages simples avec des appareils courants, ces mesurages ayant des objectifs explicitement définis d'authentification des problèmes, de recherche des causes, d'optimisation des solutions...

4. Niveau 4, Expertise

L'étude à ce niveau 4, **Expertise**, est à réaliser par les mêmes personnes de l'entreprise et préventeurs, avec l'assistance supplémentaire d'experts très spécialisés. Elle va concerner des situations particulièrement complexes et requérir éventuellement des mesurages spéciaux.

Critères d'un outil de dépistage général des risques

Selon la philosophie de la stratégie SOBANE, les critères pour un outil général de **Dépistage** des risques peuvent être définis comme suit:

- Aborder rapidement le plus possible d'aspects de la situation de travail.
- Ne requérir aucune connaissance spéciale en sécurité, ergonomie physiologique ou cognitive, mais être basé seulement sur la connaissance intime de la situation de travail des opérateurs.
- Être utilisable directement par les opérateurs et leur encadrement technique, avec, si possible, mais pas de manière indispensable, l'assistance d'une personne plus formée en sécurité, ergonomie... Il en découle que la méthode doit être simple à comprendre, utiliser le vocabulaire courant, prendre peu de temps et ne requérir aucun mesurage.
- Être dirigé vers la remise en question de la situation de travail et la recherche d'améliorations. Il s'avère indispensable d'éviter les échelles d'évaluation qui détournent l'attention de la recherche de solutions vers la détermination stérile d'un score.
- Être orienté non vers la disparition des "problèmes" de santé et de sécurité mais plutôt vers la recherche d'une situation de travail "souple, agréable et techniquement efficace", vers la recherche de l'état de santé technique, humain et économique optimale de l'entreprise.
- Permettre d'aboutir à un plan d'actions à court, moyen et long termes et à un plan d'interventions ultérieures efficaces par des conseillers en prévention plus spécialisés.
- Être conçu dans le cadre de la stratégie générale de prévention **SOBANE** dont elle doit constituer le premier niveau. Le lien doit être établi entre les conclusions de ce **Dépistage** et les niveaux ultérieurs d'intervention où les aspects à problèmes seront approfondis dans le but, de nouveau, de trouver les solutions les plus efficaces.

La méthode Déparis

La méthode **Déparis** (**Dépistage P**Articipatif des **RISques**), l'outil du niveau de **Dépistage**, suit strictement les critères énoncés dans la section précédente.

consiste principalement en une revue systématique par les travailleurs et leur encadrement direct des circonstances de travail.

D'emblée, il est indispensable de préciser que cette revue systématique peut ne pas suffire pour le Dépistage des risques, du moins tant que les participants n'ont pas été formés, éduqués à reconnaître l'ensemble des aspects pouvant conditionner leur sécurité et leur santé. La visite des lieux de travail par une personne plus qualifiée, au moyen d'une liste de contrôle appropriée à la situation de travail permet de limiter cette lacune.

Déparis est conçu pour être utilisé par les opérateurs et leur encadrement afin de faire le point le plus objectivement possible sur la situation de travail qui est la leur quotidiennement et qu'ils sont les seuls à bien connaître. Ils sont ainsi idéalement au centre de l'action de prévention, non pour donner leur avis ou répondre à des questions, mais débattre des détails pratiques permettant de réaliser le travail dans les conditions optimales pour eux et pour l'entreprise.

Il se présente sous forme de 18 tableaux, donnés en annexe 1, abordant successivement 18 facettes de la situation de travail : (1) les aires de travail; (2) l'organisation technique entre postes; (3) les emplacements de travail; (4) les risques d'accident; (5) les commandes et signaux; (6) les outils et matériel de travail; (7) le travail répétitif; (8) les manutentions; (9) la charge mentale; (10) l'éclairage; (11) le bruit; (12) les ambiances thermiques; (13) les risques chimiques et biologiques; (14) les vibrations; (15) les relations de travail entre opérateurs; (16) l'environnement social local et général; (17) le contenu du travail; (18) l'environnement psychosocial

Déparis propose pour chaque item une brève description de la situation souhaitée et une liste des aspects à surveiller.

En regard de ces descriptions, le tableau comprend un espace où le coordinateur (décrit ci-dessous) notera ce qui peut être fait concrètement pour améliorer la situation à ces égards.

Dans le troisième cadre de chaque rubrique, le coordinateur conclut en ce qui concerne les aspects qui nécessitent une étude plus approfondie (par un conseiller en prévention) pour mettre au point des solutions envisagées lors des discussions, par exemple, choisir un siège particulier, un outil plus adapté, revoir l'organisation du travail, réétudier les responsabilités données à l'opérateur dans l'élaboration du produit...

Enfin, l'ensemble du groupe conduisant l'étude porte un jugement global (indicateur final) sur la priorité avec laquelle les modifications sont à apporter. La détermination d'un score numérique a été évitée en choisissant un système figuratif intuitif de couleurs et de smileys:

- ☺ Feu vert: situation tout à fait satisfaisante
- ☹ Feu orange: situation moyenne et ordinaire, à améliorer si possible
- ☹ Feu rouge: situation insatisfaisante, susceptible d'être dangereuse et à améliorer nécessairement.

Au terme des 18 rubriques, les actions et études complémentaires décidées au cours de la discussion sont reprises dans une table récapitulative avec la détermination de "qui" fait "quoi" et dans "quel délai". Ce tableau représente le plan d'action à court terme pour la situation de travail.

Il existe une redondance partielle entre diverses rubriques: ainsi, les postures de travail sont renseignées comme aspects à surveiller à plusieurs reprises. Cela a été évité dans la mesure du possible afin d'arriver à des rubriques plutôt complémentaires. Cependant, une séparation totale n'est ni possible, ni souhaitable, car la situation de travail constitue un tout et est vécue par les opérateurs comme ce tout où les différents aspects interfèrent, se renforcent, se neutralisent.

Procédure d'utilisation de Déparis

La procédure conseillée peut être résumée point par point comme suit:

1. La direction informe les opérateurs et la ligne hiérarchique sur ses objectifs et son engagement de tenir compte des résultats des réunions et des études.
2. Un petit groupe de postes est défini, formé d'un ensemble cohérent de postes, d'une "situation" de travail.
3. La direction désigne un coordinateur avec l'accord des opérateurs.
4. Le coordinateur se familiarise à **Déparis** en détails et se forme à son utilisation.
5. Un groupe de réflexion (de travail, de dépistage...) est formé d'opérateurs-clés de la situation de travail concerné, désignés par leurs collègues et leurs représentants et de personnels d'encadrement technique choisis par la direction.
6. Une réunion du groupe de réflexion est organisée dans un local calme, près des postes de travail.
7. Le coordinateur explique clairement la procédure et propose l'un après l'autre les points à discuter en se servant des tableaux en annexe 3.
8. La discussion s'engage sur chaque rubrique, en se concentrant sur les aspects repris sous cette rubrique et en s'attardant, non pas à porter un score, mais, à déterminer ce qui peut être fait simplement, directement et concrètement pour améliorer la situation et à déterminer ce pour quoi il faut demander l'assistance d'un spécialiste.
Si la rubrique n'est pas directement applicable telle qu'elle, elle est soit abandonnée, soit transformée.
Le document écrit sert de support à la discussion, mais n'en est pas le but. Le but est de structurer et faire progresser le débat, non pas de remplir des tableaux.
9. Après la réunion, le coordinateur rédige une synthèse en mettant au net:
 - les tableaux utilisés, contenant les informations détaillées ressortant de la réunion
 - la liste de solutions envisagées avec l'indication de **qui fait quoi et quand**
 - la liste des points à étudier plus en détails avec les priorités.
10. Cette synthèse est présentée aux participants, éventuellement lors d'une seconde réunion, ou plus simplement individuellement, pour confirmation et ajouts.
11. La synthèse est finalisée.
12. Elle est présentée à la direction et aux organes de concertation.
13. L'étude est poursuivie pour les problèmes non résolus, facteur par facteur, au moyen des méthodes de niveau 2, **Observation**, de la stratégie **SOBANE** ou par des méthodes équivalentes.
14. Des plans d'action à court, moyen et long termes sont décidés et mis en œuvre.
15. Périodiquement, l'opération est répétée; l'état général de la situation de travail est réétudié par les acteurs principaux et les plans d'action sont mis à jour.

Rôle du conseiller en prévention: médecin du travail, ergonome, ingénieur de sécurité...

- Sensibiliser les partenaires sociaux - directions, représentants syndicaux, comités PP ou CHSCT – aux possibilités qu'offre **Déparis** pour structurer leur approche des conditions de travail au sens large.
- Adapter l'outil aux particularités de la situation de travail concernée, en revoyant la terminologie (ex: atelier ou bureau) et/ou les aspects abordés (ex: vibrations, travail sur écran...) mais en respectant l'esprit de départ. En effet, **Déparis**, tel que présenté en annexe 3, a été conçu pour être le plus généralement applicable, alors que les problèmes

ne s'envisagent pas dans les mêmes termes dans un bureau tertiaire, pour un secteur hospitalier, dans une sidérurgie ou encore sur un chantier de construction.

- Suivre de près, voire conduire lui-même, la première utilisation de **Déparis** de manière à éviter les ambiguïtés et veiller à ce que le processus de discussion, de décision et de concrétisation se développe.
- Relancer l'utilisation de **Déparis** périodiquement en veillant à ce que ce processus se renouvelle et se maintienne dans l'entreprise.

Dans certains cas, et surtout pour une première utilisation, une réunion peut s'avérer impossible ou prématurée. Le conseiller PP qui souhaite introduire **Déparis** dans l'entreprise est alors amené à l'utiliser seul, en essayant de recueillir le vécu, les avis, les propositions des opérateurs. L'utilisation est alors participative dans le sens plus traditionnellement donné à ce terme: l'opérateur participe à l'étude conduite par le conseiller PP.

Références

1. J. Malchaire, 2002, Stratégie générale de gestion des risques professionnels. Illustration dans le cas des ambiances thermiques au travail. Cahiers de Notes Documentaires, INRS. N° 186 - 1er trimestre.
2. J. Malchaire, 2002, Dépistage participatif des risques dans une situation de travail: méthode Déparis, Médecine du travail et Ergonomie XXXIV, N°4, 149-167
3. J. Malchaire, 2003, La stratégie générale de gestion des risques SOBANE; La méthode de Dépistage participatif des risques: Déparis, Service publique Fédéral de l'emploi et de la Concertation sociale, Gouvernement Belge
