

Démarches d'évaluation et de prévention des risques

Document de synthèse sur l'expérimentation
auprès de 10 entreprises (novembre 2001)



DIRECTION REGIONALE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI
ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE D'AQUITAINE
Le Prisme
11-19, rue Marguerite Crauste • 33074 Bordeaux Cedex
Tél. 05 56 99 96 00 • E-mail : drtefp.aquitaine@travail.gouv.fr



ASSOCIATION RÉGIONALE POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL
67, rue Chevalier
33000 Bordeaux
Tél. 05 56 79 63 30



Démarches d'évaluation et de prévention des risques

L'évaluation des risques : un tremplin pour la prévention	p. 3
Une expérimentation menée en Aquitaine en 2001 auprès de 10 entreprises ..p.	3
● Le cadre de la démarche	
● La mise en œuvre de l'expérimentation et la capitalisation	
Constats et enjeux d'une démarche d'évaluation des risques	p. 4
Un processus d'apprentissage pour l'entreprise.....	p. 4
Une dynamique à engager.....	p. 4
● La mise en place d'une conduite de projet	
● La démarche d'évaluation s'inscrit dans une dynamique sociale	
L'approche pluridisciplinaire : un objectif à construire.....	p. 4
● Identifier les ressources et les logiques internes	
● Acteurs externes : quels rôles ?	
● La pluridisciplinarité ne se décrète pas, mais s'inscrit à deux niveaux !	
Créer les conditions d'une démarche pérenne	p. 6
Vers une approche globale des risques.....	p. 6
Les grandes étapes de l'accompagnement externe	p. 7
La préparation du projet : une étape décisive.....	p. 7
● L'émergence de la demande de l'entreprise	
● Le CHSCT ou les DP : un point d'ancrage de la démarche	
● Un prédiagnostic préalable à la construction de la démarche	
● L'accord sur la méthode et l'engagement dans la démarche sont décisifs	
● Constituer le comité de pilotage et les groupes de travail	
● Définir le périmètre d'action sur lequel va porter l'évaluation	
La formation-action : une finalité pédagogique, "le faire-faire"	p. 9
● Transférer des éléments de méthode	
● L'analyse du travail, un recueil pertinent pour identifier les risques et les modalités d'exposition aux risques	
● La mise en correspondance des données au niveau technique, médical et organisationnel	
● L'étape d'évaluation du risque : comment hiérarchiser ?	
● Evaluer les risques : c'est aussi être au clair sur les enjeux de santé et de sécurité de l'entreprise	
● Formalisation de l'évaluation	
● L'évaluation des risques a été couplée à la recherche des pistes d'action	
● L'évaluation des risques et la démarche qualité	
● L'évaluation des risques et les projets de changements	
● Comment poursuivre au-delà de cette première démarche d'évaluation des risques ?	
En synthèse.....	p. 12

L'évaluation des risques : un tremplin pour la prévention

Une expérimentation
menée en Aquitaine
en 2001 auprès
de 10 entreprises

Démarche pilotée pour la DRTEFP par Marie-Claude Quiles.

Document de synthèse réalisé par Catherine Brun, Aract aquitaine.

● Le cadre de la démarche

A l'initiative de la DRTEFP et en collaboration avec l'Aract Aquitaine, une expérimentation a été lancée en Aquitaine en novembre 2000 auprès de 10 entreprises de la région pour mener à bien une démarche d'évaluation et de prévention des risques professionnels. Le cadre législatif reposait sur la directive cadre du 12 juin 1989 et la loi du 31 décembre 1991 qui attribuent au chef d'entreprise la responsabilité d'assurer la sécurité et la protection de la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail. L'obligation lui est faite d'évaluer les risques et de mettre en place un plan d'action respectant les principes généraux de prévention. Le texte prévoit que l'entreprise mette en place une approche globale des enjeux santé-sécurité en interne. Ceci signifie que l'employeur se doit, non seulement d'identifier l'ensemble des risques (bruit, produits toxiques, Troubles Musculosquelettiques, charge mentale...), mais aussi de mener une réflexion sur les conditions d'exposition à ces risques.

Dans le cadre d'un projet de service consacré à ce thème, les services déconcentrés du travail se sont fixés pour objectif de rendre effective la mise en œuvre de ces obligations dans les entreprises de la région Aquitaine.

Le nouveau décret du 5 novembre 2001 portant sur la création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs vient entériner cette orientation.

Pour la DRTEFP et l'Aract, la structuration d'un réseau de compétences externes à l'entreprise, qui partage un certain nombre de prérequis et de valeurs communes, apparaît souhaitable. L'expérimentation lancée doit permettre de dégager des points repères afin d'élaborer un guide méthodologique et un cahier des charges d'accompagnement externe des entreprises sur la démarche d'évaluation des risques.

L'Aract a été chargée de piloter la démarche d'expérimentation et d'apporter son concours à l'élaboration du guide méthodologique. La finalité de ce travail consiste à capitaliser les acquis de la phase expérimentale sur deux registres :

- éclairer le processus de mise en œuvre de la démarche de l'entreprise,
- analyser les méthodes de l'accompagnement externe sur la partie évaluation des risques.

● La mise en œuvre de l'expérimentation et la capitalisation

Les Services du Travail, à l'initiative de cette étude, ont fait le choix des 10 entreprises parmi plusieurs secteurs, en tenant compte de la taille et surtout du souhait de l'entreprise de s'engager dans une démarche d'évaluation des risques. Parmi les 10 entreprises, 6 d'entre elles ont plus de 50 salariés. 7 CHSCT sont en place dont 3 viennent d'être mis en route en 2001. Les entreprises sont pour la plupart en démarche qualité et 3 d'entre elles ont un projet d'agrandissement ou de conception parallèlement à la démarche d'évaluation.

Le comité de pilotage de l'étude a retenu plusieurs intervenants avec des compétences identifiées sur la prévention des risques. Parmi eux (*), des intervenants externes (consultants privés et intervenants de l'Aract) et des intervenants institutionnels (CRAMA et OPPBTP).

Une première journée de travail avec le comité de pilotage et les intervenants a permis de se concerter sur la démarche à mettre en œuvre. Les expérimentations ont débuté entre décembre 2000 et mars 2001, en dehors d'un nouveau cas qui a démarré en juin, suite à l'arrêt d'une des entreprises.

Une restitution de chaque cas par les intervenants, en cours de démarche, a eu lieu en juin afin de mettre en commun les premiers éléments et d'enclencher le travail de capitalisation. Celui-ci a été réalisé sur la base des comptes rendus oraux et écrits des intervenants. Il a donné lieu à un premier document de travail et à une restitution dans le cadre du comité de pilotage en septembre. Il est finalisé dans ce document de synthèse.

Le document de synthèse resitue les enjeux inhérents à la démarche d'évaluation pour l'entreprise, les acteurs internes (direction, CHSCT, Délégué Personnel...) et les acteurs externes (inspection du travail, médecin du travail, contrôleur CRAMA).

Il privilégie la mise en évidence de la méthodologie d'accompagnement réalisée par un intervenant externe. Il consiste à faire apparaître les points clés qui traversent l'ensemble des cas et qui apportent des précisions en terme de réalisation. Il vise aussi à mettre en débat des questions que nous avons repérées comme importantes dans la conduite de la démarche. Il n'est en aucun cas un canevas unique d'une démarche d'accompagnement d'entreprise sur l'évaluation des risques.

**Les 10 expérimentations
ont été menées en entreprises
par R. Dorbessan (OPPBTP),
T. Gardere (CRAMA),
J.P. Minvielle (APAVE),
G. Carballeda (Formation en ergonomie),
V. Pinière (ARACT Aquitaine),
C. Brun (ARACT Aquitaine)*

Constats et enjeux d'une démarche d'évaluation des risques

Un processus
d'apprentissage
pour l'entreprise

Une dynamique
à engager

L'approche
pluridisciplinaire :
un objectif
à construire

Les entreprises se sont engagées dans la démarche d'évaluation des risques avec des motivations différentes, bien souvent pour répondre à une prescription des Services du Travail, mais elles se trouvent dans un processus nouveau dans lequel elles doivent s'inscrire et apprendre. Comment enclencher une dynamique avec l'ensemble des acteurs légitimes et complémentaires sur une démarche d'évaluation ? Comment construire cette pluridisciplinarité pour que l'ensemble des approches soit prise en compte ? Comment pérenniser cette démarche ? Quelle méthodologie utiliser pour faire une évaluation des risques conforme à la réglementation et faire progresser l'entreprise sur le terrain de la prévention ?

Les démarches montrent que l'ensemble des acteurs mobilisés est dans un processus apprenant pour faire de la prévention un véritable projet. L'intervenant doit répondre à l'ensemble de ces questionnements. L'objectif étant d'aller vers des méthodes qui ont une finalité pédagogique "le faire-faire". La formation action paraît tout à fait intéressante pour transférer les éléments de méthodes et permettre l'appropriation par l'entreprise.

S'il nous est difficile à ce jour d'évaluer l'impact des démarches d'évaluation avec le recul nécessaire, nous pouvons néanmoins faire un premier constat sur les processus mis en place : "une dynamique s'est engagée dans la plupart des entreprises que les intervenants accompagnent". L'expérimentation montre que l'étape d'évaluation peut être un véritable tremplin pour la prévention et ne doit pas être a contrario une fin en soi. Le travail de l'intervenant consiste tout autant à créer les conditions de faisabilité d'une démarche d'évaluation des risques qu'à aider l'entreprise à mettre en place un projet de prévention à part entière. Pour cela une dynamique doit s'engager qui repose sur 2 conditions : mettre en place une conduite de projet et engager la participation des différents acteurs nécessaires à l'efficacité du projet. L'engagement de l'entreprise est ici fondamental, la mobilisation des différents acteurs dans la démarche est tout aussi déterminante.

● La mise en place d'une conduite de projet

L'intervenant est à la fois force de proposition et garant d'une méthodologie. Il propose une démarche dans le temps avec différentes étapes et vérifie la mobilisation des acteurs. Cet enjeu est d'autant plus fort que l'on se situe dans des approches qui visent à transférer aux acteurs la méthode d'évaluation des risques et non de réaliser l'évaluation. De notre point de vue, son rôle est central dans la mise en place de la conduite de projet, nous verrons ensuite comment l'enjeu de pérennisation de la démarche l'amène à passer progressivement d'une position centrale en terme d'animation à une position satellite.

Il ne s'agit pas, en situant le positionnement de l'intervenant, de masquer le rôle des différents acteurs, à savoir la responsabilité et la décision qui incombent au chef d'entreprise en matière de prévention et les prérogatives du CHSCT, mais bien de mettre en évidence son rôle de garant en terme de méthode lors de sa prestation.

● La démarche d'évaluation s'inscrit dans une dynamique sociale

Mettre en place une conduite de projet, a fortiori sur la prévention des risques, ne peut s'imaginer sans aborder la dimension sociale de l'entreprise. Dans certains cas, elle est préalable à l'engagement de l'entreprise dans la démarche et il est important pour l'intervenant de comprendre ce qui se joue socialement dans l'entreprise à l'occasion de ce projet. La compréhension du positionnement et des enjeux de chaque acteur est nécessaire pour enclencher une telle démarche. Dans plusieurs situations, où le contexte social s'avérait délicat, les intervenants à partir d'un travail de prédiagnostic ont adapté la démarche en conséquence.

● Identifier les ressources et les logiques internes

Pour enclencher cette dynamique, il est capital pour l'intervenant de s'appuyer sur les compétences des différents acteurs internes. L'expérience montre que les compétences mobilisées en interne se trouvent au niveau technique, organisationnel et social. Chacun est porteur d'une logique nécessaire à l'approche de la santé et de la sécurité des travailleurs.

Les petites et moyennes entreprises sont souvent vierges de toutes ressources internes spécifiques sur le champ de la prévention. Les instances représentatives, notamment les

membres CHSCT, ne sont pas toujours formées. Parfois la faible mobilisation des instances représentatives peut amputer le projet de la dimension sociale qui est à notre avis déterminant. Le rôle de l'intervenant est bien d'aider à construire cette pluridisciplinarité à partir d'un premier état des lieux de l'entreprise : où en est l'entreprise en matière de prévention, quels sont les acteurs mobilisés, quels sont les outils en sa possession... ?

● Acteurs externes : quels rôles ?

Dans le cadre de cette expérimentation, chaque intervenant avait pour objectif d'associer les compétences internes et externes nécessaires. Les compétences externes recherchées sont à mettre en relation avec les compétences internes de l'entreprise. Plusieurs questions se posent : les compétences nécessaires sont-elles de type réglementaire, technique, organisationnel, ergonomique, social, ou médical... ? Faut-il rechercher les acteurs externes porteurs de chaque logique ? Comment et qui doit solliciter ces ressources ? Quels sont les rôles pour les acteurs externes dans une démarche d'évaluation des risques ? Les entreprises ont, pour la plupart, sollicité le médecin et le contrôleur de la CRAMA dans les comités de pilotage. Ils ont été parfois associés comme personnes ressources au niveau du groupe de travail. La plupart du temps ce sont les intervenants qui ont cherché à les mobiliser avec beaucoup de difficultés.

● La pluridisciplinarité ne se décrète pas, mais s'inscrit à deux niveaux !

Cela renvoie au débat actuel sur l'approche pluridisciplinaire. Comment se joue-t-elle au niveau de l'entreprise ? Quels sont les objectifs poursuivis ? De notre point de vue, la pluridisciplinarité ne se décrète pas, mais s'inscrit à deux niveaux :

– *D'une part, l'entreprise s'entoure des compétences de plusieurs acteurs sur l'évaluation des risques.* Il s'agit bien d'aller vers une approche pluridisciplinaire au sens de la complémentarité des approches. La question de la complémentarité et de l'articulation des logiques à la fois des acteurs internes et externes se pose pour l'entreprise dans la réalisation de l'évaluation des risques. Dans la réalité des expériences, les médecins et les contrôleurs ont parfois participé comme personnes ressources à la démarche, ou bien l'intervenant a recueilli en phase de préparation leur diagnostic notamment sur l'approche sur la santé pour le médecin, et sur l'évaluation des risques pour le contrôleur. Leur faible niveau de participation peut renvoyer à deux questions : le problème de la disponibilité de ces acteurs, et y a-t-il toujours complémentarité ?

Les inspecteurs du travail, quant à eux, se sont positionnés sur le suivi de la démarche. Ils ont parfois joué un rôle de recadrage au départ mais ne sont pas intervenus dans le travail d'évaluation.

Pour ce premier niveau de la pluridisciplinarité, l'intervenant doit vérifier que les compétences nécessaires à l'évaluation des risques sont présentes, soit par la mobilisation des préventeurs tout au long de la démarche, soit en recueillant leur diagnostic en phase de préparation de projet. Il paraît illusoire de croire que tous les préventeurs puissent se mobiliser systématiquement dans les démarches.

– *D'autre part, la pluridisciplinarité se joue aussi dans la continuité et la cohérence des actions des uns et des autres à moyen et long terme sur le champ de la prévention.* L'exemple de la pâtisserie industrielle montre que le travail déjà effectué par l'inspectrice et par le contrôleur CRAMA a permis de sensibiliser l'entreprise aux risques et participe au fait que l'entreprise, aujourd'hui, soit mûre pour entrer dans ce type de démarche. L'approche développée sur l'évaluation des risques doit réintégrer le travail déjà effectué par les prédécesseurs.

En d'autres termes, l'approche pluridisciplinaire est un vecteur pour la pérennisation des démarches. Les préventeurs institutionnels qui ont une mission plus large que le seul concours à l'évaluation des risques ont un rôle à jouer en la matière. Leurs missions sont plus larges que la seule prestation réalisée par l'intervenant. Ils jouent un rôle prépondérant dans la prévention des entreprises et peuvent continuer à accompagner l'entreprise sur cette question, au-delà, de la première démarche d'évaluation des risques.

Au démarrage, l'intervenant doit s'assurer du projet qu'il réintègre les éléments déjà travaillés par les autres acteurs, et qu'en sortie de sa démarche, les préventeurs institutionnels peuvent accompagner l'entreprise dans la poursuite de la dynamique qui a été engagée, dans la continuité et la cohérence de l'action. Cela suppose une mobilisation de la part des préventeurs institutionnels au niveau du suivi de la démarche, à certaines étapes clés.

Créer les conditions d'une démarche pérenne

S'il est important d'engager une dynamique, il est tout aussi important de créer les conditions pour rendre la démarche pérenne.

Dans la plupart des cas, la question de la pérennité a été abordée en tant que telle en comité de pilotage. Il s'agissait d'associer les acteurs qui peuvent participer dans une construction dans le temps. Si l'importance du rôle des membres du CHSCT est clairement identifiée, leur renouvellement lors des élections ne favorise pas la pérennité, d'où la nécessité d'envisager plusieurs personnes ressources. Pour l'hôpital, le médecin interne paraît de fait la personne la plus adéquate tant par ses compétences que par sa stabilité. Dans l'entreprise de pâtisserie par exemple, la direction s'est engagée à pérenniser la démarche et le comité de pilotage a considéré que les membres du CHSCT seraient garants de cette pérennité. Le choix d'une personne dans le groupe de travail a été fait en fonction de sa possibilité à devenir personne-ressource sur le sujet.

Comme nous venons de le voir, les préventeurs institutionnels ont un rôle à jouer sur la pérennisation des démarches. Leur participation au comité de pilotage est importante. Ce qui semble nécessaire avant tout, c'est que les rôles des uns et des autres puissent être clarifiés. Une concertation en démarrage des projets nous paraît un point central dans la construction pluridisciplinaire face à l'enjeu de pérennisation.

Le lien avec la démarche qualité est apparu dans plusieurs cas comme un point fort de la pérennité des démarches. Il s'est construit d'autant plus facilement que l'entreprise était déjà dans une démarche qualité structurée avec une conduite de projet assez proche de celles qui sont proposées par les intervenants sur la prévention. De plus, certaines d'entre elles ont l'objectif de passer à des normes qualités qui nécessitent une approche de la sécurité.

C'est le cas de l'entreprise de briques qui est en cours de démarche ISO14 001, mais qui vise à plus long terme une norme sur le management de la sécurité.

Vers une approche globale des risques

Les caractéristiques des entreprises sont volontairement hétérogènes au niveau de leur secteur d'activité. En aucun cas une analyse qualitative telle que nous la faisons ne peut permettre de dresser des typologies de risques par secteur ou même d'en tirer des enseignements très généraux. Néanmoins l'objectif de cette hétérogénéité était de rencontrer un large éventail de risques et de mettre en œuvre, dans le cadre de ces démarches, une approche globale des risques.

L'évolution du travail au niveau technique, organisationnel, a des impacts nouveaux sur la santé et la sécurité des salariés, et plus largement sur la prévention. L'automatisation de certaines tâches peut conduire à des situations d'isolement des salariés. Le phénomène d'isolement modifie les conditions d'exposition aux risques : les actions de régulation et d'entraide peuvent être rendues plus difficiles, ou la qualité de la communication altérée par la réduction des occasions ou temps d'échanges. Le recours à du personnel intérimaire peut placer les personnes dans des situations délicates où il est difficile de se construire en peu de temps des repères sur le travail, et de mettre en place des stratégies de prudence. C'est le cas de l'entreprise de pâtisserie, où le fort recours à de la main d'œuvre intérimaire augmente l'exposition aux risques, notamment pour cette population mais aussi pour la population permanente. On retrouve aussi la difficulté pour les opérateurs à gérer un compromis au niveau de leur activité entre une logique poussée par le rendement, une logique de qualité et leurs propres enjeux de santé et de sécurité. La dernière dimension est bien souvent mise de côté au détriment des deux premières. Dans le tertiaire, les nouveaux modes de relation aux clients modifient l'activité et entraînent souvent de nouveaux facteurs de charge et de tensions. Les impacts pour les salariés exposés se situent pour une grande part au niveau psychique : angoisse, stress, dépression...

Les risques sur la santé (comme les TMS, le stress...) sont de fait plus complexes à identifier que les risques accidentels. L'accompagnement de l'intervenant est d'aider les acteurs à les repérer. Une approche pluridisciplinaire est nécessaire, alliant des compétences sur la santé, sur les dimensions psychiques au travail, et sur des méthodes d'analyse ergonomique du travail.

Les grandes étapes de l'accompagnement externe

L'appui aux entreprises porte sur la démarche d'évaluation des risques mais s'inscrit dans une conduite de projet qui reprend 6 grandes phases d'une démarche de prévention des risques professionnels : préparation du projet, identification des risques, évaluation des risques, définition du plan d'action, mise en œuvre du plan d'action, évaluation et adaptation des actions.

L'accompagnement réalisé par les intervenants prévoit deux grandes étapes en terme de méthodes :

1. **L'aide à la préparation du projet** qui s'avère une étape décisive. L'accompagnement se situe au niveau de la construction du projet et nécessite par l'intervenant la réalisation d'un prédiagnostic.
2. **La formation action** qui peut être considérée comme un temps fort pour transférer les éléments de méthodes et permettre l'appropriation par l'entreprise. Il s'agit d'une méthodologie du "faire-faire" pour identifier, évaluer les risques et dégager les pistes d'action.

La préparation du projet : une étape décisive

● L'émergence de la demande de l'entreprise

Quelle est la réelle motivation des entreprises à s'engager dans ces démarches ? Il y a bien sûr, pour la plupart, une réponse à une prescription de la part des services du travail. Il peut s'agir d'une réponse à une pression sociale notamment de la part des instances représentatives du personnel. Enfin, il y a aussi le cheminement que fait l'entreprise qui prend conscience des enjeux de sécurité et de santé.

Le travail de l'intervenant consiste dès à présent à comprendre l'origine de la demande, à voir ce qui motive l'entreprise qui s'engage dans une démarche d'évaluation des risques, à identifier quels sont les acteurs porteurs de cette demande (direction, CHSCT, responsable qualité ou sécurité...).

● Le CHSCT ou les DP : un point d'ancrage de la démarche

S'il appartient à l'employeur d'évaluer les risques, et donc de lancer la démarche, le CHSCT ou les DP dans les petites entreprises doivent être associés dès le démarrage. Il est important que cette instance, légitime sur le champ de la prévention, puisse être le point d'ancrage de la démarche. C'est d'une part, une prérogative du CHSCT mais aussi un lieu tout à fait pertinent pour enclencher une action paritaire et inscrire la démarche dans le temps.

● Un prédiagnostic préalable à la construction de la démarche

Le prédiagnostic réalisé dans la première phase d'accompagnement a trois fonctions :

- **Faire un état de lieux de l'entreprise.** Il s'agit de savoir d'où part l'entreprise notamment en matière de prévention. En effet, dans certains cas des actions ont déjà été engagées par l'entreprise avec parfois l'accompagnement d'un préventeur institutionnel. Il est important de l'identifier pour ne pas repartir à zéro.
- **Analyser le niveau d'engagement.** Il s'agit de savoir quel est le véritable niveau d'engagement de l'entreprise et des différents acteurs concernés. Ce qui suppose pour l'intervenant de bien appréhender les différents enjeux économiques, sociaux, de santé et de sécurité au travail. Cela nécessite d'identifier les positionnements des différents acteurs afin de voir le niveau d'engagement de chacun.
- **Alimenter la construction de la démarche.** Le prédiagnostic permet à l'intervenant de mesurer les points forts et faibles de l'entreprise, ses spécificités, pour ensuite se fixer des objectifs et alimenter la démarche. Cela peut être des objectifs pédagogiques pour insister plus ou moins fortement sur tel ou tel aspect. Le diagnostic effectué dans l'établissement hospitalier montre qu'il existe un cloisonnement important entre les projets. L'implication de la personne en charge de la qualité serait une garantie pour la pérennité de la démarche.

De nombreuses informations ont été recueillies par les intervenants. La liste n'étant pas exhaustive :

- le contexte de l'entreprise : contexte économique, son évolution, sa structuration. Dépend-elle d'un groupe ?
- où en est l'entreprise sur la prévention : CHSCT, le rôle des préventeurs (médecin, inspection, contrôleur CRAMA), actions déjà mises en place, solutions envisagées ?
- les projets en cours ou en perspectives (locaux, réorganisation...),
- l'entreprise est-elle en démarche qualité ou en cours de démarche ?
- le contexte social, le point de vue des différents acteurs, direction, institution représentative du personnel (IRP), qualité des relations, habitude de négociation...
- des premiers éléments sur les risques identifiés, les accidents du travail (AT), les maladies professionnelles (MP), les plaintes...
- la population de l'entreprise (ancienneté, intérim, pyramide des âges...),
- l'organisation du travail, les conditions de travail, les différents niveaux hiérarchiques...
- ...

Les intervenants ont appréhendé ces informations à partir d'entretiens avec différents acteurs internes et externes de l'entreprise. Le recueil d'informations s'est parfois fait en réunion collective ou lors d'entretiens individuels. Les observations sur le terrain sont considérées comme nécessaires par certains intervenants pour s'imprégner et affiner cette analyse. Les intervenants institutionnels ont parfois une connaissance de l'entreprise qui ne les a pas conduits à dérouler la même démarche. Le fait de connaître le secteur d'activité peut faciliter le travail de l'intervenant.

Dans certains cas les intervenants s'en sont tenus à des entretiens avec la direction, les responsables d'atelier ou responsable qualité. Le point de vue des salariés n'est pas présent.

Pour d'autres, une première analyse a été effectuée sur la base d'entretiens avec les acteurs internes et externes de l'entreprise (membres CHSCT, direction, responsable hiérarchique, IRP, médecin du travail, technicien CRAMA, Inspection du Travail).

Les observations en situation de travail réalisées par des intervenants avaient pour objectifs de mieux connaître l'activité de l'entreprise, rencontrer les salariés et mieux appréhender le contexte social et organisationnel de l'entreprise.

● L'accord sur la méthode et l'engagement dans la démarche sont décisifs

L'entreprise formalise son engagement par écrit. Certaines fois elle le fait dès l'initialisation du projet, ou bien elle le fait dans un second temps après plusieurs niveaux de validation. Certaines fois, l'engagement de la direction est considéré comme suffisant pour lancer une démarche, pour d'autres cela suppose pour l'intervenant plusieurs régulations pour obtenir un réel engagement. Il est important de toujours vérifier où se situe le véritable niveau de décision par rapport à ce projet (au niveau du groupe, de l'établissement...).

● Constituer le comité de pilotage et les groupes de travail

On considère comme "comité de pilotage" le groupe de personnes qui prend en charge le pilotage de la démarche. Il oriente la démarche, définit le périmètre d'action, le choix des groupes, la planification... C'est un groupe décisionnel. Dans la plupart des projets, un comité de pilotage spécifique au projet a été créé. Il est constitué en l'occurrence par le CHSCT et comprend plusieurs membres du CHSCT. Il peut être le CHSCT mais s'inscrit dans une temporalité différente de celle qui incombe aux missions classiques du CHSCT. Il permet d'associer des personnes ressources internes ou externes à l'entreprise (responsable qualité, intervenant...).

Les personnes communes au groupe de pilotage et au groupe de travail sont en général les membres du CHSCT ou les délégués du personnel.

Le ou les groupes de travail ont été constitués sur la base des objectifs suivants :

- un objectif de production. "faire le travail d'identification et d'évaluation des risques",
- un objectif de formation. "s'approprier les méthodes",
- un objectif de pérennisation de la démarche. "devenir personne ressource pour poursuivre".

La formation-action : une finalité pédagogique, "le faire-faire"

Les préventeurs institutionnels que sont les médecins, les contrôleurs de la CRAMA ont globalement été peu mobilisés dans ces démarches. Le constat global est qu'ils ont souvent suivi les démarches avec distance : problèmes de disponibilité bien souvent et, on peut le supposer, difficultés à entrer dans une approche pluridisciplinaire.

● Définir le périmètre d'action sur lequel va porter l'évaluation

Le périmètre d'action a été défini en comité de pilotage. L'intervenant a quelquefois proposé des critères en fonction de son prédiagnostic mais la décision relève bien du comité de pilotage. Il y a bien sûr un effet taille. Dans la toute petite entreprise la question ne s'est pas posée puisqu'il était possible d'analyser toute l'entreprise. Dans les autres cas le choix s'est porté sur un atelier, des unités de travail ou des postes de travail au niveau de la production. Dans l'entreprise de travaux publics, l'accent a été mis sur les chantiers représentatifs de l'activité. Les critères utilisés pour définir ce périmètre ont été multiples : niveau de risque, projets en perspective, marges financières de transformation, métiers concernés...

La méthodologie de la formation-action paraît tout à fait intéressante pour transférer les éléments de méthode et permettre l'appropriation par l'entreprise. Nous avons repris les temps forts de cette démarche qui prévoit un temps de transfert des éléments de méthode, un temps d'analyse en situation, et de traitement des données. Selon les intervenants l'accompagnement a été plus ou moins important sur les trois temps. Néanmoins il nous paraît incontournable de faire un apport suffisant en terme de méthode même si cela reste succinct. L'accompagnement dans la mise en situation et dans le traitement de données peut être plus ou moins poussé, cela dépend aussi beaucoup des compétences du groupe et de la mobilisation des acteurs.

● Transférer des éléments de méthode

Les démarches de formation-action ont donné lieu à une étape de transfert des éléments de méthode qui prévoit de délivrer au groupe : des connaissances théoriques sur la réglementation, la différence entre le travail prescrit et réel, sur des risques spécifiques (TMS...).

Cet apport de connaissances semble relativement succinct. Pour les intervenants, dans le temps qui leur est imparti, il s'agit surtout de livrer des connaissances rapidement accessibles pour préparer le travail sur le terrain. Ce transfert de connaissances va se faire tout au long de la démarche de formation-action. Selon l'approche des intervenants, on repère que l'accent a été mis plus ou moins fortement sur certaines dimensions.

● L'analyse du travail, un recueil pertinent pour identifier les risques et les modalités d'exposition aux risques

Les analyses en situation de travail ont été réalisées par le groupe de travail avec l'appui ou non de l'intervenant. L'analyse du travail par observation et entretiens avec les opérateurs s'avère une méthode pertinente pour d'une part identifier les risques et d'autre part les modalités d'exposition aux risques. Cela permet de travailler de manière plus approfondie sur les déterminants des situations à risques, qu'ils se situent au niveau de l'organisation du travail, des compétences des opérateurs ou du process technique. Cela permet d'affiner l'analyse pour mieux évaluer le risque, et de dégager des éléments pour orienter la prévention.

Pour réaliser les observations, certains ont utilisé la grille de la DRTEFP qui comprend la phase de travail, les dangers ou risques identifiés et ensuite la description du risque et les modalités d'exposition aux dangers. Pour d'autres, cela consistait à observer les situations de travail selon plusieurs dimensions : les caractéristiques de l'activité, l'environnement, l'organisation du travail, les savoirs faire et les représentations des opérateurs.

● La mise en correspondance des données au niveau technique, médicale et organisationnel

Le travail d'identification consiste aussi à mettre en correspondance les éléments de recueil d'informations à trois niveaux : données sur les AT et MP, données issues de l'analyse du travail, données issues du registre technique et réglementaire. Cette mise en correspondance est surtout centrée, dans les expériences, sur les données des AT et l'analyse sur le terrain. Les données issues de la mise en conformité ont surtout été intégrées par les préventeurs ayant une expertise sur ce sujet. Certains ont par contre beaucoup plus élargi l'analyse aux données sur les MP et de manière plus large sur la santé physique et mentale des opérateurs. L'approche des risques non accidentels est sûrement plus difficile à travailler, notamment lorsqu'il s'agit de risques à effet différé.

● L'étape d'évaluation du risque : comment hiérarchiser ?

La notion d'évaluation du risque est difficile à appréhender. Pour certains, elle renvoie à une hiérarchisation des risques de manière quantifiable, pour d'autres à une évaluation selon une grille de l'acceptabilité. La quantification semble rassurer les acteurs, néanmoins elle s'avère peu fiable et ne doit pas être le seul déterminant. Pour cela il est important de transférer ces outils avec toutes les limites qu'ils comportent. La visualisation plus synthétique dans un tableau à deux entrées, comme celui proposé par la CRAMA, semble intéressante et peut tout à fait se coupler avec une des méthodes de hiérarchisation.

● Evaluer les risques : c'est aussi être au clair sur les enjeux de santé et de sécurité de l'entreprise

La hiérarchisation des risques est importante mais on se trouve sur des niveaux de risques très différents. Entre un risque accidentel grave sur une machine, sur lequel l'entreprise doit nécessairement réagir vite, et un risque à effet différé sur lequel il faut se situer dans une logique de prévention à long terme, l'enjeu n'est pas le même. S'il est clair pour l'entreprise qu'il faut agir dans le premier cas, bien souvent elle relativise les enjeux dans le deuxième cas. Le travail de l'intervenant dans cette situation peut être de les aider sur la compréhension des enjeux à moyen et long terme. C'est le cas sur les questions de santé où l'entreprise attend toujours d'être en situation de crise pour réagir.

● Formalisation de l'évaluation

L'ensemble du travail d'identification et d'évaluation des risques a été formalisé par les acteurs de manière précise à partir de différents supports. Dans un cas, un groupe de travail a pris l'initiative de créer une base de données comportant l'ensemble des fiches de risques identifiés. Ils ont par contre utilisé la grille DRTEFP comme tableau de synthèse comprenant les risques et les mesures de prévention. Dans un autre cas, les acteurs de l'entreprise ont fait le choix de formaliser ce travail dans le cadre de leur démarche Assurance Qualité. Ils ont repris le tableau utilisé dans cette démarche et l'ont intitulé HACCP "maîtrise des risques". Cette initiative est portée par le fait qu'ils considèrent que ce travail a plus de garantie de vivre s'il est rattaché à une démarche qui est déjà pérenne et structurée dans l'entreprise.

● L'évaluation des risques a été couplée à la recherche des pistes d'action

Cette étape d'évaluation n'est pas réalisée indépendamment de la recherche de pistes d'action.

Ce travail a consisté la plupart du temps pour les membres à réfléchir et à proposer des pistes sur le plan technique, organisationnel et humain. Cette grille a été reprise dans les 4 entreprises qui ont défini les pistes d'action. Il ne s'agit pas encore du plan d'action finalisé mais plutôt des propositions.

La différence de traitement se situe plutôt dans le type de mesure envisagé sur les 3 volets.

Le volet organisationnel peut correspondre aux mesures suivantes : entretien, vérification... ou à des actions sur la répartition de rôles, l'organisation en flux tendu...

Le volet technique comporte les mesures sur les machines, les modes opératoires, les moyens de protection...

Le volet humain est plutôt centré sur les actions en terme de formation, communication... Il doit aborder la question des compétences et de leur développement. De la même manière, la question des populations intérimaires doit être traitée comme une question cruciale dans la prévention.

La première difficulté sur les pistes d'action réside à ne pas rester centré uniquement sur le volet technique, qui correspond souvent à des mesures de prévention plus concrètes et rapidement mises en œuvre. La deuxième difficulté est que certaines mesures de prévention sont transversales à l'ensemble de l'entreprise et nécessitent la mise en œuvre d'une réflexion plus approfondie. C'est le cas par exemple de certaines mesures organisationnelles ou de problématiques spécifiques de santé comme les TMS. Dans le cas de la pâtisserie, 4 problématiques ont été ouvertes : schéma des flux et circulation dans le cadre du nouveau bâtiment, accueil des intérimaires avec une réflexion sur la formation et le tutorat, réflexion sur la prévention des TMS et mise en place d'une veille sur les accidents de nuit pour affiner l'analyse.

● L'évaluation des risques et la démarche qualité

Un des constats que nous faisons, à ce stade de l'expérimentation, c'est que pour la plupart des entreprises qui étaient en démarche qualité, un lien évident a été fait entre les deux démarches. C'est d'autant plus vrai que l'entreprise est déjà en qualité avec une méthode structurée et pérenne dans l'entreprise.

Pour les acteurs de la qualité, la conduite de projet proposée en prévention est assez proche de la démarche qualité. Ce lien tout à fait intéressant est à notre sens un point important à réintégrer dans les démarches proposées dans le futur.

La démarche qualité est aujourd'hui un mode de structuration de l'entreprise qui semble être pérennisé. Tout l'enjeu de la démarche de prévention est de s'inscrire dans cette durée et dans cette fiabilité.

● L'évaluation des risques et les projets de changements

Un lien doit être effectué entre l'évaluation des risques et des projets de conception ou d'agrandissement. L'entreprise est en perpétuel mouvement et il est difficile de considérer que l'évaluation peut se faire dans un moment très stable. Il faut donc prévoir les passerelles avec les autres projets. Dans le cas d'agrandissement, l'évaluation faite sur une partie de l'entreprise ré-interroge le projet d'aménagement du bâtiment. On peut parler véritablement de passerelles entre ces deux projets.

● Comment poursuivre au-delà de cette première démarche d'évaluation des risques ?

La suite à donner se pose aussi bien au niveau des phases de mise en œuvre et d'évaluation de l'action que dans l'évaluation des risques à faire sur les autres parties de l'entreprise. Quels moyens se donnent l'entreprise pour la poursuite du travail ? Quels sont les acteurs relais, internes mais aussi externes, dans le suivi de l'action ? Comment l'intervenant passe d'une position centrale à une position satellite dans les dernières étapes, et permet à l'entreprise de s'approprier la démarche et l'action ?

La question de la pérennité de la démarche se pose à nouveau en fin d'évaluation. Chaque entreprise est alors face à ses responsabilités et doit se donner les moyens de poursuivre. L'entreprise de pâtisserie en fin de démarche d'évaluation a envisagé pour consolider les ressources de l'entreprise, d'embaucher une infirmière du travail. Pour une entreprise de plus de 200 personnes, une partie de son temps peut être consacrée aux missions classiques d'une infirmière du travail, et une autre partie peut être déléguée au travail d'animation sur la démarche d'évaluation et de prévention des risques. L'approche pluridisciplinaire doit se structurer mais le rôle de l'infirmière peut être central dans cette démarche. Dans d'autres entreprises, les responsables qualité prennent en charge ce rôle d'animation sur les questions de santé et de sécurité au travail. De notre point de vue, le fait que la pâtisserie s'oriente vers l'embauche d'une infirmière n'est pas anodin. Les questions de santé au travail sont de plus en plus centrales dans les entreprises.

En synthèse

L'expérimentation montre que l'étape d'évaluation peut être un véritable tremplin pour la prévention, et ne doit pas être a contrario une fin en soi. Elle témoigne aussi du véritable enjeu de pérennisation de ces démarches. L'engagement de l'entreprise est ici fondamental mais la mobilisation des différents acteurs légitimes (Direction, CHSCT, encadrement...) dans la démarche est tout aussi déterminante... L'approche pluridisciplinaire ne se décrète pas mais s'inscrit à deux niveaux :

- D'une part, l'entreprise s'entoure des compétences de plusieurs acteurs sur l'évaluation des risques. La question de la complémentarité et de l'articulation des logiques à la fois des acteurs internes, mais aussi des acteurs externes, se pose dans la réalisation de l'évaluation.
- D'autre part, la pluridisciplinarité se joue aussi dans la continuité et la cohérence des actions des uns et des autres sur le champ de la prévention. Les préventeurs institutionnels, qui ont une mission plus large que le seul concours à l'évaluation des risques, ont un rôle majeur en la matière.

Ces premiers constats renforcent l'idée que les entreprises, pour certaines, peuvent et vont faire appel à des compétences externes sur l'ensemble de ces dimensions. Elles se trouvent dans un processus qui est nouveau dans lequel elles doivent s'inscrire et apprendre. "Comment enclencher une dynamique avec l'ensemble des acteurs sur l'évaluation des risques ? Comment pérenniser cette démarche ? Quelle méthode utiliser pour faire une évaluation des risques conforme à la réglementation et faire progresser l'entreprise sur le terrain de la prévention ?"

Pour la DRTEFP et l'Aract, la structuration d'un réseau de compétences externes à l'entreprise, qui partagent un certain nombre de prérequis et de valeurs communes, apparaît souhaitable. L'analyse des méthodes d'accompagnement sur l'évaluation des risques dans le cadre de l'expérimentation met à jour des étapes et des points clés décisifs : prédiagnostique, mise en place d'une conduite de projet, formation action, approche globale des risques...

Les démarches engagées par les intervenants externes témoignent aussi de la forte adaptation au contexte de l'entreprise, à son histoire et à son environnement. L'étape de prédiagnostique, en premier lieu, permet d'adapter la conduite de projet à l'entreprise et d'inscrire la démarche dans une dynamique sociale.

L'objectif est d'aller vers des méthodes qui ont une finalité pédagogique : "le faire-faire". La méthodologie de la formation-action paraît tout à fait intéressante pour transférer les éléments de méthodes, et permettre l'appropriation par l'entreprise.

L'approche globale nécessite d'identifier les risques, de les évaluer, en étant avant tout au clair sur les enjeux de santé et de sécurité de l'entreprise à moyen et long terme. Entre un risque accidentel grave sur une machine, sur lequel l'entreprise doit nécessairement réagir vite, et un risque à effet différé, sur lequel il faut se situer dans une logique de prévention à long terme, l'approche n'est pas la même. S'il est clair pour l'entreprise qu'il faut agir dans le premier cas, bien souvent elle relativise les enjeux dans le deuxième cas. Le travail de l'intervenant est bien d'aider sur la compréhension des enjeux à moyens et long terme.