



Sophie BERTHET
(CVL-MRI 2011)

Ergonome.

GÉRER LES RISQUES PAR LA PRISE EN COMPTE DU TRAVAIL DE TERRAIN

Prévenir et gérer les risques, qu'ils soient professionnels ou industriels, implique de les supprimer, ou d'en atténuer les effets nocifs le cas échéant.

L'ergonome propose d'aborder ces risques par une approche centrée sur le travail.

Explorer la boîte noire

La gestion et la prévention des risques se décline sous plusieurs outils et méthodes, qui eux-mêmes reposent souvent sur le duo « causes/conséquences » : on explore les facteurs de risques auxquels sont exposés les personnes (ou les entreprises), et les effets qu'ils peuvent engendrer, pour ensuite mettre en place des actions et des mesures de sécurité (figure 1).

Or ces dernières permettent parfois difficilement de prendre en compte la complexité et la variabilité de la situation de travail. Et, finalement, malgré toutes les ressources qui y auront été consacrées (humaines, temporelles, financières, etc.), les difficultés perdureront, ou, pire encore, auront été multipliées.

L'ergonomie apporte un autre point de vue sur la situation, en proposant d'explorer cette « boîte noire » que représente le travail : son organisation, ses espaces, ses dimensions matérielles ainsi que ses dimensions immatérielles (parfois plus difficiles à mesurer et objectiver) comme la communication, les relations, ou encore la charge mentale. Et cette exploration ne peut se faire sans la collaboration de tous les acteurs concernés.

Le travail comme mise en œuvre de régulations

Dans une situation de travail, toute personne se retrouve face aux éléments suivants :

- ce qu'on lui demande de faire (dans une organisation et un environnement donné)
- ce que ça lui demande personnellement (physiquement, cognitivement, éthiquement, etc.)

- des événements et des aléas (internes ou externes à l'entreprise)

Travailler, c'est trouver et mettre en œuvre des compromis et des régulations pour tenir ce triptyque : on agit, on réfléchit, on anticipe, on gère, etc.

L'ergonome va chercher à comprendre ces régulations, les logiques qui les guident : qu'est-ce qui fait qu'on va faire telle action, qu'on va prendre telle décision ?

Caractériser les situations de travail

Les situations de travail peuvent se distinguer en trois catégories : les situations maîtrisées, les situations d'astreinte, et les situations de débordement. Pour comprendre les régulations qui se jouent dans chacune de ces situations, nous pouvons faire le parallèle avec le fonctionnement (certes très simplifié) d'un barrage hydro-électrique.

Dans une situation maîtrisée, la production d'électricité est assurée sans porter atteinte ni à la santé des personnes, ni à la productivité de l'entreprise.

Attention, en ergonomie, « situation maîtrisée » ne signifie pas « suppression totale des événements indésirables » ou encore « zéro variabilité ». On prend en compte le travail réel, avec toutes ces caractéristiques dynamiques et complexes.

Une situation maîtrisée suppose donc d'être en capacité de développer des régulations face aux variabilités (internes ou externes) ou aux événements qui peuvent se produire. On dispose de marges de manœuvre suffisantes : il est possible de se réajuster et d'agir (sur les moyens, sur les objectifs).

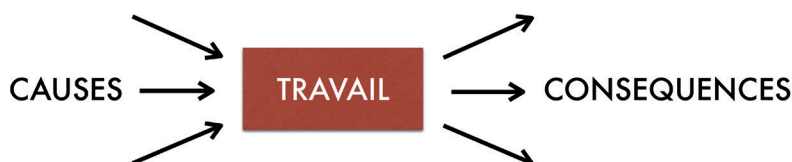


Figure 1 - Explorer la boîte noire

Bref, cette souplesse permet aux personnes de mettre en œuvre leurs pratiques de prévention, de développer des compétences, et de prendre du plaisir au travail. Elle permet également à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, voire de les dépasser (qualité, performance).

Lorsque la situation maîtrisée se dégrade, on parle de situation d'astreinte. Les marges de manœuvre pour agir sont alors réduites. Si on revient au barrage, c'est le moment où on est sur le pont, on va ouvrir les vannes pour essayer de se redonner des marges de manœuvre. Dans toute situation de travail, cela correspond au moment où on va « prendre sur soi » et jouer des coudes pour retrouver de la souplesse dans une situation qui commence à se rigidifier. Malgré la fatigue, le stress, l'irritabilité, les gestes et les postures néfastes, on arrive à faire face et à tenir ce qui était demandé. Il n'y a généralement pas de conséquences négatives pour l'entreprise.

Il arrive que la situation continue de se dégrader : on parle alors de situation de débordement. Les modes de régulation sont extrêmement dégradés et pathogènes, et tout ce qui est mis en œuvre ne garantit plus l'atteinte des objectifs. Pour les personnes comme pour l'entreprise, les effets sont négatifs : troubles musculo-squelettiques (TMS), mal-être au travail, baisse de la qualité, non atteinte de la performance, etc. Bref, le barrage s'est fragilisé voire rompu, et tout est inondé ; l'effet négatif n'est pas récupéré, il est reporté sur d'autres personnes et situations (figure 2).

Quand maîtrise rime avec souplesse

Gérer les risques, c'est permettre et organiser la souplesse nécessaire à la mise en œuvre des régulations dans le travail. Pour cela, on peut agir sur « ce qu'on demande » en se posant les trois questions suivantes :

- Comment se donner les moyens d'être dans une situation maîtrisée ?
- Comment se donner les moyens de passer rapidement de la situation d'astreinte à la situation maîtrisée ?
- Comment se donner les moyens de ne jamais se retrouver en situation de débordement ? (figure 3)

Répondre à ces questions nécessite deux choses fondamentales : une connaissance fine du travail et une démarche participative outillée.

Comprendre le travail

Comprendre le travail, c'est l'observer en situation réelle, dans le but d'identifier

les déterminants qui font qu'on se retrouve dans telle situation. Mais en quoi est-ce différent d'une simple recherche de causes ? Parce qu'en s'intéressant au travail et à ses nombreuses dimensions, on va faire émerger des contraintes mais aussi des ressources, qui permettent de réguler. Celles-ci peuvent être de natures différentes : l'organisation, l'espace, le collectif de travail, les gestes métiers, etc.

Une démarche participative

Il y a un véritable enjeu à ce que la réflexion et les questions soient portées par plusieurs acteurs : les opérateurs (ce sont les premiers acteurs de la situation de travail, ils connaissent les variabilités de leur travail, et mettent en œuvre des pratiques de prévention), les managers (dont le rôle est de préserver les conditions d'engagement dans le travail), la direction, le CHSCT, les concepteurs, la qualité, la sécurité, etc.

L'ergonome quant à lui, par ses observations et son analyse, apporte des éléments de compréhension des différentes logiques et effets du travail, dans la perspective d'outiller la réflexion et l'élaboration de pistes d'amélioration.

La gestion des risques par la prise en compte du travail de terrain permet d'en saisir toutes les dimensions complexes et variables, dans une perspective de mettre en œuvre des réponses pertinentes, partagées par l'ensemble des acteurs. |

Situation maîtrisée : maintien de l'effet +



Situation d'astreinte : récupération de l'effet -



Situation de débordement : transmission de l'effet -



Figure 2 - Répercussion des effets

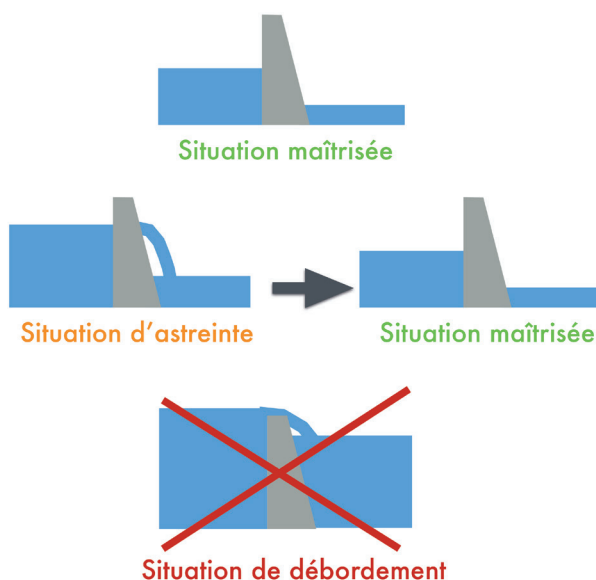


Figure 3 - Des situations où la régulation est possible