

La question du DRH

Informer c'est bien, protéger c'est mieux.

Je suis le premier défenseur des efforts faits par certaines entreprises afin de développer la sensibilisation des salariés à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Mais on ne peut se contenter de prévoir un environnement, des outils, des procédures, les plus sécurisés possibles, le comportement de chacun, aura toujours une importance cruciale.

Je développe fréquemment l'idée suivant laquelle la compétence du salarié et la façon dont il la met en œuvre sont importantes dans le bon accomplissement du travail et donc son accomplissement dans des conditions de travail et de sécurité satisfaisantes.

La conformité de l'environnement, des moyens de travail, des procédures, est indispensable et toujours insuffisante.

Une des principales leçons de l'ergonomie est qu'il y aura toujours un espace entre le travail prescrit et le travail réel, espace que le travailleur emplit de son savoir-faire.

D'accord, donc, pour développer toute initiative favorisant la prise en compte de la prévention par le travailleur lui-même dans ses comportements !

MAIS COMMENT INFLUENCER POSITIVEMENT CE COMPORTEMENT ?

Les déterminants du comportement d'une personne placée en situation de risque sont multiples et dans un système d'interactions complexe. Il ne suffit pas pour évacuer le problème de viser le développement d'une « motivation ». Ce mot fétiche du management, trop utilisé, devient un mot « valise » qui, comme tel peut parfois être vide de sens, voire mal rempli.

Lors de mes interventions en entreprises, je suis souvent confronté à des situations dans lesquelles certaines mettent en avant les campagnes de sensibilisation du personnel aux bonnes pratiques de sécurité qu'elles ont initiées.

J'avoue que je suis souvent un peu mal à l'aise car partagé entre un principe avec lequel je ne peux qu'être d'accord, et une mise en œuvre concrète souvent ambiguë et qui finit parfois par être contreproductive.

En effet, le discours sur la responsabilité du salarié à l'égard de sa propre sécurité dérape souvent vers un déni de leurs propres responsabilités par les chefs d'entreprise ou d'établissement.

Très concrètement, j'entends parfois ce genre de discours dans des établissements où il n'est pas nécessaire de se livrer à des investigations très approfondies pour voir qu'il y a encore à faire pour être à la hauteur des exigences légales sur les installations et/ou les procédures.

La dissonance entre un discours orienté vers la responsabilisation du salarié et ses comportements, et une réalité très imparfaite de l'environnement de travail est alors dévastatrice en termes d'amélioration globale de la situation.

Dans ce cas, chacun, employeur et salarié, devient sourd au discours de l'autre.

Il est urgent de remettre la balle au centre et de revenir à un sain principe de communication : « évitons de trop dire aux autres ce qu'ils devraient faire et concentrons nous sur ce que nous devrions faire », ce que veut signifier la métaphore de la paille et la poutre.

Un préalable à toute opération visant à faire adopter aux salariés des comportements favorables à leur santé et leur sécurité devrait être de veiller à ce que les salariés n'aient pas le sentiment que la direction les rappelle à leurs responsabilités dans le but d'éluider les siennes, mais parce qu'ils sont des acteurs importants de la prévention.

Le même slogan, la même formation peuvent avoir des effets opposés, positifs ou négatifs, suivant le contexte dans lequel ils seront développés. C'est pourquoi, avant toute action ou formation visant cette finalité, nous préconisons un diagnostic global permettant d'adapter les actions au contexte et surtout de garantir leur crédibilité.

La cour de Cassation, dont les décisions sont loin de me paraître toujours claires et fécondes en matière de prévention, vient de nous rappeler à l'ordre, d'une manière qui me paraît pour cette fois utile. Dans un arrêt du 22 septembre 2011¹, elle a décidé que le fait qu'une entreprise ait, amplement, pour reprendre les termes de la Cour, réalisé des campagnes de prévention auprès de ses salariés ne suffit pas à prouver quelle ait satisfait à son obligation de sécurité.

Alerter les salariés sur les risques, les former, les informer c'est louable mais ne saurait pas remplacer les actions destinées à supprimer les dangers ou mettre en place des protections collectives contre ces dangers.

Sans polémiquer sur l'ensemble de l'arrêt qui, comme tous ceux basés sur la définition de la faute inexcusable retenue depuis 2002, est discutable à bien des égards, je pense qu'il s'agit là d'un fort opportun rappel à l'ordre.

Gilles Karpman

¹ CC deuxième chambre civile