

Notes techniques

FAIRE VIVRE LA PRÉVENTION PAR L'OPTIMISATION DES ACTIONS D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Sensibiliser à la prévention et inciter à un comportement plus sûr passent par une implication de l'entreprise dans son ensemble et une participation active des salariés pour décliner messages et outils d'information dans un souci constant d'adaptation à son mode de fonctionnement. À partir des résultats d'une enquête sur les produits d'information existants et d'une évaluation d'actions plus novatrices au sein de deux entreprises, l'article présente des recommandations en termes de démarche préventive.

CHRISTIAN
DAVILLERD
INRS,
département
Homme
au travail

La prévention des maladies et risques professionnels dans l'entreprise passe notamment par une information conséquente des opérateurs, incombant à l'entreprise elle-même. Afin d'élaborer des démarches de sensibilisation et d'information à la prévention, elle dispose d'un large éventail de produits d'information susceptibles d'être utilisés dans des contextes bien différents. Dans la pratique, on constate que ces outils, qui s'adressent à un public très large, sont susceptibles d'être utilisés dans des conditions bien différentes d'une entreprise à une autre. Il en découle que leurs qualités intrinsèques, optimisées par le concepteur, ne suffisent pas toujours à en garantir l'efficacité dans des environnements de travail variés et évolutifs.

Les modalités d'usage d'un produit d'information contribuant grandement à son efficacité finale, l'objectif est ici de mettre l'accent sur les liens entre produits d'information et démarches d'information et de communication, afin d'optimiser leur interaction. Deux approches simultanées ont été réalisées :

- une approche quantitative globale, à travers une enquête nationale auprès de 306 chargés de sécurité sur l'utilisation en entreprise des outils d'information en prévention des Accidents du Travail et des Maladies Professionnelles (AT-MP) ;
- une démarche à caractère plus expérimental, consistant à susciter, organiser, concevoir, accompagner et évaluer des actions novatrices de sensibilisation à la prévention au sein de deux entreprises.

Comment les entreprises françaises gèrent-elles leur communication prévention AT-MP au quotidien ?

Une enquête nationale nous a permis d'appréhender les modalités de mise en œuvre des différents outils d'information pour la prévention AT-MP dans le contexte général de l'entreprise française. Le panel retenu a été défini en fonction des critères « secteur d'activité » et « taille », du Répertoire des Entreprises et des Etablissements (source INSEE, au 1/01/2006). Un entretien téléphonique approfondi a été mené auprès de 306 chargés de sécurité afin de recenser et analyser les différents outils d'information généralement utilisés dans le cadre de démarches préventives.

Il ressort notamment de cette enquête qu'une communication en prévention repose à la fois sur les produits ou supports physiques que l'entreprise se procure auprès d'organismes ou réalise elle-même en interne et sur les actions, les démarches de prévention qu'elle met en œuvre en intégrant et faisant vivre, de manière souvent très personnalisée, ces mêmes supports physiques.

Les produits d'information généralement utilisés sont :

- la signalétique de sécurité (citée par 95% des entreprises interrogées), de type réglementaire qui constitue, avec les consignes ou guides pratiques de sécurité et les fiches de poste (90%), le socle de la présence des produits d'information concernant la sécurité ;
- les affiches de sécurité (86%) [1] restent très utilisées malgré des critiques portant sur leur non-adéquation à l'activité spécifique des entreprises

et leur caractère jugé parfois « vieillot »;

- les revues et périodiques spécialisés (71%), les brochures, les documents techniques (68%) sont utilisés par les responsables afin d'en extraire des éléments pertinents à l'intention des salariés;
- les sites intranet, les mails, le journal interne (62%) [2] consacrés à la sécurité regroupent généralement documents réglementaires, guides de sécurité, consignes, analyses d'accidents, remontées d'anomalies...;
- moins de la moitié des entreprises utilisent les vidéos (45%) [3], pour cause de non-disponibilité de matériel de projection, de budget pour les acquérir ou de temps disponible pour leur visionnage;
- plus marginalement apparaît la distribution d'objets en rapport avec la prévention (21%): vestes de sécurité fluorescentes, éthylotests... et les événements théâtraux, au final peu utilisés, car jugés dispendieux et chronophages.

L'éventail des actions concrètes d'information et de communication préventives réalisées par les entreprises du panel donne une idée précise de leur richesse et de leur diversité, certaines pouvant d'ailleurs parfois se cumuler, voire se recouper:

- presque toutes les entreprises assurent des formations sur la sécurité (89% des entreprises interrogées) [4, 5], dont certaines sont d'ailleurs obligatoires;
- deux tiers des répondants évoquent un concept plus global de communication directe vers le salarié (67%), que ce soit par la hiérarchie de proximité ou le responsable sécurité, dont certaines réunions d'information peuvent constituer un élément important;
- les campagnes de sécurité (45%) [6] se caractérisent par l'utilisation de différents moyens autour d'un même thème;
- les audits (45%) proviennent souvent d'une réflexion au sommet impliquant l'ensemble de l'entreprise. Certains audits fonctionnent au démerite (notation négative appliquée dès qu'une non-conformité est décelée), d'autres cherchent à créer une émulation par l'exemplarité affichée des unités obtenant les meilleurs résultats en matière de sécurité;
- les réunions de pilotage (32%), sous la forme de groupes de travail à propos de certaines thématiques (réalisation du document unique, aménagement de postes...);
- les animations de sécurité (29%), portant généralement sur un thème précis;
- la mise en place de procédures (27%), parfois partie intégrante d'une démarche de certification;
- les points infos (26%), dont le concept se réfère aussi bien aux endroits de l'entreprise spécifiquement dédiés à l'information de proximité

qu'aux moments de courte durée consacrés à la communication sur un thème précis.

L'objectif prioritaire ayant conduit à la mise en place de ces actions dans les entreprises interrogées est la réduction du nombre d'accidents du travail et des problèmes de santé. Le changement de comportement des salariés venant immédiatement après, suivi d'une notion plus générale de sensibilisation à la prévention. 40% des actions évoquées concernent la sécurité en général.

Le choix de la démarche et des produits se révèle fortement tributaire des objectifs fixés:

- pour changer le comportement des salariés, le chargé de sécurité préférera généralement utiliser la formation, la communication directe, la réunion agrémentée de supports audiovisuels;
- pour apporter au salarié des informations nouvelles, la formation sera prioritairement retenue, épaulée là encore par de l'audiovisuel;
- pour rappeler des éléments déjà connus, il s'appuiera plus sur les affiches de sécurité,

RÉSUMÉ

Dans le cadre de leurs démarches de prévention, les entreprises utilisent une gamme d'outils allant des produits d'information aux démarches de communication spécifiquement conçues. Afin de mieux comprendre cette interaction produit-démarche, deux approches simultanées ont été réalisées: un bilan de l'existant en matière de pratiques de communication de prévention et une démarche d'élaboration et d'analyse des différentes étapes d'une action de communication basée sur la participation des salariés. Il s'ensuit quelques recommandations en vue d'optimiser la préparation, le déroulement et les retombées attendues de la mise en place d'une action de communication en prévention. L'accent est mis sur l'implication de l'entreprise toute entière, le rôle attendu de l'encadrement de proximité, le caractère incontournable d'une analyse préalable de l'existant et des attentes des salariés et la nécessaire évaluation des enseignements de l'action réalisée.

Vitalising prevention by optimising information and communication actions

Company action in the field of prevention implements resources ranging from information products to specifically designed communication tools. Two concurrent approaches have been followed to further our understanding of this interaction between products and actions: reviewing status in terms of communication practices and developing and assessing a communication action's different stages, based on employee participation. A number of recommendations are derived with a view to optimising the preparation, performance and expected benefits of implementing a prevention-related communication action. Emphasis is placed on involving the whole company, the expected role of line management, the inevitability of preliminary analysis of existing conditions and employee expectations and the necessary assessment of lessons learnt from implemented action.





L'encadrement de proximité, un acteur de terrain incontournable

© Yves Cousson/INRS

accompagnées d'une communication directe de renforcement;

- afin d'améliorer des résultats de sécurité, la réunion semble plébiscitée, en réduisant dans ce cas les produits d'information à une portion congrue. Les chargés de sécurité ont pu établir un constat de leur action réalisée, au travers de retombées:
 - une modification de la perception de la sécurité (pour 65% d'entre eux). Les salariés s'étant déclarés « *satisfaits que l'on se soit occupé d'eux* » au travers d'une action qui « *a aussi engagé le dialogue* »;
 - un changement de comportement (61%): certains salariés sont devenus acteurs de leur propre sécurité et ont pris conscience d'avoir une responsabilité propre en ce domaine (port accru des EPI, meilleur respect des consignes...);
 - l'expression de nouvelles attentes (43%): accroissement des demandes d'EPI, de formations spécifiques, d'aménagements...;
 - une réduction du nombre des AT et/ou des problèmes de santé (39%);
 - une amélioration des conditions générales de travail (31%): climat plus serein, échanges accrus...
- Il ressort notamment de cette enquête que pour atteindre leurs objectifs en matière de prévention, les responsables interrogés privilégient systématiquement le choix de la démarche à mettre en œuvre sur celui du produit lui-même, dont on attend surtout qu'il serve au mieux cette démarche. Par ailleurs, quel que soit l'objectif assigné à la campagne, la notion globale de communication directe (sous différentes formes) est

omniprésente.

Mise en place et évaluation de deux campagnes de prévention

Dans une phase plus expérimentale, nous avons incité deux entreprises à élaborer et à mettre en place des actions de communication préventives novatrices par rapport à leurs actions antérieures, sur une période suffisamment longue pour en évaluer les enseignements et intégrer une notion de participation continue de l'ensemble des salariés. Selon Anzieu et Martin [7], le principe de l'intervention psychosociologique dans une organisation est « *d'amener les intéressés eux-mêmes, par le recueil de l'information et par l'échange de vues, à assumer le processus du changement dans leur propre organisation* ». Adoptant donc une démarche participative continue, nous avons pu guider les deux entreprises retenues et leurs salariés dans une démarche introspective (aide au diagnostic) visant à mieux appréhender leur communication interne, facteur important de ce type de démarche.

Le choix délibéré d'une analyse préalable de l'existant nous a permis de mieux cerner et d'optimiser les modalités de mise en œuvre de la campagne. Elle a notamment révélé l'existence de pléthore d'informations de tous ordres au sein de l'entreprise, dont certaines jugées de peu d'intérêt de la part des opérateurs, et parmi lesquelles les informations ayant trait à la sécurité se trouvaient souvent noyées, peu structurées et donc difficilement identifiables. Suite à cette constatation, un effort

de visibilité spécifique du message prévention a donc été recherché.

Les opérateurs jugeaient souvent les opérations antérieures de communication ou d'information préventive pas suffisamment percutantes à leur niveau, parfois même déconnectées de la réalité de leur travail. Il a donc été décidé de favoriser une proximité à la fois géographique et relationnelle avec l'opérateur. Ce qui a conduit à démultiplier l'action sur les lieux mêmes de chaque unité de travail, auprès de petits groupes homogènes, en utilisant l'espace géographique et temporel de diffusion habituelle des informations intéressant directement l'unité.

Le rôle de l'encadrement de proximité est rapidement apparu prépondérant dans l'information à la fois descendante mais aussi ascendante concernant la sécurité. *A contrario*, le service sécurité s'est révélé souvent peu identifié comme tel par les opérateurs, les messages en émanant n'arrivant à l'opérateur que relayés par une ou plusieurs courroies de transmission dédiées (dont, précisément, la maîtrise de proximité). L'action mise en place s'est donc aussi attachée à faire mieux connaître ce service sécurité et ses missions.

À l'issue de la campagne, plusieurs retombées ont pu être constatées, notamment grâce à l'aide de l'encadrement de proximité, observateur privilégié de l'unité de travail au quotidien :

- plus de la moitié des opérateurs déclarent avoir appris des choses nouvelles (ordre de grandeur du chiffre d'AT survenus dans l'année, apprentissage de modes opératoires sécurisés ou de réactions préconisées à dysfonctionnements, nécessaire recherche d'adéquation de l'outil ou de l'EPI appropriés à la tâche, actualisation de connaissances);
- Il s'ensuit une constatation (par l'encadrement de proximité) de changements d'attitudes, de comportement des opérateurs: meilleure prise de conscience des risques, remise en cause d'habitudes ancrées, adoption d'un comportement plus responsable vis-à-vis des collègues, utilisation accrue des EPI, plus grande réactivité, remontées d'information mieux ciblées... Par ailleurs, les échanges sur les thèmes évoqués, les conseils, incitations, remontrances entre collègues sont maintenant devenus légitimes par leur officialisation lors de la campagne. Ce qui entraîne une pression préventive d'émulation du collectif, premier pas d'une lente évolution vers une culture préventive commune.

Quelques pistes de réflexion à l'issue de ces interventions

Le temps et les moyens à consacrer à cette information en prévention étant nécessairement limités, l'entreprise fait souvent l'impasse sur une analyse

préalable de l'existant permettant un bien meilleur ciblage de l'action à entreprendre et sur une analyse ultérieure approfondie de son évaluation. Or, ces étapes, jugées trop souvent superflues, donnent bien plus d'indications qu'une simple observation du déroulement à chaud d'une campagne.

Une autre difficulté réside dans l'écart entre le risque réel, dûment évalué par les instances préventives de l'entreprise au travers d'indicateurs validés en interne ou de connaissances générales (normes, recommandations...) et le risque perçu par les opérateurs. Identifier et comprendre cette perception doit constituer une étape liminaire incontournable, d'autant que la dynamique d'information qui s'ensuivra comportera généralement une finalité sous-jacente de volonté de modification de cette perception.

La présence dans l'entreprise d'instances dédiées à la sécurité (service SSE, CHSCT...) peut parfois inciter les opérateurs à se détourner des préoccupations de prévention, la fonction semblant assurée par ces experts, que l'on a d'ailleurs parfois du mal à identifier... Or, ces instances peuvent aussi se révéler éloignées des différentes unités et de leurs spécificités (en termes de modes de fonctionnement et de visibilité) et leur seule action, aussi poussée soit-elle, ne peut garantir un changement durable sans adhésion et participation active des salariés.

À la différence d'autres actions dont on peut mesurer immédiatement, voire exactement les effets, les actions de ce type ne se caractérisent que par l'apparition, dans un premier temps, de quelques signaux faibles (adhésion au message, modifications d'attitudes...) qui nécessiteront encore beaucoup d'énergie pour se consolider et bien plus encore pour se pérenniser.

Optimiser une action de communication préventive

Les données et observations recueillies au cours de cette étude nous permettent de formuler une liste non exhaustive de recommandations pour la mise en place de ce type d'action et l'analyse de ses enseignements.



© Serge Morillon/NRS

Certaines formations sur la sécurité revêtent un caractère obligatoire.



Cette action nécessite :

- un groupe de pilotage, représentatif de tous les acteurs de la prévention au sein de l'entreprise (service sécurité, CHSCT, service de santé au travail...) complété au besoin d'instances préventives extérieures (CARSAT, consultant, formateur...) qui jouera un rôle facilitateur entre les différents acteurs en appuyant et complétant les acteurs habituels et sera garant de la continuité de l'action;
- une analyse préalable de l'état des lieux qui permettra de préciser, ajuster, légitimer, conforter les orientations liminaires et montrer aux salariés une notion participative forte;
- un thème principal fédérateur, impliquant le plus grand nombre au sein de la démarche et se référant à la culture propre de l'entreprise;



© Yves Cousson/INRS

L'affiche de sécurité, un produit d'information régulièrement utilisé par les entreprises.

- une réflexion particulière et approfondie sur la définition précise de la démarche envisagée et les principaux acteurs pressentis au sein de la démarche (rôles respectifs, sans oublier de se projeter pour assurer une continuité de l'action);
- des moyens matériels: budget alloué, contribution des services techniques, utilisation d'équipements existants, nouveaux supports à déployer...
- un planning prévisionnel complet, incluant toutes les étapes sans ambiguïté, y compris celles souvent négligées de l'analyse préalable et de l'évaluation *a posteriori*.

Enfin, l'analyse détaillée de tous les facteurs constatés de réussite ou d'échec sera menée, des retombées immédiates observées à celles attendues à plus long terme.

La dynamique de l'action sera assurée par la prise en compte de critères tels que :

- promouvoir une implication forte de l'entreprise tout au long de l'action, notamment au travers des

moyens mis en œuvre ;

- privilégier une relation aussi directe que possible (proximité géographique auprès de groupes homogènes);
- aborder de manière concrète des thèmes dont les opérateurs ne pourront contester le bien fondé (légitimité justifiée par des statistiques parlantes, par exemple);
- permettre une interrelation constante entre l'émetteur du message et le public ciblé afin de rester constamment en phase avec la réalité (réelle participation active et continue du plus grand nombre);
- éviter, sauf exception, les actions « coup de poing » n'ayant par définition qu'une efficacité relative et, surtout, éphémère. Ce qui permet alors d'approcher la notion de culture d'entreprise en matière de prévention, seule gage d'une efficacité préventive réellement durable.

Il est important que le statut de l'intervenant soit en parfaite symbiose avec la nature du thème traité. Aux acteurs princeps que sont bien entendu les préventeurs de l'entreprise (service sécurité, service de santé au travail, CHSCT...) pourront être adjoints d'autres spécificités (techniques, organisationnelles, environnementales...) en fonction des thèmes abordés.

Le chargé de sécurité est un acteur-clé. Son rôle au sein du groupe de pilotage (dont il sera généralement le pivot) pourra notamment dépendre de :

- la nature de sa formation initiale;
- son réseau dans l'entreprise et le mode de fonctionnement qui en découlera (actions conjointes avec autres services internes tels que qualité, environnement...);
- son statut et sa place par rapport et aux responsables de chaque unité, notamment en termes de degré d'autonomie d'intervention directe, et au CHSCT lorsqu'il est présent.

Le statut privilégié de l'encadrement de proximité lui confère un rôle particulier : très proche des opérateurs dont il est souvent issu, il en connaît parfaitement le travail et ses difficultés inhérentes, disposant ainsi d'un capital confiance important. Il occupe une situation centrale dans l'entreprise en termes de communication, par son rôle au quotidien de « courroie de transmission » descendante et ascendante. Ce qui en fait un acteur potentiel incontournable des nécessaires ajustements et explications permettant de décliner un message général en consignes ou recommandations applicables dans la pratique.

Il possède donc une potentialité de contribution essentielle aux différentes étapes de la démarche :

- dans sa préparation, afin de faire remonter problèmes et attentes et contribuer à l'ébauche de solutions parfaitement adaptées;
- pendant l'action, afin de sensibiliser à son

importance pour l'unité, de préciser, d'expliquer, d'ajuster les messages dans le contexte spécifique de l'équipe, d'observer les réactions éventuelles...

- et, dans le cadre de la démarche d'évaluation finale, pour laquelle il dispose d'atouts considérables:

- par l'analyse des retours des opérateurs: signalement de dysfonctionnements ou de risques, intérêt perçu pour le thème traité, demande d'améliorations au poste de travail...

- par des observations directes sur les modifications et ajustements de modes opératoires, l'utilisation d'EPI, l'application de recommandations ou consignes, la nature des échanges sur le sujet au sein de l'équipe...

Mais, ces contributions essentielles dans la campagne ne trouveront naturellement leur pleine mesure que grâce à une information préalable privilégiée sur le sujet et une restitution particulière avec ses pairs afin d'amorcer un partage d'expériences mutuel.

Il est important de rendre visible une implication marquée de l'entreprise, afin de renforcer l'adhésion à la démarche. Dans son déroulement évident (édito de la direction, importance des moyens mis en œuvre, choix des intervenants...) mais en veillant également à ne pas donner l'impression aux opérateurs qu'ils devront par la suite assumer seuls les recommandations de la campagne. Préoccupation qui agira alors comme un gage de partage de responsabilité et une volonté de voir aboutir concrètement une amélioration tangible de sécurisation.

Il faut également garder toujours à l'esprit une recherche de durabilité des effets de l'action mises en place, par :

- un renouvellement régulier des actions de ce type, une continuité de sensibilisation, des rappels réguliers;
- un investissement accru des équipes SSE et des services de santé au travail;
- le concours actif de l'encadrement de proximité, qui fera vivre cette démarche, renforcera le statut de l'item « prévention » en l'intégrant dans le quotidien des opérateurs.

Conclusion

Nous avons tenté dans cet article de sensibiliser aux apports importants que peut avoir pour l'entreprise une action de communication sur le thème de la prévention. En d'autres termes, il s'agit pour l'entreprise, de « faire vivre la prévention » [8, 9]. Il semble primordial de dégager tous les signaux, même faibles, révélateurs d'une évolution dans les attitudes ou les comportements et annonciateurs d'une avancée vers une meilleure culture de prévention. Et apprendre aussi à garder une certaine distance avec des indicateurs chiffrés pouvant s'avérer peu pertinents à court terme, voire contre-productifs.

Ce type d'action s'adresse en priorité aux opérateurs. Il est cependant intéressant de constater que plusieurs managers de proximité ont souligné la prise de conscience que ces démarches expérimentales ont pu provoquer sur eux-mêmes: ils n'auraient jusque-là, selon eux, pas assez attaché d'importance à cet aspect de leur rôle. Certains mentionnent également à ce sujet l'aide importante que leur apportera à l'avenir ce type d'action de sensibilisation à la prévention, en ne les laissant plus seuls dans la transmission de ces messages et en légitimant, par avance, le rôle de relais que l'on attend d'eux. ●

BIBLIOGRAPHIE

[1] DAVILLERD C. - *Histoire, évolution, état actuel d'un outil de prévention: l'affiche de sécurité*. In: DOUGUET F., FILLAUT T., SCHWEYER F.X. (sous la direction de) - *Image et santé: matériaux, outils, usages*. Rennes, Presses de l'EHESP, 2011, chap. 6, pp. 69-84.

[2] BEAUDOIN V., CARDON D., MALLARD A. - *De clic en clic - Créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprise*. Sociologie du travail, 2001, 43, pp. 309-326.

[3] MOULIN F. & LABORDE L. - *Audiovisuel et multimédia: Des courts qui en disent long*. Travail et Sécurité, 2008, 684, p. 9.

[4] VACHON M. - *Les outils de communication pour la formation en SST*. Travail et Santé, 1996, 12 (3), pp. 5-10.

[5] DEGUERRY, N. - *Se former à distance en santé et sécurité au travail avec l'INRS*. Inffo Flash, 2008, 718.

[6] BRASSEUR G. - *Ministère de la Défense: une campagne de*

communication d'envergure. Travail et Sécurité, 2003, 628, pp. 14-23.

[7] ANZIEU D. & MARTIN J.Y. - *La dynamique des groupes restreints*. Paris, Presses Universitaires de France, 2011, 426 p.

[8] DAVILLERD C. - *The enterprise, ultimate link and essential actor in the long chain of preventive communication*. (L'entreprise, lien ultime et acteur essentiel de la longue chaîne de la communication préventive).

Actes Colloque Comité AISS Recherche "Recherche sur l'efficacité des mesures de prévention en milieu de travail", BGAG Dresde (Allemagne), 15-16 octobre 2009, pp. 247-249.

[9] DAVILLERD C. - *Die Prävention leben lassen: die Kulissen einer Kommunikationskampagne (Faire vivre la prévention: les coulisses d'une campagne de communication)* in Actes du 17. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit, Maikammer (Allemagne), 14-16 mai 2012, pp. 375-378.