

REPENSER L'ÉVALUATION DES RISQUES

l'approche tridimensionnelle

Gary A. Higbee, EMBA, CSP

Le processus d'évaluation des risques

Les processus d'évaluation des risques existent depuis bon nombre d'années. La première fois que j'en ai fait l'usage, aux États-Unis, c'était au début des années 1960. Il existait déjà à cette époque des règlements de sécurité, peu nombreux, mais la création de l'*OSHA* (l'agence fédérale chargée de la sécurité et la santé au travail) n'aura eu lieu que des années plus tard. Nous cherchions à répertorier toutes les façons possibles de se blesser lors d'opérations de soudage et d'assemblage pour la construction de rouleaux agricoles, un outil utilisé par les agriculteurs pour préparer des lits de semis. Son utilisation s'est raréfiée depuis l'invention des semoirs à semis direct, mais il y avait à l'époque une forte demande pour cet outil, qui était notoirement difficile à produire – demandant de lever des charges lourdes et d'effectuer des soudures dans des positions difficiles.

Nous enregistrons de nombreuses blessures et, face à ce problème, nous savions qu'il fallait agir. Nous avons donc réuni l'équipe et avons dressé une liste de toutes les étapes du travail afin de répertorier tous les éléments susceptibles d'occasionner des blessures : bords tranchants, points de pincement, matériaux à haute température, charges lourdes, etc. Cela ressemblait à s'y méprendre à une première forme d'évaluation des risques professionnels ou de la sécurité au travail.

Nous avons d'abord classé la probabilité de diverses situations indésirables (très probable, probable ou peu probable), puis avons évalué la gravité des conséquences et des blessures potentielles (très graves, graves ou peu graves). Bien que cette approche ne soit

pas particulièrement scientifique, ce système visait à créer une prise de conscience et à éliminer les situations que nous qualifions de « risque inacceptable ». Ce système est encore utilisé aujourd'hui en raison de sa simplicité et permet de sensibiliser les personnes et de corriger les problèmes les plus évidents.

La conclusion évidente serait que les incidents à forte probabilité et à gravité élevée nécessitent des mesures importantes pour réduire leur impact, tandis que les incidents à faible probabilité et à faible gravité n'exigent que peu de mesures correctives. Aussi raisonnable que cela puisse paraître, il me semblait déjà à l'époque que cette façon d'évaluer les risques devait être incomplète. Qu'en est-il des erreurs de jugement, des lacunes en termes de compétences ou tout simplement de l'erreur humaine ? L'évaluation des risques, dont la grille de lecture n'intègre que deux dimensions, ne tient effectivement pas du tout compte de ces variables.

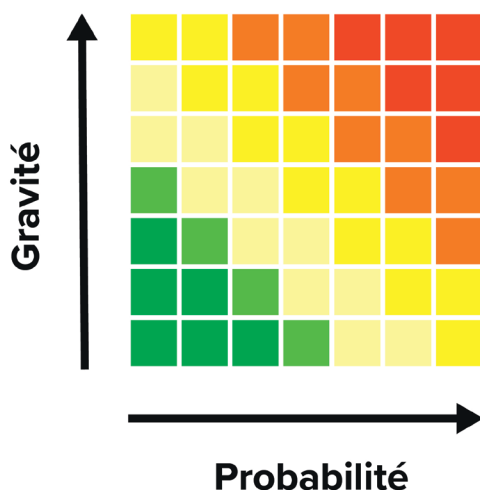
États d'esprit et analyse des risques

Le comportement humain et ses effets sont variables. Dans mon métier d'ingénieur, la variabilité n'est pas une alliée. Un processus cohérent et répétitif est relativement facile à améliorer – confronté à un processus variable, je dois donc commencer par le transformer en un processus cohérent et répétitif avant d'avoir une chance d'y apporter des améliorations. On risque par conséquent de sous-estimer le risque si l'on omet d'inclure une analyse d'état à erreur (par exemple, sur la façon dont la précipitation peut causer des erreurs), et si l'on utilise la méthode bidimensionnelle simple en ignorant la variabilité introduite par les facteurs humains.

De nombreux états mentaux peuvent affecter la sécurité : précipitation, frustration, colère, fatigue, peur, panique et complaisance (ou autrement dit, l'excès de confiance). Chacun de ces états, seuls ou en combinaison, peut causer des erreurs de sécurité et impacter la qualité et la productivité, mais ils ne sont pourtant jamais couverts dans la méthode bidimensionnelle.

L'excès de confiance

De nombreux états peuvent influencer sur la performance, mais celui dont l'ampleur est la plus importante reste bien l'excès de confiance. Ce dernier augmente considérablement le risque et, ce qui est pire encore, il modifie aussi de façon spectaculaire la perception du risque.



La ligne bleue de l'illustration en page 2 représente les compétences. Elle part du coin inférieur gauche et croît au fur et à mesure qu'une personne acquiert de l'expérience et des connaissances. Lorsque l'on débute dans une activité, comme faire du vélo ou entamer un nouvel emploi, on commence avec de faibles compétences, mais une très forte conscience du risque. La conscience du risque est représentée par la ligne multicolore partant du coin supérieur gauche (conscience élevée) et descendant vers le coin inférieur droit (conscience faible).

À mesure qu'une personne devient compétente dans la tâche qu'elle apprend, elle s'approche du premier stade de l'excès de confiance. On est maintenant suffisamment bon pour ne plus avoir à se concentrer réellement sur l'activité et, par conséquent, on peut l'exécuter tout en ayant l'esprit ailleurs. À ce stade, peu de blessures ou de dommages matériels se produisent. La progression de l'excès de confiance se poursuit ensuite à mesure que la personne se familiarise avec la tâche et atteint le deuxième stade de l'excès de confiance, le point où il est nécessaire qu'un événement extérieur se produise pour que son esprit revienne à la tâche. C'est là que le nombre d'erreurs entraînant des blessures et des dommages matériels commence à augmenter.

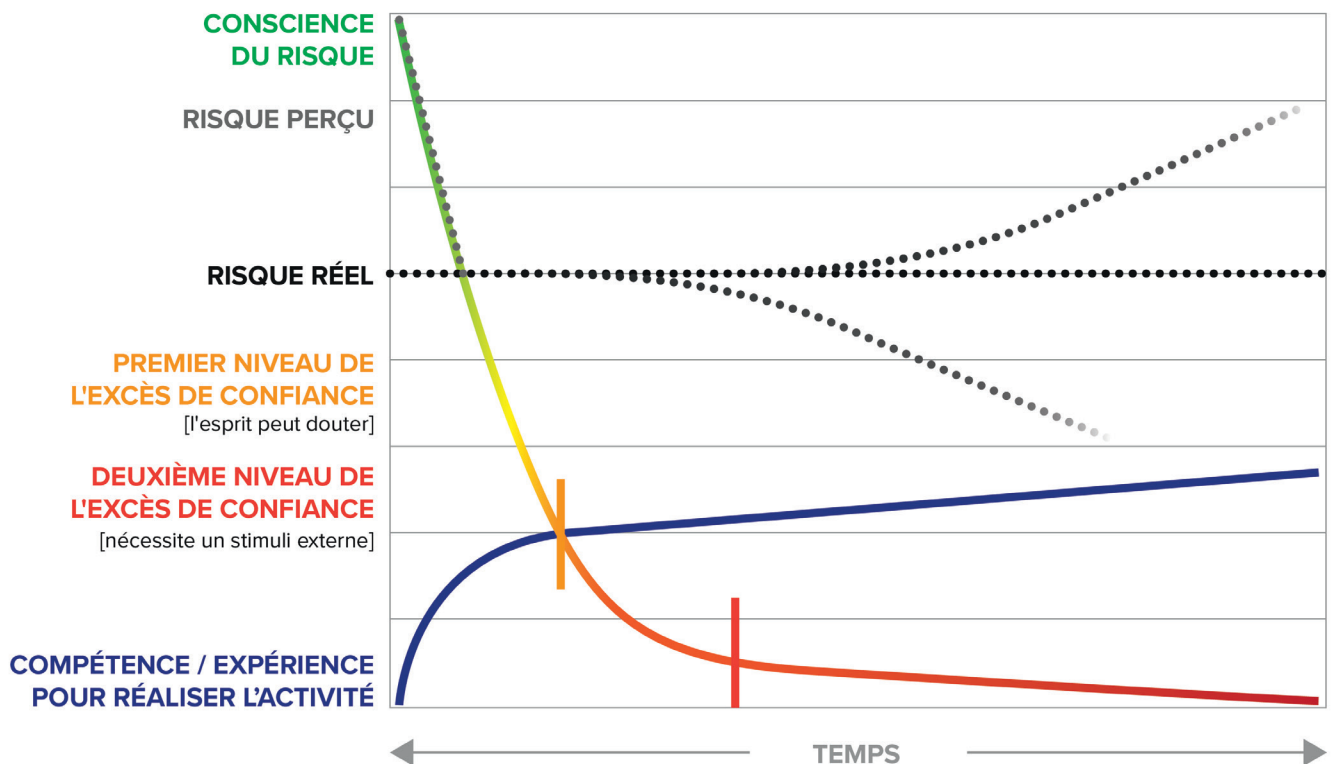
Nous utilisons souvent la méthode de calculer (ou au moins estimer) le risque réel associé à une tâche et d'y attribuer une valeur numérique. Cette méthode

demande quelques efforts et sa précision est discutable, mais, bien que je ne le détaillerai pas dans cet article, ce processus très utile sera représenté ici par la ligne horizontale en pointillés noirs.

La perception du risque de la part de la personne exposée au danger varie. Un employé novice, par exemple, aura une perception exagérée du risque lié à son emploi. Ce « risque perçu » est noté par les points gris partant du coin supérieur gauche et diminuant avec le temps. Au départ, le risque perçu est plus élevé que le risque réel. Puis, au fur et à mesure que le travailleur acquiert de l'expérience et des compétences, le risque perçu se rapproche du risque réel (lorsque les points gris sont horizontaux). À ce stade, le travailleur possède une perception réaliste du risque, fondée sur bonne compréhension du risque réel et de son niveau de compétence. Même si des recherches plus poussées pourraient être nécessaires pour le vérifier, ce modèle est basé sur une combinaison de données empiriques et d'hypothèses raisonnables.

C'est entre le premier et le deuxième stade de l'excès de confiance que les chiffres commencent à diverger. Le risque réel est considéré comme une constante, mais l'arrivée de l'excès de confiance modifie en fait les niveaux de risque : le risque réel augmente tandis que le risque perçu continue de diminuer. À ce stade, l'écart entre risque perçu et risque réel croît de manière exponentielle. Cet écart permet d'expliquer en

CONSCIENCE DU RISQUE / VIGILANCE



© 2017, Larry Wilson et Gary A. Higbee

partie l'augmentation du nombre de blessures graves et de décès en milieu de travail, en dépit de la mise en place de précautions et de programmes de sécurité.

Conclusion

Donc quel lien entre tout cela et l'évaluation des risques ? Il est clair que l'outil bidimensionnel d'évaluation des risques mentionné au début de cet article omet des éléments importants. Mais l'ajout d'une troisième dimension intégrant les facteurs humains (comme l'excès de confiance ou la précipitation) transforme la matrice, qui ressemble alors à l'illustration en page 3. Lorsque mes collègues de SafeStart m'ont fait part de cette idée de troisième dimension, je me suis immédiatement rappelé de mes premiers jours où je ressentais qu'il manquait une pièce du puzzle. La troisième dimension vient enfin combler les lacunes inhérentes à l'évaluation bidimensionnelle.

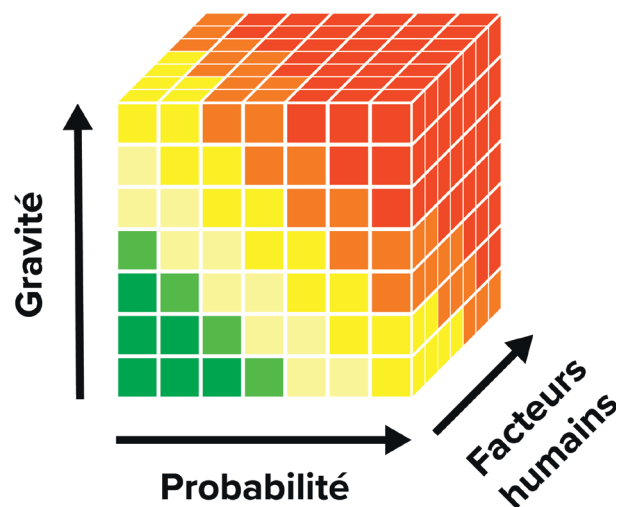
La probabilité et la gravité du risque varient en fonction de notre interaction avec le danger, et les facteurs humains peuvent facilement augmenter ou diminuer le risque réel. Votre matrice des risques doit tenir compte de ces variations, et c'est justement ce que permet l'intégration de cette troisième dimension, mettant en lumière les trois aspects de la sécurité.

La troisième dimension modifie les résultats de l'évaluation des risques, et met en lumière l'augmentation du risque à mesure que l'excès de confiance, la frustration, la fatigue ou la précipitation entrent en jeu. Remarquez comment le risque, indiqué par les cubes rouge et orange, a augmenté malgré le fait que la situation illustrée par le cube est exactement la même que dans l'évaluation bidimensionnelle. L'ajout des facteurs humains à l'équation permet de révéler plus de situations « à risque » qu'auparavant. Cela implique que nous avons maintenant plus d'aspects à travailler et plus de questions à aborder, mais nous devrions également voir une amélioration des résultats de nos efforts.

Il existe un facteur humain – une troisième dimension – derrière toutes les erreurs. Il ne s'agit pas ici de blâmer le travailleur pour sa blessure, les problèmes de qualité dans le travail ou une productivité en berne, mais plutôt d'une piste pour réorienter nos pratiques de gestion afin

de réduire ou éliminer les états qui causent les erreurs humaines. Toutefois, cela n'est possible qu'à condition de reconnaître de façon systématique les facteurs de stress pertinents. Gardons à l'esprit que les managers eux-mêmes sont susceptibles de déclencher ces états chez leurs employés mêmes de manière non intentionnelle. Le simple fait de dire « cette cargaison doit partir avant 16 h » peut générer de la précipitation au sein de l'équipe. Des horaires de travail déraisonnables ou irréguliers causent de la fatigue. Certains processus de travail vont engendrer de la frustration ainsi que des tensions entre la direction et les travailleurs. Les responsables ne sont pas toujours au fait des problèmes familiaux que peut vivre l'employé et ne réalisent pas forcément la manière dont leurs propres pratiques de gestion peuvent négativement impacter la performance, alors même que ces facteurs ont une incidence sur les risques associés à chaque tâche.

Même si nous ne connaissons parfois pas l'état dans lequel se trouve l'employé, nous devons néanmoins toujours anticiper un certain niveau de risque sur la dimension humaine. C'est pourquoi les responsables de la sécurité ont souvent du mal à réduire les problèmes de chutes et de glissades – en se concentrant sur les dangers physiques, ils oublient l'importante variable des facteurs humains. Même si l'approche en trois dimensions est loin d'être une science exacte, un système où elle est absente restera nécessairement incomplet.



<https://fr.safestart.com/>
SafeStart France

6 Cedar Crescent
Cedar Park, Newport Rd
Westport, County Mayo
Ireland

details@ssi.safestart.com
Tél.: +353 (0) 98 24551

Copyright © 2019 SafeStart
SafeStart, une division
d'Electrolab Limited
Tous droits réservés.

Président et chef de la direction de Higbee & Associates, Inc. et consultant principal chez SafeStart

M. Higbee est un expert en systèmes de gestion de la sécurité et en changement organisationnel, il a été deux fois président de la section Hawkeye de l'ASSE et a été reconnu comme « Professionnel régional de la sécurité » de l'année. En 2010, M. Higbee s'est vu décerner le prix *Distinguished Service to Safety* pour services rendus à la thématique de la sécurité, le prix le plus prestigieux du *National Safety Council* américain en matière de sécurité individuelle. Pour en savoir plus : safestart.com/gary

Une version abrégée de cet article a été publiée en anglais dans le numéro de septembre 2017 de l'ISHN sous le titre « *Oh, You Don't Know the Shape I'm In* ».



SAFESTART