

Comment améliorer l'efficacité des formations Prévention ? :

5 principes pour conduire l'action

(La formation comme un processus ?)

Après avoir agi sur la dimension technique puis sur la dimension organisationnelle, un certain nombre de structures se disent que les problèmes de sécurité qu'elles continuent à rencontrer relèvent de « problèmes de comportement ».

Il faudrait donc « changer les comportements », et ce par des formations appropriées bien évidemment.

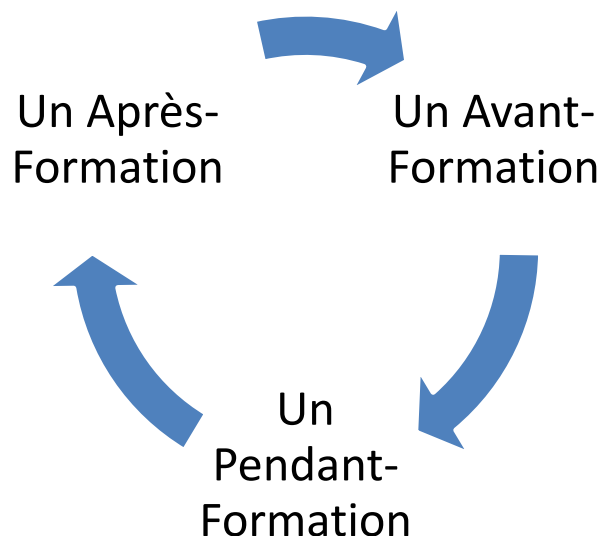
Hors, les premières structures qui ont mis en œuvre des programmes de formation de ce type en rencontrent rapidement les limites.

Cet article porte une réflexion sur la façon d'améliorer l'impact des programmes de formation destinée à faire évoluer les comportements en matière de santé sécurité au travail.

D'où parlons-nous : Cet article est le résultat du travail collectif de l'équipe Preventicom ; il porte un point de vue, une opinion. Il n'a pas de valeur scientifique et est mis à la disposition des lecteurs pour être mis en débat et alimenter une réflexion critique d'une communauté, celles des personnes souhaitant faire évoluer la démarche de santé sécurité dans ses fondamentaux

.

1 Concevoir la formation comme un **processus** avec 3 étapes



Les formations sont généralement conçues comme une action, la fameuse « action de formation », d'une durée courte (souvent un à deux jours), et assez « déconnectée » du travail réel.

Pour améliorer l'efficacité de la formation d'une manière générale, l'accent est souvent mis sur le Pendant-Formation, c'est-à-dire sur la façon d'améliorer les méthodes d'animation pédagogiques, de les rendre plus actives (de la mise en pratique, de la vidéo, voire des jeux ...).

Un certain nombre d'organismes de formation utilisent maintenant des méthodes d'animation devenues très actives, centrées sur l'apprenant et qui sont aujourd'hui suffisamment adaptées à l'objectif pour lequel elles ont été conçues, à savoir déclencher la remise en question chez le participant.

Or, de notre point de vue, nous constatons malgré tout cela peu de transfert dans le travail après coup. L'« électrochoc » attendu ne dure pas.

Pour améliorer le « rendement » ou l'efficacité de la formation, il faut nous maintenant travailler à améliorer principalement l'Avant-Formation et l'Après-Formation :

L'Avant-Formation, pour réfléchir à l'impact que la formation est sensée avoir sur l'organisation, pour préparer les esprits aux changements visés et aux freins prévisibles et enfin pour prévoir l'organisation et les moyens qu'il sera nécessaire de mettre en place pour que les changements visés se produisent réellement.

L'Après-Formation, pour accompagner la mise en œuvre des notions développées lors de la formation et pour faire le lien avec le travail et la façon dont il est managé au quotidien, c'est-à-dire pour en opérer le transfert opérationnel.

L'Après-Formation reposant sur plusieurs éléments :

A titre d'exemple,

1. Une demande, formulée clairement, aux N+1 et N+2 des personnes formées afin qu'ils incitent ces dernières à mettre en œuvre les notions acquises et afin qu'ils les accompagnent et les soutiennent cette mise en œuvre au quotidien et
2. Un soutien, aux N+1 et N+2, dans le cadre des réunions de service ou de direction (?), pour intégrer l'impact des évolutions induites par les nouvelles pratiques dans ces-mêmes directions, services ou structures.

Par ailleurs, les changements tant dans les organisations que dans les comportements individuels relevant de processus longs, il est nécessaire de prévoir que la phase d'Après-Formation, conduisant à l'intégration complète des notions développées, dure suffisamment longtemps (un à deux ans (?)).

2 Penser la formation Prévention comme un moyen pour obtenir une transformation et non comme un but

Pour améliorer l'efficacité des formations Prévention, il faut non plus les considérer comme un but (« on a formé 1200 personnes ») mais simplement comme un moyen d'obtenir une transformation (« on souhaite mieux comprendre comment se produisent nos accidents pour en réduire le nombre »).

S'il s'agit d'une formation destinée à modifier des façons d'agir, le fait de formaliser les résultats attendus sera une étape importante car elle permettra de faire la différence entre ce qui relève d'attentes précises et concrètes (« qu'un temps soit consacré à évoquer les problèmes de santé et de sécurité lors des réunions de cadres », « que se mette en place telle méthode de travail dans les équipes... ») de ce qui relève d'attentes floues dans la tête du demandeur voire touchant un peu à l'incantation « magique » (« réduire la prise de risque au travail », « développer un comportement sécuritaire... »).

Par ailleurs, la formation n'est dans ce cas que l'un des éléments du processus de transformation sociale qui en comprend d'autre.

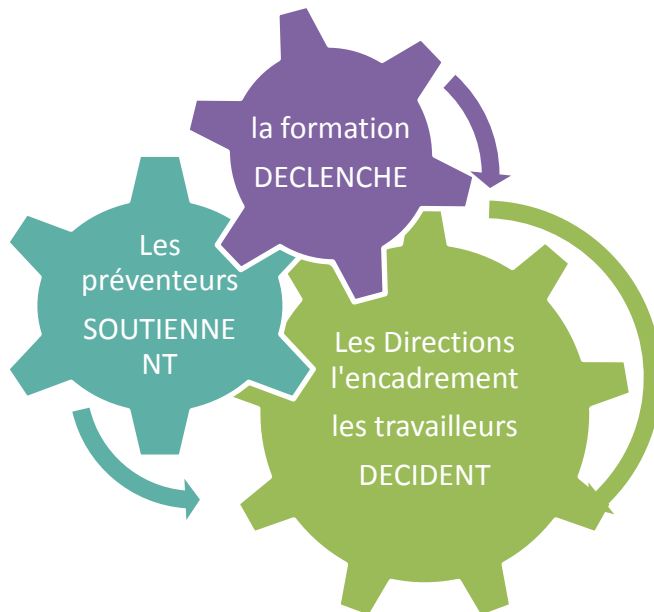
Le fait de bien cerner les résultats attendus permet de réfléchir aux autres éléments qui seront nécessaires, parallèlement au programme de formation, pour attendre les changements souhaités : moyens matériels, changements organisationnels, moyens en terme d'accompagnement au processus de changement, ...

Par ailleurs, le fait de considérer la formation comme un processus devant conduire à des changements conduit à devoir remettre en dialogue des acteurs qui n'agissent souvent pas de concert.

La formation (et le formateur) ne sont que le DECLENCHEUR de ce processus. Les cadres étant les DECIDEURS du devenir de ce processus et les préventeurs étant là pour SOUTENIR les cadres et les travailleurs dans ce processus de transformation sociale.

La formation ne peut donc produire de résultats sérieux sans que l'on conçoive une action concertée de ces trois familles d'acteurs sur les phases de l'Avant-Formation et de l'Après-Formation.

Enfin, le fait de bien cerner les résultats attendus rend possible le fait de construire des dispositifs d'évaluation à froid portant sur le degré d'atteinte ou de non-atteinte des transformations souhaitées et sur les actions à mettre en place pour réaliser les transformations attendues.



3 Une formation qui, pour faire évoluer les comportements, doit agir sur ... les processus de travail et pas sur les comportements

Les programmes de formation comportementaux sont voués à l'échec s'ils visent à modifier les comportements en remplacement de « mauvais » comportements par des « bons ».

Voués à l'échec simplement parce qu'il relève d'une croyance morale (le bon, le mauvais ouvrier, le bon et le mauvais chef) et pas de la réalité.

En effet, dans l'esprit de beaucoup, si les règles de sécurité ne sont pas suffisamment respectées, c'est parce que des personnes, que certains appellent « les pommes pourries », sont laxistes, ne s'intéressent pas à leur sécurité voire sont dans la rébellion contre une société trop sécuritaire qui les empêche de travailler ou de vivre comme ils le souhaiteraient.

Mais la réalité est en fait toute autre : en effet, l'aviation civile et militaire qui travaillent depuis plusieurs années à comprendre ce qui explique les accidents d'avion concluent que : « les personnes ne s'écrasent pas volontairement sur le flanc d'une montagne, elles n'endommagent pas sciemment le matériel, elles n'installent pas un composant à l'envers en toute connaissance de cause ».

« Ce qu'elles font est parfaitement logique à leurs yeux au moment où elles le font. Il faut que leurs actes leur semblent logiques, sinon elles n'agiraient pas ainsi.

« Par conséquent, si vous voulez comprendre l'erreur humaine, votre travail consiste à découvrir pourquoi l'action en question était logique aux yeux de ceux

qui l'ont commise. Car si cette action était logique pour ces personnes, elle pourrait l'être aussi pour d'autres personnes en présence des mêmes circonstances, ce qui signifie que le problème risque de se répéter encore et encore. »

« Si vous voulez comprendre l'erreur humaine, vous devez supposer que les gens faisaient des choses raisonnables compte tenu de leur environnement rempli de problèmes complexes, de dilemmes, de compromis et d'incertitudes ». (cf blog ...)

Ainsi, il est « logique » à un ouvrier d'une grande entreprise de travaux électriques, qui n'a pas de chariot pour porter « ses » 450 kg de plaques de plafond, en tout cas, à ses yeux, et au moment où il prend cette décision, c'est-à-dire avant l'accident, de prendre un échafaudage roulant même si celui-ci s'écroulera finalement sous le poids de sa charge, n'étant pas conçu pour porter une telle charge, telle que l'indique la règle d'utilisation que pourra lire à posteriori un agent extérieur à l'action (un préventeur, un chef...).

Ce qui est perçu, après coup, comme un « mauvais » comportement humain est en fait généralement un comportement de *récupération* qui permet d'habitude au système de fonctionner *normalement* mais qui a échoué ce jour dans ces conditions.

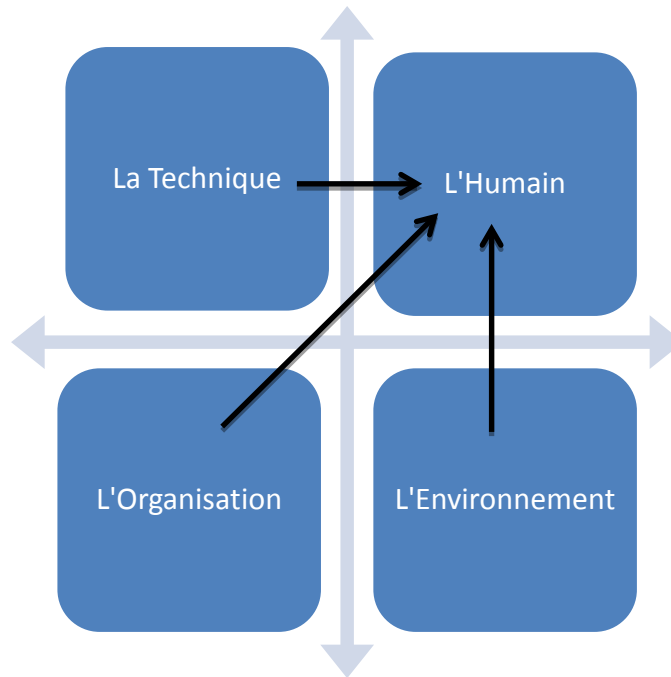
En permanence, les travailleurs et les cadres *récupèrent* les dysfonctionnements du système dans le but de faire, malgré tout, un *bon* travail.

Il faut donc voir les problèmes de comportements non comme un problème d'attitude (« les pommes pourries ») mais au contraire comme le révélateur des dysfonctionnements du système de travail (grâce à la mise en évidence de la récupération des erreurs latentes). Les « pommes pourries » n'existent donc pas.

Enfin, alors que les principes généraux de la prévention voudraient que le travail s'adapte à l'Homme, c'est en réalité l'Homme qui s'adapte aux autres dimensions du travail : T, O, E.

En effet, L'Homme est la seule « variable » du système Travail qui peut s'adapter de manière autonome aux 3 autres ; il s'adapte donc à la Technique, il s'adapte à l'Organisation, il s'adapte à l'Environnement dans le but de concilier au mieux les exigences parfois contradictoires de production et de sécurité. Son comportement est en fait le résultat de cette triple « contrainte » des autres dimensions.

Agissez sur les composantes organisationnelles du travail (ici prévoir les moyens de manutention adaptés lors de la phase de conception du chantier) et vous verrez évoluer les comportements.



4 Faire évoluer la « **posture** » des acteurs santé sécurité

Ces programmes de formation, s'ils touchent un nombre important de personnes, conduisent généralement à plus ou moins court terme à mettre en difficulté les acteurs santé sécurité (tant les ingénieurs en prévention que les médecins de prévention) pour une double raison :

1. Une raison liée à un déficit de compétences,
2. Une raison liée à une posture inadaptée.

Compétence technique inadaptée : Les connaissances des ingénieurs et des médecins de prévention et leurs domaines d'expertise concernent essentiellement la dimension technique de la prévention (connaissance des risques, des maladies, de la réglementation afférente, des moyens de protection...). Hors, les problématiques mises à jour ne sont pas de problématiques techniques mais des problématiques organisationnelles, sociales, cognitives pour lesquelles ces acteurs sont démunis.

Posture inadaptée, notamment vis-à-vis des cadres et des travailleurs : Généralement, les ingénieurs et les médecins conçoivent leur mission comme celle d'un expert chargé de prescrire une solution à une situation à problème, tout en étant « à l'extérieur au travail », alors que la solution prescrite est, elle, destinée à agir sur des gens « à l'intérieur du travail » – les cadres et les travailleurs.

Cette posture est inadaptée car elle produit des solutions techniques – alors que les problèmes ne sont pas techniques mais organisationnels, mais aussi parce qu'elle n'est pas acceptée en tant que telle car venant de l'extérieur du travail.

De là, la solution ne peut être que co-construite de l'intérieur et non prescrite de l'extérieure.

Par là-même, les cadres et les travailleurs sentent bien que les préventeurs/médecins ne répondent pas à leurs attentes et les préventeurs/médecins sentent bien, eux aussi, qu'ils ne répondent pas aux attentes de ces derniers.

C'est un « impossible dialogue » qui se joue.

Les préventeurs doivent passer d'une posture de censeur des cadres et des travailleurs à une posture de soutien et « d'accoucheur de solutions collectives » et négociées.

Pour ce faire, ils doivent renforcer leurs connaissances sur le travail, le management et leurs aptitudes à la négociation, à la communication et à l'animation de groupes.

Par ailleurs, ils doivent aussi être soutenus pendant les 3 étapes de ce processus d'évolution complexe : l'Avant-Formation, le Pendant-Formation, l'Après-Formation.

Avant-Formation, les préventeurs et les médecins doivent être préparés à se remettre eux-mêmes en question, associés à la préparation du programme de formation afin d'anticiper son impact sur leur façon de travailler et sur ce que l'on va attendre d'eux ensuite.

Pendant-Formation, ils doivent participer à la formation des cadres et des travailleurs pour entendre ce qu'ils entendent de la part du formateur mais aussi et surtout ce qu'ils expriment au groupe.

Ils devront aussi bénéficier d'une formation complémentaire rigoureuse destinée à augmenter leurs compétences en matière d'analyse du travail, de connaissance du facteur humain, de communication, d'animation de groupes pluridisciplinaires notamment... et destinée à faire évoluer leur posture de prescripteur.

Enfin, Après-Formation, ils devront être soutenus dans l'acquisition de leur « nouvelle » posture de soutien et d'accompagnant, soit collectivement (réunions entre pairs, groupe d'analyse des pratiques professionnelles...) ou individuellement (coaching par ex.).



5 Gérer le processus de formation comme un projet à part entière

En conclusion,

- ✓ Le processus de formation est un processus de transformation sociale.
- ✓ « Changer les comportements », c'est en fait agir sur l'organisation, les processus, la culture du management ...
- ✓ Le processus de changement est long et dépasse le projet de formation qu'il inclue.

Il s'agit donc d'un projet à la fois compliqué (beaucoup de choses à organiser) et complexe (des interactions sociales difficiles à anticiper), il faut donc gérer la mise en place de ce type de programme de formation comportementale de grande échelle comme un projet à part entière avec :

1. Un comité de pilotage,
2. Un groupe projet,
3. Un travail dans la durée (deux à trois ans minimum),
4. Avec une étape de formation et une étape de transfert des transformations,
5. Un dispositif d'évaluation des transformations obtenues.

Le comité de pilotage aura pour mission de :

- ✓ Réfléchir au sens de ce programme de formation comportemental, aux changements attendus, à l'impact sur l'organisation de l'entreprise,
- ✓ Valider les options proposées par le groupe projet (stratégie, étapes, moyens ...)
- ✓ Arbitrer les conflits et les difficultés liées à la mise en œuvre du programme de formation.

Le groupe projet aura pour mission de :

- ✓ Construire le projet de formation en traduisant l'intention du comité de pilotage en résultats attendus concrets,
- ✓ Définir les actions de la phase de l'Avant-formation pour rendre efficace celle-ci
- ✓ Identifier les actions à mettre en place sur l'Après-formation pour assurer la mise en œuvre des principes acquis et les moyens nécessaires pour conduire ces actions
- ✓ Construire un dispositif d'évaluation à froid

Ces deux groupes devront sans doute eux aussi être formés pour être en capacité de construire le projet et de conduire le processus de transformation sociale à son terme.

