

Septembre 2023

# L'ARBRE DES CAUSES





# Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>Le travail .....</b>	<b>5</b>
<b>Le bien-être au travail .....</b>	<b>9</b>
<b>Le risque organisationnel .....</b>	<b>10</b>
<b>Santé au travail ... des ambitions à la réalité .....</b>	<b>13</b>
<b>Les principes généraux de prévention.....</b>	<b>15</b>
<b>L'arbre des causes .....</b>	<b>16</b>
<i>Pourquoi l'arbre des causes ?.....</i>	<i>16</i>
<i>Créer un groupe de travail.....</i>	<i>16</i>
<i>Déterminer les faits .....</i>	<i>17</i>
<i>L'enquête, un outil indispensable .....</i>	<i>17</i>
<i>L'analyse de situation au travail - la méthode QQQOCP.....</i>	<i>18</i>
<i>Identification des risques - la méthode ITAMaMi .....</i>	<i>19</i>
<i>Analyse des liens de cause à effet - le diagramme d'Ishikawa.....</i>	<i>19</i>
<i>Le diagramme 5M peut être illustré ainsi.....</i>	<i>19</i>
<i>Les constructions de l'arbre des causes .....</i>	<i>20</i>
<b>En guise de conclusion .....</b>	<b>22</b>

# Introduction

L'arbre des causes est une méthode pour comprendre la provenance d'un dysfonctionnement. Il permet de mettre en place une politique de prévention efficace au regard des accidents du travail.

C'est à la fois un enjeu humain, social, économique et juridique. Les accidents du travail résultent rarement de cause unique. La difficulté consiste à identifier les multiples causes afférentes aux accidents de travail.

Il s'agit de construire une arborescence de faits qui ont contribué à l'accident ou qui pourrait être vecteur d'accident. Il ne faut pas confondre cette méthodologie avec l'arbre des défaillances. Il ne s'agit pas de gérer des risques a priori mais avec une méthode rigoureuse de comprendre le scénario et de construire ainsi des dispositifs de prévention des risques professionnels.

Ce modeste livret se veut être un petit guide sur l'arbre des causes dont l'objet est de permettre à chaque organisation de se battre pour préserver l'intégrité physique et mentale des salarié-e-s.

# Le travail

Il est difficile, voire impossible, d'aborder ce qui fait l'arbre des causes sans revenir un tant soit peu sur les concepts clés du travail. Le travail participe à l'identité de chaque individu :

- Identité au travail ---> " j'existe socialement au travail "
- Identité par le travail ---> " je suis mon travail "

Le travail est une contribution individuelle à une œuvre collective. C'est un des éléments de la construction de chacune et chacun au travers du savoir-faire. C'est pourquoi, la quête de reconnaissance dans son travail est importante. Se réaliser aussi dans son travail, se sentir utile à la société sont des facteurs incontournables pour être un individu en bonne santé mentale et sociale.

Mais ce sont les employeurs qui, dans une relation sociale particulière (le contrat de travail) décident. Le lien de subordination assume de facto le salarié à l'autorité patronale. La responsabilité du patron est pleine et entière quant à la situation du salarié dans l'organisation du travail, pourtant il cherche par tous les moyens à s'en exonérer au profit de la rentabilité financière.

Pour le patronat, le salarié ne veut pas souffrir au travail. Il ne peut y avoir de risque organisationnel... au pire des risques psychosociaux qu'il est possible médicalement de soigner. Cela serait dû à la fragilité du salarié, à son manque de virilité ou à son inadéquation à ce métier. C'est pourquoi, sans remettre en cause la façon de produire, le patronat traduit cette souffrance en risque individuel. La construction ou la dégradation de la santé au travail passe par le respect de l'intégrité physique et morale des salarié-e-s, la mise en place de marges de manœuvres spatiales et temporelles dans la construction de stratégies de préservation de la santé, la maîtrise de la finalité de l'entreprise ... du travail et la reconnaissance dans et hors de l'entreprise de leur travail. L'insatisfaction résultant de la non prise en compte d'un de ces critères engendre une déconstruction de l'individu source de souffrance. Sachons que la santé a deux destins

possibles : sa construction ou sa régression. Et de ce point de vue, elle est une conquête permanente, indissociable, de la capacité à agir. Elle n'est pas un état stable acquis.

Le travail est au centre de notre bien-être. Notre identité est façonnée par :

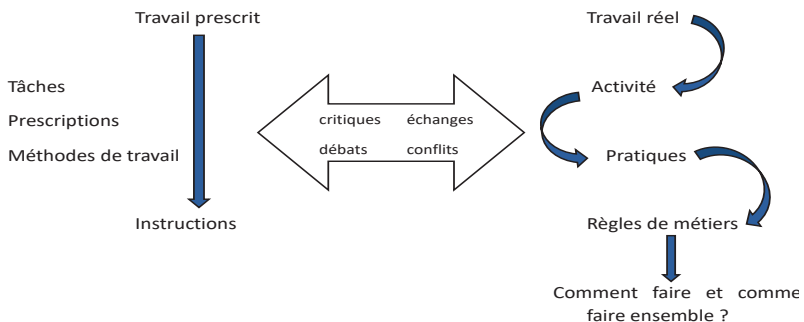
- le métier,
- le statut,
- le lieu de travail.

Cette identité permet d'exister socialement dans et hors de l'entreprise. Le travail, c'est produire un objet ou un service, par une action originale, destinée à réaliser ce que l'organisation ne peut prévoir. Mais celui-ci n'est pas envisagé de la même façon par le salarié et le patron. Le produire "utile" de l'employeur n'est pas le produire utile du salarié. Ainsi, production rentable s'oppose à production sociale et/ou de qualité.

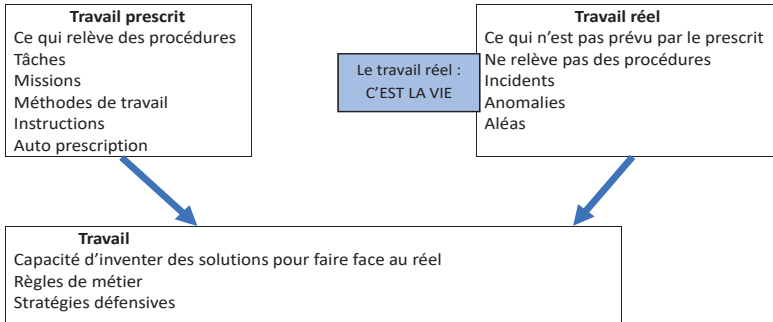
Le travail opère sur le réel qu'il vise à transformer... or le réel résiste. Le travail ne se comporte jamais comme on l'attendait ou le souhaiterait. Le travail comporte donc toujours une part de souffrance due à cette résistance :

- Soit on met en œuvre des "stratégies de défenses",
- Soit "on endure" ou on "fait face" et cela provoque du stress,
- Soit on tente de subvertir la souffrance en plaisir par une activité "supérieure" à la prescription.

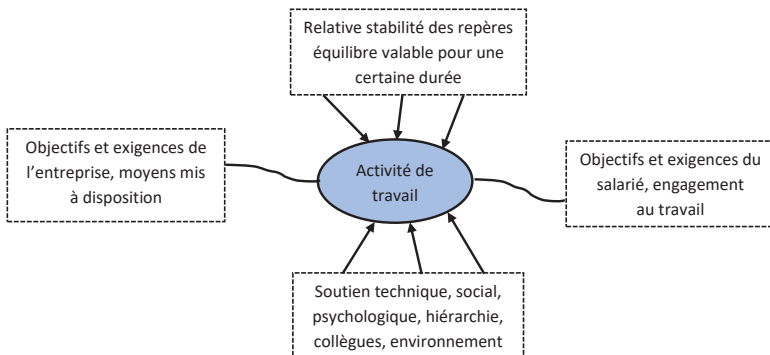
Le travail prescrit n'est pas le travail réel.



Non seulement, le travail prescrit s'écarte toujours plus du travail réel, mais surtout le travail prescrit est lié à la seule demande "client". Le "il faut faire" est devenu le slogan des entreprises. D'où le discours sur l'autonomie et la responsabilité. Il n'y en fait plus de modes opératoires prescrits mais des indicateurs chiffrés qui ne peuvent être remis en cause. L'activité travail se décompose donc entre travail prescrit et travail réel.



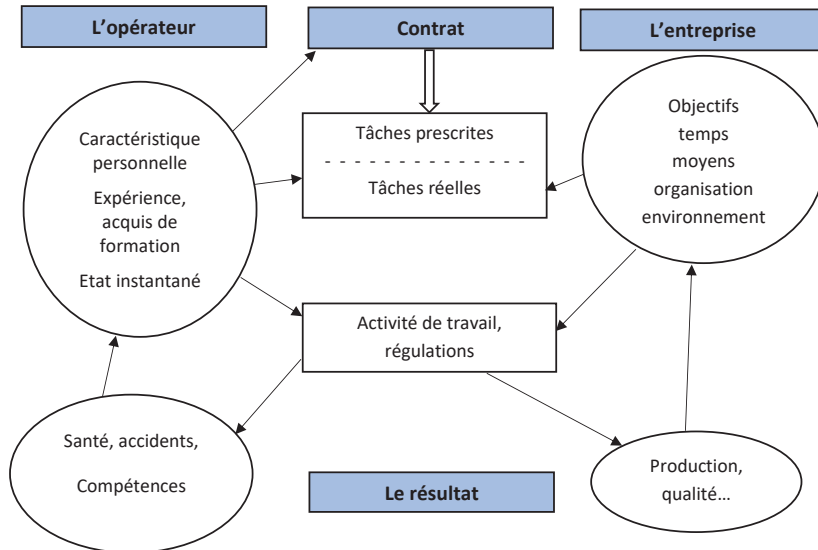
Des normes et non des modes opératoires sont pour autant prescrites. Mais elles le sont de l'extérieur du process de production. Il ne peut donc y avoir de discussion sur la réalité du travail. De ce fait, on fait l'impasse sur la qualité au nom de la certification. La notion de travail "bien fait" appartient aux critères de performance du salarié sur lesquels ils engagent leur identité et leur santé.



La logique financière des entreprises conduit à l'obtention des performances demandées au dépend de la qualité. La production est ajustée au plus près des exigences du marché. Le rythme du travail est déterminé par le "client" et par conséquent lié aux variations qualitatives et quantitatives de la demande. A cette situation s'ajoutent la complexité des activités et l'intensification du travail qui vont peser sur la capacité des salarié.e.s à utiliser des méthodes préservant leur santé. Une des cibles est bien entendu, la "perte de temps". Le temps pour discuter, pour réfléchir, pour anticiper, pour se former, mettre en œuvre une série d'activités décisives pour le fonctionnement des organisations. L'autre conséquence est liée à la charge de travail de plus en plus importante. Cette augmentation de la charge de travail procède :

- d'une nouvelle autonomie [réelle et non formelle],
- d'une faible capacité de mobiliser ses compétences,
- d'une faible capacité d'agir sur l'organisation du travail,
- d'une faible capacité de discuter les modalités.

Quelle approche ergonomique ?





# Le bien-être au travail

---

La construction des individus passe nécessairement par la construction des relations collectives avec les individus au regard :

- **d'un environnement qui respecte**

- l'intégrité physique
  - l'intégrité morale
  - l'intégrité sociale
- } *à lier avec le phénomène qui se manifeste souvent par la "placardisation"*

- **de réelles marges de manœuvre**

- spatiales (la place nécessaire pour se mouvoir)
- temporelles (les temps de respiration). Tout est fait pour que les pauses soient prises de manière individuelle, ce qui permet de casser le collectif.

- sociales : les moyens de négocier son travail. Impossible aujourd'hui puisque nous avons à faire à des indicateurs chiffrés et que les normes de travail sont prescrites par le client.

- **de la reconnaissance**

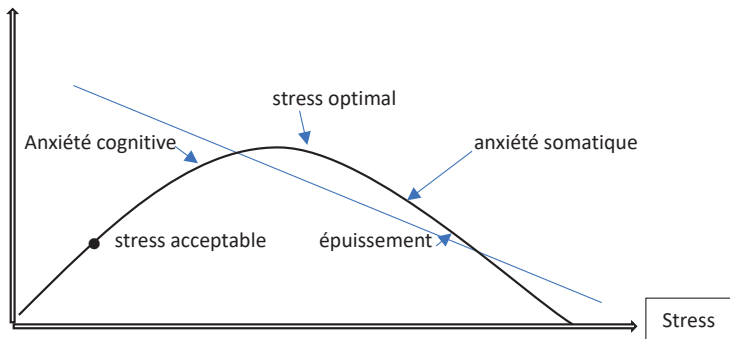
- par la hiérarchie
- par les pairs : transfert, solidarité. Il s'agit de la maîtrise du métier dont le patronat ne veut plus entendre parler.
- par le terrain : service qualité. Et ce alors que c'est le client qui décide et le manager qui gère les indicateurs abstraits. La question de reconnaissance boucle nécessairement sur le "travail bien fait" au dépend du "travail juste fait".

- **le sens**

- la finalité de l'entreprise. Il s'agit en particulier d'en comprendre la finalité et par conséquent, d'examiner la stratégie de l'entreprise. Cela pose de fait la question des enjeux de la qualité et du lien finalité – conditions de travail.

- La qualité du produit/service. La qualité prise en compte est celle définie par les critères définis par ceux de la rentabilité.

On parle d'une "juste qualité".  
Selon le MIT, plus un salarié est en stress, plus il est performant.  
Cependant, un corps ne peut supporter un stress permanent.



# Le risque organisationnel

La CGT refuse tout discours autour des risques psychosociaux. Ce discours fait reposer les risques sur les autres puisqu'il y a un risque, c'est un risque organisationnel. Au centre de ce risque, "l'autonomie" comme régulateur en lien avec le contrat de travail. Le non équilibre des contraintes pose problématique. Le travail est à la fois source de satisfaction et de souffrance. L'organisation du travail structure, organise et gère en permanence le rapport plaisir/souffrance au travail. Si ce n'est pas sa finalité, cela en constitue une conséquence. Les objectifs sont de plus en plus abstraits. Les moyens de réaliser les objectifs sont à la seule charge des salarié.e.s.

Il n'y a aucune prise en compte, dans les projets, des spécificités locales. Les stratégies d'entreprise vivent à associer comme déterminant :

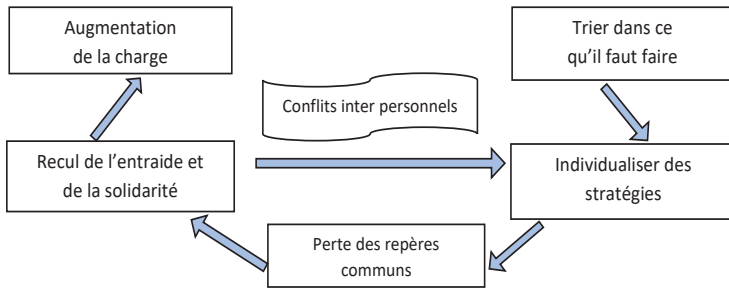
- La responsabilité individuelle du salarié eu égard à sa

santé,

- Les accidents du travail comme objectifs,
- Un savoir-être qui prend le pas sur le savoir-être dans la sécurité.

La question des moyens n'est jamais évoqué. La conciliation des temps se trouve de plus en plus en difficulté. Les temps du salarié et celui de l'entreprise tendent à devenir inconciliables. Aussi, on assiste à la dégradation volontaire de la qualité du produit ou du service du fait de la substitution du savoir-faire par le savoir-être.

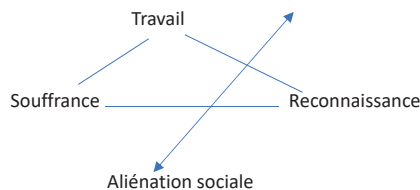
C'est dans le même esprit que l'employabilité à remplacer la notion du métier.



C'est dans ce cadre que le salarié est confronté aux problématiques suivantes de :

- l'indignité née du contact forcé avec une tâche « désinvestie »,
- l'inutilité qui renvoie à l'absence de désignation et destination du travail,
- déqualification.

La peur devient alors l'instrument de contrôle social dans l'entreprise. Elle permet d'augmenter la productivité.



Les exigences d'autonomie et la question du "pouvoir agir", c'est-à-dire le pouvoir de manifester comme "humain" et non comme un simple rouage sont indissociables de la problématique de la santé au travail mais l'espace d'expression et de développement est plus que réduit.

L'isolement au travail lié au développement de l'individualisme et l'absence de solidarité entraîne inmanquablement la dégradation de la santé. De même l'absence de reconnaissance qui se manifeste par un déséquilibre entre mobilisation et rétribution crée un réel sentiment d'injustice. Tout cela dans un climat de concurrence exacerbée où la performance est le cheval de bataille. Mais cette performance n'est plus liée aux économies d'échelle qui permettraient une production de masse d'objets standardisés, mais à la capacité à adapter l'activité au plus près des variations quantitatives et qualificatives de la demande. Il est, par conséquent, fait appel à l'autonomie, à l'initiative et à la responsabilité du salarié. Cela permet à la hiérarchie de se désengager vis-à-vis des modalités d'exécution du travail. On est en présence du fameux "débrouillez-vous". Le seul contrôle se fait par des indicateurs sans lien avec le métier mais répondant aux exigences de la rentabilité financière : réduction des coûts et accélération de la production.

Aussi, au nom des contraintes économiques, la qualité passe à la trappe. Plus exactement, la qualité qui hier était basée sur des critères d'efficacité techniques est devenue une qualité pour le marché et dans le temps du marché : le juste nécessaire. Faire plus de qualité qu'il est nécessaire pour vendre, ce serait gâcher des ressources collectives. Il n'est donc plus possible de faire cette qualité au regard des normes de son métier et de ses propres conceptions éthiques.

Il est impossible de satisfaire ses exigences personnelles et de se faire plaisir par le travail. Il y a des délais et des indicateurs... le tout baigne dans un discours "qualité".

Le déploiement des logiques marchandes crée des tensions entre les normes marchandes et les normes sociales... D'où la souffrance au travail. C'est pourquoi le patronat, au nom de l'idéologie libérale, centre la

problématique sur l'individu et non sur l'organisation du travail via les RPS.

# Santé au travail ... des ambitions à la réalité

---

Le patronat a des obligations de moyens :

*" L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer et veiller à la santé et à la sécurité des salarié-e-s, y compris des travailleurs intérimaires ".*

Directive européenne 1989

*" L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ".*

Article L 4121-1 du Code du Travail

Il y a aussi des obligations de résultat en matière de sécurité. Il y a la jurisprudence. De ce point de vue, l'arrêt SNECMA illustre parfaitement de ce dont il s'agit [extrait] :

***"mais attendu que l'employeur est tenu, à l'égard de son personnel, d'une obligation de sécurité de résultat qui lui impose de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs ; qu'il lui est interdit, dans l'exercice de son pouvoir de direction, de prendre les mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés ; Et attendu que, dans l'exercice de son pouvoir souverain d'appréciation des éléments de preuve qui lui étaient soumis, la cour a constaté que la nouvelle organisation mise en place par l'employeur réduisant le nombre de salariés assurant le service de jour et entraînant l'isolement du technicien chargé d'assurer seul la surveillance et la maintenance de jour, en début de service et en fin de journée, ainsi que pendant la période estivale et à l'occasion des interventions, cet isolement augmentant les risques liés au travail dans la centrale et que le dispositif d'assistance mis en place était insuffisant pour garantir la sécurité des salariés que cette organisation était de nature à compromettre la santé et la***

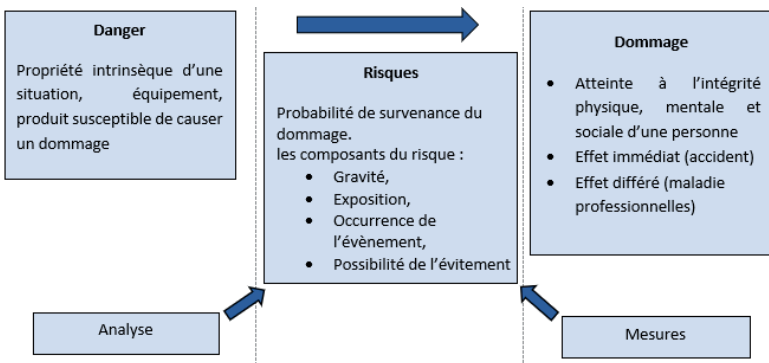
***sécurité des travailleurs concernés et que sa mise en œuvre devait être en conséquence être suspendue".***

Les principes généraux de la prévention sont codifiés par les articles L 4121-1 à L 4121-3 du Code du Travail. Ceux-ci stipulent que "le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires".

Les mesures de prévention doivent respecter l'ordre suivant :

- Eviter les risques,
- Evaluer les risques qui ne peuvent être évités,
- Combattre les risques à la source,
- Adapter le travail à l'homme,
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux,
- Planifier la prévention,
- Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de notre protection individuelle,
- Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

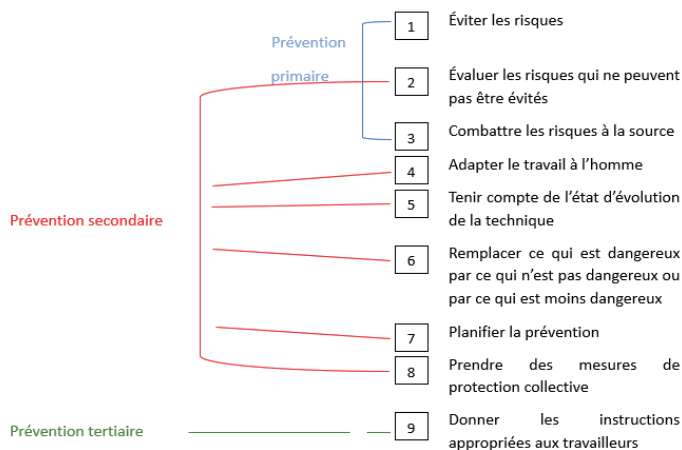
L'analyse des risques professionnels doit articuler le danger, le risque, le dommage, l'analyse et les mesures :



# Les principes généraux de prévention

---

Ils sont énoncés dans l'article L 4121-2 du Code du Travail.



# L'arbre des causes

---

## **Pourquoi l'arbre des causes**

Si veiller à la santé et à la sécurité des travailleurs incombe à l'employeur, c'est aussi une mission assignée aux représentants élus au CSE à travers ou non du CSSCT.

Les plans de prévention découlent de deux méthodes d'analyses complémentaires :

- **Une analyse a priori**, c'est-à-dire avant que ne survienne un accident ou un incident,
- **Une analyse a posteriori**, c'est-à-dire après la survenance d'un accident ou d'un incident. Il s'agit d'en comprendre l'origine.

C'est le second cas qui nous intéresse. Là encore, il existe deux axes d'analyse. La première consiste en une analyse quantitative sur la base de données statistiques. Ce type d'analyse se réalise sur une longue période dans les entreprises où tous les accidents du travail sont répertoriés. Elle permet de produire des indicateurs comme le taux de fréquence, l'indice de fréquence, le taux de gravité, le lieu d'accident, le type d'incident...

La seconde est une analyse qualitative pour déterminer les causes d'un accident. C'est la méthode de l'arbre des causes. C'est une méthode inventée et recommandée par l'INRS depuis les années 1970. Elle est valable pour un accident du travail mais aussi pour tous autres événements non souhaités. Cette méthode se base sur la recherche des faits ayant concouru à la survenance de l'accident analysé.

Elle permet de mettre en évidence la pluralité des causes en remontant à l'origine de l'évènement.

## **Créer un groupe de travail**

Il doit permettre de représenter toutes les personnes concernées par l'accident : les victimes, les témoins, le management... L'inspection du travail ou la médecine du travail peuvent y participer.



On s'assure ainsi d'engager une discussion factuelle autour des causes objectives et profondes de l'accident.

### **Déterminer les faits**

Cela permet de déterminer l'arbre des causes. Pour déterminer les faits liés à un accident de travail, il faut respecter une certaine méthodologie :

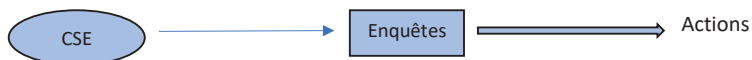
- Recueillir les témoignages individuels des victimes et des témoins.
- Observer le lieu où est survenu l'accident.
- Consulter le DUERP pour voir si des risques liés à la tâche ou au poste concerné par l'accident étaient identifiés.
- Contrôler la signalisation et les consignes de sécurité existantes.

### **L'enquête, un outil indispensable**

Le CSE/CSSCT réalise des enquêtes en cas de risque grave d'accident du travail ou de maladie professionnelle ou à caractère professionnel. En cas d'accident de travail grave, généralement entendu comme un accident à l'origine d'un décès ou d'une invalidité lourde, ou d'incident ayant pu entraîner un tel accident, le CSE doit obligatoirement être réuni par l'employeur.



A la différence de l'inspection, l'enquête intervient donc quand le risque s'est déjà produit. L'objectif de l'enquête est de comprendre ce qui s'est passé afin de mettre en œuvre des actions dont le but que l'accident ne se reproduit plus !

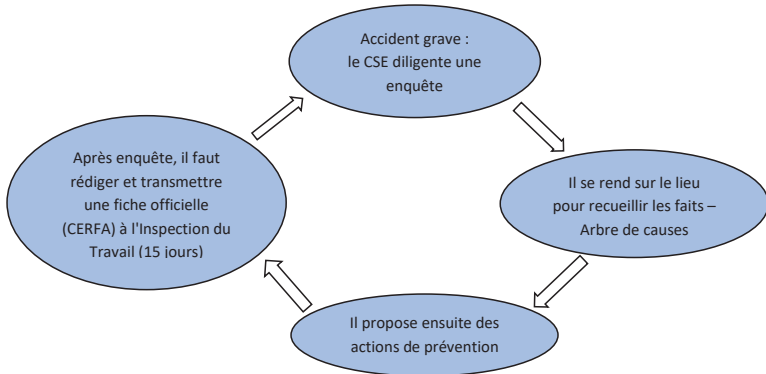


L'enquête doit être minutieuse et méthodique en vue de recueillir rapidement et de manière objective les faits relatifs à l'accident.

L'enquête doit servir à comprendre pourquoi l'accident s'est

produit et à dégager des mesures de prévention. Elle n'a pas pour objectif de trouver un coupable.

L'enquête relate les faits produits afin de connaître les causes de l'accident dans le but de supprimer ou de réduire les risques. C'est la construction de l'arbre des causes.



Il s'agit donc d'agir pour prévenir.

### **L'analyse de situation au travail – la méthode QQQOCP**

**Qui ?** personnes présentes au moment de l'accident, dont la victime

**Quoi ?** description du travail effectué par ces différentes personnes au moment de l'accident

**Quand ?** moment de l'accident : date, heure...

**Où ?** description du lieu de l'accident

**Comment ?** liste des principaux éléments explicatifs de l'accident, comment celui-ci est survenu ?

**Pourquoi ?** l'évènement déclenchant.

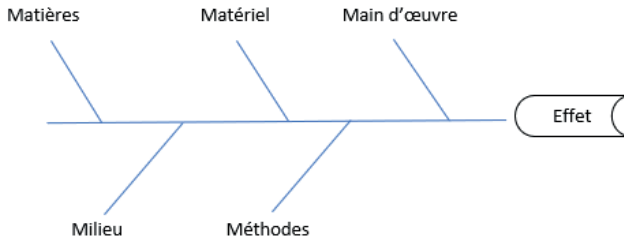
Il faut donc se rendre sur le lieu où l'incident s'est produit, montrer des photos et faire des schémas.

## Identification des risques – la méthode ITAMaMi

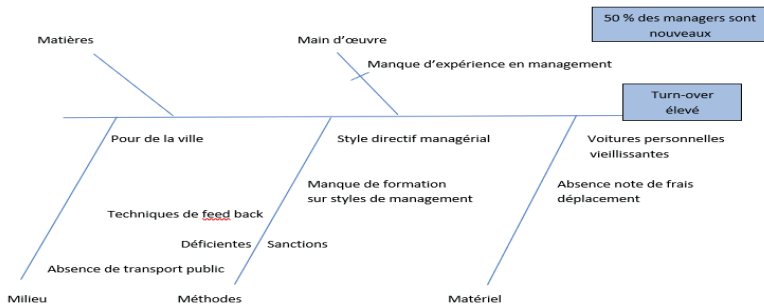
<p><b>Individu</b></p> <p>Qui a été blessé ?          Qui a effectué le travail ?          Avec quelle qualification ?          et quelle formation ?          Caractéristiques physiques ?</p>	<p><b>Tâches</b></p> <p>Que faisait la victime ?          Comment ?          Avec qui ?          A quel rythme ?</p>
<p><b>Matériel</b></p> <p>Quel est le type de matériel utilisé ?          Quels sont les produits utilisés ?          Quel fonctionnement ?          Quel degré de vétusté ?</p>	<p><b>Mi lieu</b></p> <p>A quel endroit ?          L'environnement du poste ?          L'ambiance (bruit, chaleur) ?          Les horaires de travail          Quelle est la cadence ?</p>

Recueil  
des  
faits

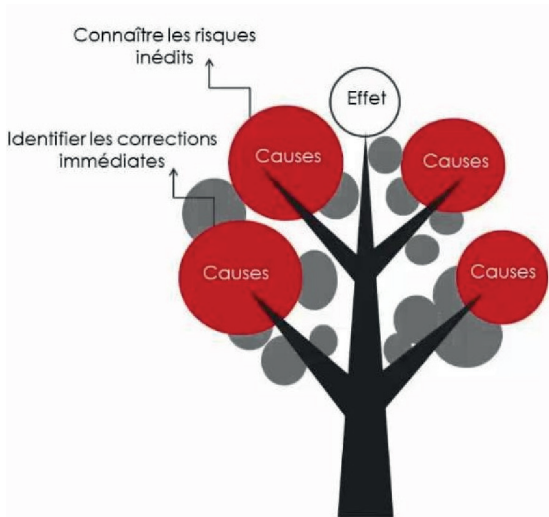
## Analyse des liens de cause à effet – le diagramme d'Ishikawa



## Le diagramme 5M peut être illustré ainsi

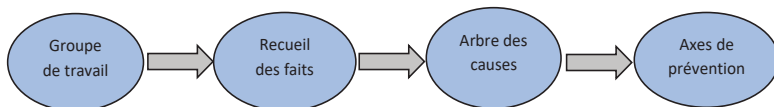


## Les constructions de l'arbre des causes



Il faut respecter les principes préconisés par l'INRS, ce que nous avons vu précédemment, à savoir :

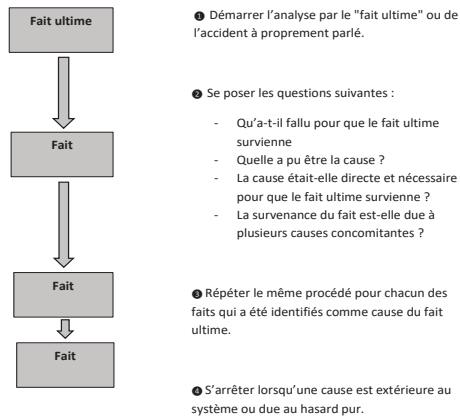
- chercher à développer une compréhension globale et objective de ce qu'il s'est passé et surtout pas rechercher une ou des responsabilités,
- mettre en évidence les faits et non des interprétations ou des jugements,
- prendre en compte les faits les plus en amont possible de l'accident,
- schématiser de façon simplifiée le cadre de l'accident : le ou les individus concernés, les tâches ou activités effectuées, le matériel utilisé et le milieu dans lequel l'évènement s'est déroulé,
- respecter les étapes :



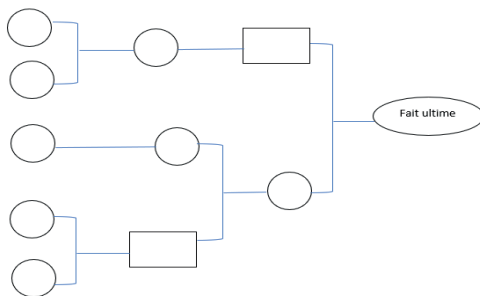
L'arbre des causes :

- permet d'établir une représentation graphique de l'enchaînement logique des causes ayant conduit à un accident ;
- sert à analyser les faits recueillis au cours de l'enquête pour mettre en place les causes de l'accident et d'établir un plan d'actions pour que l'accident ne se produise plus.

Le recueil des faits est donc la première étape :



L'arbre des causes passe par une représentation graphique



Conventionnellement, un fait permanent (état) est représenté par un rectangle, un fait inhabituel (variation) par un cercle. Un trait en pointillé exprime une incertitude quant à la provenance du fait inhabituel.

# En guise de conclusion

---

L'arbre des causes est centré sur l'activité de travail. Il s'agit de rendre visible les causes en lien avec l'organisation du travail et non les causes individuelles souvent mises en avant par l'employeur.

Dans ce cadre, nous avons quatre axes pour atteindre cet objectif :

- L'organisation du travail : moyens, règles et consignes, temps de travail et cycle...
- La gestion de l'espace : signalétique, choix des emplacements, circuits...
- Les choix économiques : sous-traitance, sous-effectif...
- La politique RH : formation, état instantané...





## **Fédération des Sociétés d'Etudes**

263, rue de Paris - Case 421 - 93514 Montreuil - Cedex - Téléphone : 01 55 82 89 41  
Fax : 01 55 82 89 42 - E-mail : [fsetud@cgt.fr](mailto:fsetud@cgt.fr) - Site Internet : [www.soc-etudes.cgt.fr](http://www.soc-etudes.cgt.fr)