

Une évaluation du lien entre performance et gestion de la sécurité du travail : la situation du décolletage dans le secteur de la vallée de l'Arve

par **Emmanuel Abord de Chatillon**
Maître de Conférences à l'Université d'Annecy - GEREG

Résumé :

Cette contribution expose les résultats d'enquêtes menées au sein du secteur du décolletage de la vallée de l'Arve, dont l'objectif était d'évaluer les pratiques et modes de gestion de la sécurité du travail. On constate que la présence d'outils de gestion de la sécurité n'est pas associée à de meilleures performances et que leur implantation n'a pas permis de diminuer le nombre des accidents. D'autre part, paradoxalement, les entreprises qui pratiquent une politique de «laisser-faire» sont celles qui ont enregistré les meilleurs résultats et une diminution du nombre des accidents. Enfin, on constate que les entreprises certifiées en assurance qualité n'ont pas de meilleurs résultats que les autres. Nous concluons en montrant que les représentations des acteurs sont à l'origine de la performance en matière de sécurité, ce qui nous conduit à proposer un pilotage de la sécurité du travail fondé sur celles-ci.

Même si il y a aujourd'hui moins d'accidents au travail que sur la route ou même à la maison, le fait de pouvoir mourir en travaillant reste inacceptable humainement mais aussi financièrement et sur le plan organisationnel.

Si la diminution quantitative du travail humain dans l'industrie et l'amélioration continue des conditions de production au vingtième siècle a permis de supprimer une bonne part des accidents, les années 90 ont vu cette diminution marquer le pas. Un seuil semble être atteint. Au niveau des entreprises, le travail des hommes de prévention est devenu plus ardu : les dangers du travail sont de plus en plus difficiles à déceler, le faible nombre d'occurrences accidentelles ne permet pas de progresser par des mesures correctives et les Directions Générales ont d'autres priorités. Toutefois, les outils de gestion mis à la disposition des gestionnaires de la sécurité du travail sont de plus en plus élaborés. Ceux-ci semblent donc insuffisants à garantir la sécurité optimale dans les organisations. Il convient donc d'en évaluer la nature, le fonctionnement et l'efficacité.

L'étude sur les conduites de sécurité dans le secteur du décolletage de la vallée de l'Arve

dont les résultats sont présentés ici avait pour objectif l'évaluation de la performance des pratiques et modes de gestion de la sécurité du travail. Cette évaluation a nécessité dans un premier temps une réflexion sur le cadre théorique et méthodologique de la recherche (1). Dans un second temps elle s'est attachée à l'analyse des performances des outils et modes de gestion de la sécurité du travail (2). Il en est ressorti un certain nombre d'hypothèses constitutives d'une nouvelle conception du pilotage de la sécurité du travail (3).

1. Une recherche pluri-méthodologique dans un secteur industriel homogène

La connaissance sur l'accident a procédé par complexification croissante. Si les chercheurs ont d'abord examiné l'accident à la lumière des facteurs qui en sont à l'origine, l'attention s'est ensuite portée sur l'acteur et son comportement en situation potentiellement dangereuse, avant de conduire à une conception plus globale et organisationnelle du phénomène. Ainsi, l'accident apparaît aujourd'hui comme un phénomène complexe aux multiples imbrications. Examiner les pratiques de gestion d'un phénomène complexe devient donc un problème délicat. Devant cette complexité, nous avons fait le choix d'une diversité d'approches, aussi bien en matière de recueil que de traitement des données, afin d'enrichir notre représentation du phénomène.

1.1 Le champ de notre enquête

Pour cela, nous avons tout d'abord fait le choix d'un secteur industriel homogène du point de vue des modes et cultures de production (le décolletage) et du point de vue géographique (la vallée de l'Arve). Le décolletage consiste en la fabrication de pièces métalliques par décollement de matière sur une barre en rotation. En France, le berceau de l'activité se situe dans la moyenne vallée de l'Arve. Cette concentration géographique conduit à un système productif très localisé, avec une prédominance de petites et moyennes entreprises. La Haute Savoie compte aujourd'hui plus de 600 entreprises dans ce secteur, employant au total plus de 17 000 employés et représentant plus de 65% du chiffre d'affaires national du secteur. Au sein de ce secteur, trois phases d'enquête ont été menées :

- la première a consisté à interroger par téléphone les représentants de 168 entreprises sur la nature de leurs pratiques de gestion de la sécurité et leurs résultats en la matière

- la deuxième phase de l'enquête a consisté en la rencontre de 31 de ces gestionnaires afin de tenter de mieux comprendre comment ils se représentaient le management de la sécurité, mais également afin de visiter et d'évaluer les conditions de production de leurs entreprises

- enfin, dans une troisième phase, quatre entreprises ont fait l'objet d'une observation plus approfondie de 33 jours au total.

Les 168 entreprises de plus de 10 salariés contactées représentent environ un tiers des salariés de l'activité dans notre zone d'enquête. Ce sont des entreprises de petite taille qui se répartissent en trois catégories équivalentes (53 ont moins de 15 employés, 57 ont de 15 à 30 employés et 58 en ont plus de 30). La taille moyenne de ces entreprises est 31,6 employés.

1.2 Les indicateurs de notre enquête

Indicateur de performance sécurité

La gestion de la sécurité de l'entreprise sera considérée comme efficace si les résultats sécurité de l'entreprise sont bons. La pratique définit deux indicateurs principaux : le nombre et la gravité des accidents avec arrêt. Ces deux dimensions étant fortement corrélées, nous retiendrons pour la clarté de l'exposé, le critère du taux de fréquence des accidents du travail

avec arrêt¹, qui constitue d'ailleurs le principal indicateur utilisé par les gestionnaires de la sécurité du travail. Nous pouvons alors définir trois catégories d'entreprises en fonction de leur taux de fréquence, les entreprises sûres ou «sécures» qui ont un taux de fréquence des accidents avec arrêt de moins de 20, les entreprises moyennes ou «moyennement sécures», dont le taux de fréquence varie de 20 à 50, et les entreprises confrontées à un grand nombre d'accidents ou «insécures» (le taux de fréquence moyen de la branche est de 35).

Les outils de gestion de la sécurité

Ceux-ci sont définis largement comme l'ensemble des manifestations régulières, plus ou moins formelles, hiérarchiques ou spontanées auxquelles on reconnaît un objectif plus ou moins explicite de diminution du nombre ou de la gravité des accidents du travail. Ainsi, des affiches de prévention, un CHSCT², l'existence d'un responsable sécurité ou des consignes de sécurité même orales peuvent être qualifiées d'outils de gestion de la sécurité.

Les modes de gestion de la sécurité sont les éléments de politique générale, explicites ou implicites, qui caractérisent la démarche de l'organisation. Les outils de gestion de la sécurité sont ainsi des éléments factuels qui définissent dans leur globalité les différents modes de gestion de la sécurité.

Ces modes et outils de gestion ont donc été confrontés aux performances sécurité des entreprises étudiées.

2. L'instrument ne garantit pas le résultat

L'enquête menée au sein du secteur du décolletage de la vallée de l'Arve nous a permis d'associer à la performance relative de l'entreprise en matière de sécurité, les manifestations significatives de gestion de celle-ci. Nous avons donc tout d'abord observé le rapport qui peut exister entre outils et performance (2.1) avant de nous arrêter sur les modes de gestion de la sécurité tels qu'ils apparaissent au vu de la présence ou de l'absence de tel ou tel outil (2.2).

2.1 La présence d'outils ne constitue pas une garantie suffisante

On distingue dans l'entreprise deux types d'outils de gestion de la sécurité : ceux qui possèdent un rôle fonctionnel (ou opérationnel)³ et ceux qui possèdent un rôle informationnel⁴.

2.1.1 Des outils fonctionnels peu présents qui ne sont pas associés à de meilleurs résultats sécurité

70 % des entreprises interrogées ne disposent d'aucun outil fonctionnel de sécurité quelle que soit sa nature. Même parmi les grandes (plus de 30 salariés), on retrouve cette absence d'instrumentation fonctionnelle (59% n'ont aucun outil fonctionnel de gestion de la sécurité). De plus, la présence d'outils fonctionnels ne conduit pas à de meilleurs résultats au moins à court terme. Au contraire, il semble que ce soit dans les entreprises les moins sûres que l'on en trouve le plus (cf. tableau 1).

Il semble bien entendu difficile d'admettre que ce soient les outils fonctionnels de sécurité qui conduisent à moins de sécurité dans l'entreprise ! En revanche on peut penser que c'est une sécurité moindre dans l'entreprise qui conduit à la mise en place d'outils. Cela montre cependant qu'ils ne sont pas associés à des entreprises de bon niveau de sécurité.

1. Nombre d'accidents avec arrêt pour 1000000 d'heures travaillées

2. Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail

3. Fonction sécurité, service sécurité, CHSCT, groupe de travail sur les conditions de travail ou la sécurité et procédure d'embauche comportant des tests psychotechniques

4. Tableau d'information sécurité, consignes écrites de sécurité, affiches de prévention, formation à la sécurité, informations manuscrites concernant la sécurité et étiquettes informatives sur les machines

Tableau 1 : existence d'outils fonctionnels et résultat sécurité⁵

Fonctions sécu freq moyenne	au moins un outil fonctionnel de sécurité	aucun	TOTAL
	sécuré	21	79
moy sécuré	28	72	100%
insécuré	38	62	100%
TOTAL	28%	72%	100%

De plus, les entreprises qui possèdent ce type d'outils ne sont pas seulement celles qui sont les plus dangereuses, mais également celles qui progressent le moins en la matière (cf tableau 2). C'est au sein des entreprises qui disposent d'outils «fonctionnels» que l'on trouve le plus d'entreprises où les résultats se sont aggravés.

Tableau 2 : existence d'outils fonctionnels et évolution des résultats sécurité⁶

Fonctions sécu Situ sécurité	au moins une fonction sécurité	aucune	TOTAL
	s'est améliorée	8	17
a stagné	67	71	70%
s'est aggravée	25	12	15%
TOTAL	100%	100%	100%

Deux hypothèses peuvent être avancées pour expliquer ce phénomène : soit l'outil en lui-même n'est pas efficace, soit son implantation organisationnelle n'a pas été effectuée dans de bonnes conditions. L'existence en soi de l'outil n'apparaît que comme la manifestation d'une volonté ponctuelle, on peut supposer que c'est son implantation et sa vie qui conditionneront sa réussite éventuelle. Ainsi, la forme de l'outil apparaît comme contingente de ses conditions d'implantation et d'acceptation. En outre, l'analyse précise des performances individuelles de chacun des outils utilisés conduit à des résultats similaires à ceux enregistrés plus haut (cf. tableau 3).

Tableau 3 : évaluation des outils «fonctionnels» de gestion de la sécurité par le critère du taux de fréquence des accidents avec arrêt⁷

Fonctions sécurité	Moyenne du taux de fréquence des accidents des entreprises où l'outil existe
un CHSCT	47,90
un service sécurité	47,16
groupes sécurité	42,28
test psychotechniques	40,33
une fonction sécurité	36,29
aucune	35,26
ENSEMBLE	35,67

La situation sécurité des entreprises ne dépend donc pas (dans notre échantillon) de la présence d'outils de gestion «fonctionnels» de sécurité. La politique des autorités administratives locales, de l'Etat ou des organisations syndicales et patronales semble donc fondée sur le présupposé faux selon lequel la présence d'outils serait un moyen de réduire le danger. Cependant, on peut se demander s'il en est de même en ce qui concerne la performance des outils informationnels.

2.1.2 Une information banalisée qui ne suffit pas

5. La dépendance est peu significative ($\chi^2 = 4.5$, ddl = 2, $p = 89.2\%$).

6. La dépendance est significative ($\chi^2 = 6.0$, ddl = 2, $p \geq 95.0\%$), les différences significatives sont encadrées. Les outils existent depuis un an au moins (réponse à la question : «Parmi ces éléments, lesquels existent dans votre entreprise depuis plus d'un an ?»)

7. La différence de performance des différents outils est statistiquement peu ou pas significative

La plupart des entreprises (96%) de notre échantillon disposent d'au moins un moyen d'information sécurité. Les affiches de prévention, les tableaux d'information sécurité et les consignes de sécurité sont présents dans deux tiers des entreprises. Ainsi, si l'implantation des outils «fonctionnels» reste rare dans le secteur du décolletage, en revanche les outils «informationnels» semblent bien diffusés. Cependant, cette information ne favorise pas de meilleurs résultats sécurité là où elle est présente et quelle que soit sa nature (cf. tableau 4).

Tableau 4 : évaluation des outils «informationnels» de gestion de la sécurité par le critère du taux de fréquence des accidents avec arrêt

Outils d'information sécurité	Moyenne du taux de fréquence des accidents des entreprises où l'outil existe
tableau d'information sécurité	33,86
consignes écrites de sécurité	37,00
affiches	35,13
formation à la sécurité	50,05
charte sécurité	37,30
règlement sécurité	38,76
informations manuscrites	34,49
étiquettes sur les machines	34,63
aucune	7,50
ENSEMBLE	35,67

Excepté le cas des entreprises peu nombreuses (5 sur 168), ne possédant aucune forme d'information sécurité, on constate que l'ensemble des outils «informationnels» sont associés à des résultats sécurité identiques à ceux de l'ensemble de la population étudiée. Ils ne permettent donc pas d'obtenir de meilleurs résultats en matière de sécurité du travail. Cependant, il convient de rappeler qu'il n'existe pas de causalité entre les différents éléments mis en relation. Ainsi, on ne peut dire que la formation à la sécurité conduit à moins de sécurité, mais plutôt qu'elle est associée à des entreprises aux résultats sécurité les moins bons.

En définitive, l'information sécurité, banalisée et présente dans toutes les entreprises, ne constitue pas un élément intrinsèque de performance sécurité. Il apparaît ainsi, que les outils en eux-mêmes, ne sont qu'une faible part du dispositif de gestion de la sécurité qui se doit de prendre en compte aussi bien les conditions d'émergence et d'implantation des outils que les modes de gestion de la sécurité. On peut donc se demander dans quelle mesure l'efficacité ne se trouve pas dans un assemblage d'outils et de pratiques de gestion de la sécurité.

2.2 Des modes de gestion plus performants que les autres

Il convient d'examiner l'impact des modes de gestion de l'organisation sur les résultats sécurité. Nous examinerons donc la performance des modes de gestion de la sécurité (2.2.1) puis nous étudierons l'efficacité en matière de sécurité de l'assurance qualité, mode de gestion qui n'est pas centré principalement sur la sécurité, mais qui semble pour certains⁸ l'avenir du management des risques au travail (2.2.2).

2.2.1 Instrumenter ne suffit pas

Nous avons distingué quatre types caractéristiques de modes de gestion de la sécurité du travail :

- un mode informel qui regroupe les entreprises qui ont développé principalement des outils informels de gestion de la sécurité (fonctionnels ou informationnels), et qui n'en ont formalisé aucun. On retrouvera ainsi ici les entreprises de taille moyenne ou grande dans

8. Notamment P. Jamieson et D. Procter (90)

lesquelles on trouve plutôt des groupes de travail sur la sécurité que des consignes écrites

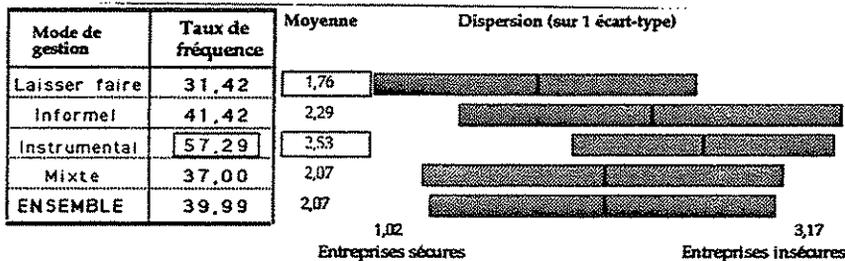
- un mode instrumental strict qui préfère à toute forme d'outils, les outils les plus déterministes (consignes écrites, chartes, règlements) et développe des formes fonctionnelles de gestion de la sécurité du travail

- un mode «laisser-faire» qui consiste en une non-utilisation des outils de gestion, mêmes informels, sauf quand ils sont obligatoires

- un mode mixte qui regroupe les organisations qui n'ont effectué aucun des choix précités, qui disposent de formes diverses d'opérationnalisation de la gestion de la sécurité.

Dans ce cadre, chaque entreprise appartient forcément à une forme de management de la sécurité du travail, celles qui ne répondent pas au critère proposé pour les modes informels, instrumental ou laisser-faire, sont alors considérées comme mixtes. On considère ainsi que la présence ou l'absence de tel ou tel outil de gestion de la sécurité dans l'organisation est révélatrice de comportements de gestion différents, porteurs d'une efficacité différente en matière de sécurité. La mesure de cette efficacité à la lumière du critère du taux de fréquence des accidents avec arrêts nous offre des résultats contrastés (cf. tableau 5).

Tableau 5 : modes de gestion et moyenne des résultats sécurité



Si l'on examine maintenant la dispersion de ces observations à la lumière des trois catégories de résultats sécurité définies précédemment (insécure, moyennement sécurée, sécurée), on constate bien que malgré une distribution éparpillée (les résultats sécurité peuvent être très divers), deux modes de gestion émergent en positif et en négatif. Le mode instrumental se retrouve dans des entreprises peu sûres alors que la politique (volontaire ou involontaire) de «laisser-faire» semble être associée à des résultats positifs.

En introduisant une perspective dynamique dans l'analyse et en examinant la progression ou la régression des résultats sécurité des entreprises appartenant à ces différentes catégories, on constate que c'est parmi les entreprises adoptant des modes de gestion instrumentaux que l'on trouve le plus d'entreprises ayant vu leur situation s'aggraver. Il apparaît donc dans cette optique, que ce type de gestion de la sécurité ne constitue pas une source de progrès en matière de sécurité du travail⁹. Si les modes de gestion centrés sur les différents outils strictement associés à la sécurité ne donnent pas de résultats spectaculaires, on peut se poser la question de savoir si l'amélioration de la sécurité, qui constitue un objectif secondaire de l'entreprise, ne peut pas profiter de démarches plus générales qui constitueraient autant d'objectifs intermédiaires. A ce titre, la popularité actuelle de la démarche qualité, impose l'évaluation de son impact sur la sécurité.

2.2.2 La qualité certifiée n'assure pas la sécurité

La certification qualité apparaît à l'observateur comme la démonstration d'une organisation rigoureuse dont les paramètres principaux sont maîtrisés. Pour un certain nombre d'auteurs (Notamment Delobea (87), Jamieson P. et Procter D. (90), EDF (91), Hadjidakis Y. (91), Lamere (89) Moyen D. (90) et Ripon A. (82)), la qualité constitue un objectif intermédiaire qui peut contribuer à l'obtention de l'objectif principal (la diminution des accidents). Notre enquête montre cependant que les entreprises qui disposent de certification

9. D'autant plus que les outils présents dans les entreprises le sont depuis au moins un an (la présence des outils est évaluée à t-1).

qualité ISO 9000, armement ou automobile n'ont pas de meilleurs résultats en matière de sécurité du travail que les autres.

Tableau 6 : existence d'une assurance qualité et taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt¹⁰

Assurance Qualité	Fréquence moyenne			TOTAL
	sûre	Moy sec	insûre	
Oui	43	35	21	100%
non et en cours de certification	53	25	23	100%
TOTAL	46%	32%	22%	100%

Les accidents du travail n'y sont pas moins nombreux. On constate même que c'est parmi les entreprises non-certifiées (et en cours de certification) que l'on trouve le plus d'entreprises possédant de bons résultats sécurité. Ainsi, le formalisme apparent de l'organisation et des procédures n'apparaît pas comme le moyen idéal d'éradication des accidents. On peut avancer l'hypothèse explicative selon laquelle l'assurance qualité semble plutôt représenter un «signe extérieur de bonne tenue» de ces entreprises et une mode organisationnelle, obéissant plus à une logique commerciale qu'à un véritable besoin de structuration de l'organisation et de sécurité du travail.

3. Propositions pour une gestion de la sécurité qui tienne compte de l'importance des systèmes de représentation des acteurs

Au delà de ces résultats bien négatifs, et avant de proposer des éléments pratiques de pilotage de la sécurité du travail (3.2), il convient de s'attarder sur ce qui, dans les éléments de gestion de la sécurité du travail, semble avoir un impact sur la performance sécurité de l'entreprise (3.1).

3.1 Une explication de la performance par l'examen du lien entre représentation des acteurs et résultat sécurité

L'évaluation des représentations des agents s'est effectuée à partir de l'analyse des comptes rendus d'entretien réalisés au cours de l'enquête dans la vallée de l'Arve. Afin de mettre en évidence les différences de point de vue, nous avons évalué les représentations de chaque gestionnaire à l'aide de six critères nous apparaissant comme les plus significatifs¹¹:

- L'aspect mécaniste de la représentation sécurité
- L'aspect compliqué ou complexe de la représentation du phénomène accidentel
- L'exigence du gestionnaire vis à vis des problèmes de sécurité
- La fatalité du gestionnaire vis à vis des problèmes de sécurité
- L'aspect instrumental ou réglementaire de sa gestion
- L'aspect laisser-faire ou adaptatif de sa gestion.

10. La dépendance entre les deux dimensions n'est pas significative ($\chi^2 = 2.1$, ddl = 2, $p = 64.3\%$).

11. Ces critères ont été évalués par un comptage des signes caractéristiques de telle ou telle représentation dans les comptes rendus d'entretien. La définition précise de ce que recouvre ces signes, éléments du discours ou de la description de l'entreprise est difficilement appréhendable immédiatement, il s'agit aussi bien de mots (comme par exemple procédure qui constitue un signe tangible de la dimension instrumentale de la gestion de la sécurité) que d'expressions (A donc B) peut constituer la matérialisation d'une représentation mécaniste de la situation). Cette démarche d'analyse reflète ainsi la représentation du chercheur des représentations des agents. Son intérêt est plus descriptif, explicatif et interrogateur que réellement scientifique.

Ces six critères nous ont permis de situer par comparaison algébrique chaque entreprise sur trois échelles :

- une échelle opposant représentation complexe ou compliquée et représentation simple ou mécaniste (ech. accident)
- une échelle opposant représentation exigeante et fataliste (ech. exigence)
- une échelle opposant représentation instrumentale et adaptative ou laisser-faire (ech. instrumentation).

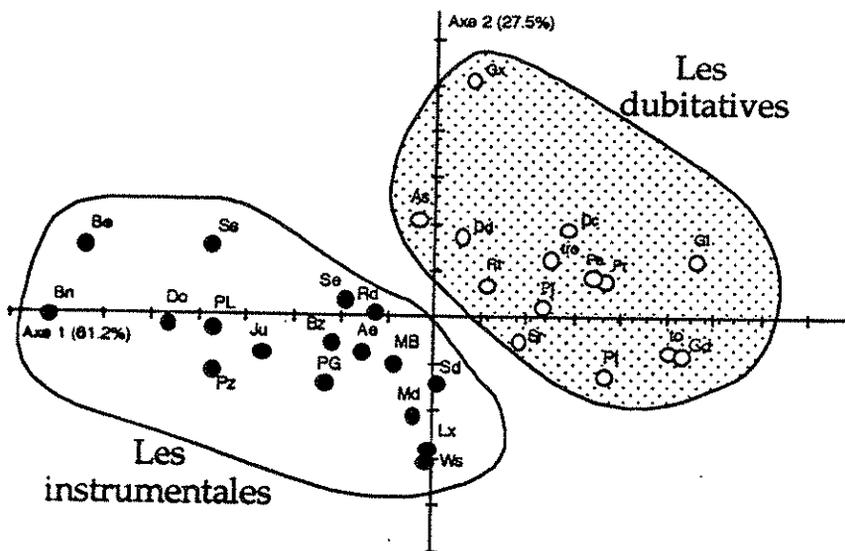
Ces trois échelles permettent d'expliquer 58.0% de la variance du résultat sécurité¹².

Une analyse en composantes principale et une classification automatique¹³ nous permettent de mettre en évidence deux groupes de gestionnaires et donc d'entreprises :

· Celles dont le gestionnaire envisage l'accident comme le résultat d'un processus mécanique simple subi dont la gestion passe par l'usage d'outils et d'instruments adaptés; on les qualifiera de «instrumentales», parce qu'elles considèrent les outils de gestion de la sécurité comme des solutions aux problèmes de sécurité.

· Celles dont le gestionnaire estime que la sécurité au travail est un problème important, difficile à cerner et qui ne peut se gérer d'une manière systématique; on les qualifiera de «dubitatives», parce qu'elles envisagent d'importantes difficultés dans le processus de maîtrise de la sécurité.

Figure 1 : typologie des représentations des gestionnaires de la sécurité¹⁴



Chacun de ces types peut être caractérisé d'une manière plus complète en précisant que les dubitatives possèdent une vision de la situation de management de la sécurité et de sa gestion sans pour autant que cette vision les conduise à opérationnaliser et à matérialiser leur vision. C'est ici la représentation d'un management plus intuitif et sensitif, qu'actif et instrumentalisé. A contrario, les instrumentales symbolisent une logique plus immédiate, le

12. Freq 93 = -7.372 * ech exige -4.188 * ech complex -11.449 * ech procédur +51.136. Coefficient de corrélation multiple : R = 0.761, coefficient de Fisher : F = 6.832. Significativité des paramètres : ech exige : coefficient : -7.372, écart-type : 2.634; ech complex : coefficient : -4.188, écart-type : 3.835; ech procédur : coefficient : -11.449, écart-type : 4.380

13. La classification obtenue est issue d'un traitement avec le logiciel Sphinx, elle correspond également à la classification issue du logiciel SPSS avec la méthode «quick clusters».

14. Axe 1 (+61,2%) : contributions positives ech accident +42%; ech instrumentation +39%; axe 2 (+27,5%) : contributions positives ech exigence +81%; contributions négatives ech instrumentation -13%; ech instrumentation -5%

problème suppose un diagnostic qui conduit à une solution instrumentée le plus souvent sous forme de règles de normes ou de procédures. Elles représentent le management de l'action, du formel et du concret. Ces deux représentations types de la sécurité et de sa gestion correspondent également à des résultats et des situations sécurité totalement distincts. C'est ainsi que les «instrumentales» ont en moyenne quatre fois plus d'accidents que les «dubitatives».

Tableau 7 : position des types de représentations sur chacune des échelles

Types de représentations	Taux de fréquence moyen du groupe	Moyenne du groupe sur l'échelle exigence	Moyenne du groupe sur l'échelle accident	Moyenne du groupe sur l'échelle instrumentation
Instrumentales	78,59	- 1,75	- 1,09	- 0,66
Dubitatives	19,36	2,04	1,19	0,77
Ensemble	51,84	- 0,04	- 0,06	- 0,02

Il apparaît donc que la représentation des différents éléments de la sécurité du travail et le niveau de celle-ci sont liés. Il convient cependant de se poser la question de la nature du lien. Est-ce que ce sont les résultats qui fondent les représentations, ou les représentations qui fondent les résultats ? Pour les principaux théoriciens de ce champ (Moscovici 61, Jodelet 93, Ehrlich 85), les représentations constituent le mode d'organisation de notre environnement. Gaspard (89), à la suite de son étude sur les représentations des acteurs de la sécurité conclut sur l'existence d'un lien très clair : «l'idée -ou l'image- que les individus se font des accidents de travail, ou de ce en quoi peut consister la "sécurité", induit le type d'enquête qu'ils mènent dans l'entreprise, et les mesures de sécurité qu'ils sont disposés, selon leurs niveaux, à proposer ou à prendre (...)». De la même façon, Moscovici (90) et Abric (94) considèrent que les représentations constituent une forme de connaissance construite au fil des interactions sociales et qui régissent en partie les actes et conduites des individus. Cette conception s'oppose cependant aux conceptions sociologiques issues des travaux de Durkheim et des successeurs de Marx pour qui la représentation est le résultat d'un processus institutionnel.

Les théoriciens des représentations restent d'accord sur l'interpénétration qui se produit entre la sphère réelle et l'univers des représentations. Il semble ainsi que la position commune est celle d'une représentation qui trouve sa source dans l'existant, les croyances, valeurs et représentations et qui fondent le comportement quotidien des individus. L'impact de l'un sur l'autre ne peut être dissocié. Les représentations des acteurs sont donc à l'origine de la performance en matière de sécurité, ce qui nous amène à formuler un certain nombre de principes qui devraient fonder le management de la sécurité du travail.

3.2 Gérer les représentations avant d'implanter les outils

Il apparaît donc que la gestion de la sécurité du travail doit abandonner l'objectif intermédiaire de l'implantation d'outils de gestion de la sécurité pour s'intéresser au pilotage des représentations des acteurs.

Dans ce cadre deux voies d'action dont la pertinence et la performance restent encore à évaluer, sont envisageables. Si la première¹⁵ vise l'intégration de l'apprentissage des comportements sécurité à la mise en oeuvre de la production; la seconde¹⁶ se concentre plutôt sur l'accident, la sécurité et les représentations des agents en la matière. Ces deux «méthodes» de gestion de la sécurité partent de l'idée que les accidents dus à des conditions de travail dangereuses n'existent plus. Les accidents qui subsistent sont plus complexes et font intervenir l'homme dans leur survenue. Celui-ci étant alors considéré, selon l'expres-

15. Cette méthode a été décrite dans le rapport du centre national du patronat québécois et est appliquée chez Imperial Tobacco

16. Cette méthode est la conclusion d'un travail doctoral (Abord de Chatillon 95), elle a été explicitée et opérationnalisée sous le nom de méthode RECORE (Abord de Chatillon 96)

sion de Faverge comme «agent d'infiabilité et de fiabilité du processus industriel». C'est donc celui-ci qu'il faut amener à agir pour sa sécurité et celle de l'entreprise. Dans le premier cas, toute l'action de production est imprégnée de sécurité. On ne parle pas de comment il faut faire pour éviter l'accident, mais de comment il faut faire pour bien produire. Le classique schéma de dramatisation du phénomène accidentel est alors remplacé par un discours et des attitudes positives. Dans le second cas, la performance est obtenue grâce à l'évolution des représentations individuelles vers un accord commun. Le gestionnaire de la sécurité doit amener les acteurs à une «communauté» de représentations par l'intermédiaire de la mise en évidence des représentations individuelles, la confrontation de celles-ci et l'échange.

Ces deux modes de gestion de la sécurité nécessitent une inscription dans le temps et la démonstration par les gestionnaires de l'importance de la sécurité des individus pour l'organisation. Si l'évolution vers des représentations compatibles ne peut se réaliser que pas à pas, il en est de même pour la politique d'intégration qui ne conçoit qu'à long terme, ne serait-ce que pour limiter l'impact des mécanismes adaptatifs homéostatiques.

Conclusion

Cette étude a permis de mettre en évidence les limites inhérentes aux pratiques de gestion de la sécurité de cette population de petites entreprises. On peut ainsi affirmer qu'il n'existe aucun lien entre présence d'outils de gestion de la sécurité et performance sécurité. De la même façon, l'existence de modes de gestion définis par la présence ou l'absence de tels ou tels outils, ne semble pas constituer un indicateur pertinent de la capacité de l'organisation à traiter du dysfonctionnement accidentel.

L'élément le plus significatif demeure les représentations des gestionnaires telles qu'elles apparaissent à travers l'analyse de leurs discours. Il apparaît ainsi deux catégories caricaturales de systèmes de représentation de la sécurité et de l'accident qui sont associés à des performances sécurité résolument différentes.

Ces éléments nous permettent de proposer des modalités de management de la sécurité du travail, fondées non plus sur l'instrumentation dont les limites nous sont clairement apparues, mais plutôt sur l'appréhension du phénomène accidentel et de la sécurité du travail par les acteurs. Ainsi, si l'analyse des discours des gestionnaires permet de supposer l'existence d'une relation étroite entre système de représentation et performance, on peut aussi se poser la question de l'origine de ce lien. C'est la voie de recherche que nous entendons désormais approfondir.

Bibliographie

Abord de Chatillon E. : «Accident du travail et gestion de la sécurité : représentations des acteurs et efficacité des outils», thèse de doctorat nouveau régime ès sciences de gestion, Université de Savoie, 8 décembre 1995.

Abord de Chatillon E. : «Comment améliorer la gestion des comportements et attitudes des acteurs en matière de sécurité du travail : la méthode RECORE», Note de recherche du GREG, 21p, 1996.

Abrie J.C. : «Pratiques sociales et représentations», Presses Universitaires de France, 1994.

Delobea F. : «Qualité et sécurité, deux impératifs liés pour l'entreprise»; Achats et Entretien, N° 399, pp 35-37, Nov 1987.

EDF : «Guide d'élaboration des plans qualité-sûreté», SPT-DSN, 19-11-90, 11 p, 1991.

Ehrlich S. : «La notion de représentation : diversité et convergences»; Psychologie Française; Vol 30, N°3/4, pp 226-237, Nov 1985.

Faverge J.M. : «L'Homme, agent d'infiabilité et de fiabilité du processus industriel»; Ergonomics, Vol 13, N°3, pp 301-327, 1970.

- Gaspard J. : «Accidents, risques et conditions de travail; étude des représentations sociales de certains acteurs de la prévention»; Notes scientifiques et techniques de l'I.N.R.S. N°70, Avril 1989.
- Hadjidakis Y. : «Plan qualité sûreté, démarche qualité associée», E.D.F., 15 p 1991.
- Jamieson P. et Procter D. : «Total quality is no accident», The Safety and Health Practitioner, pp 25-29, August 1990.
- Jodelet D. : «Représentation sociales : un domaine en expansion», in Jodelet D. : «Les représentations sociales», Paris, P.U.F, pp31-61, 1993.
- Lorino P. : «Comptes et récits de la performance», Editions d'Organisation, 1995.
- Moscovici S. : «La psychanalyse, son image et son public», Paris, P.U.F., 1961.
- Moscovici S. : «La nouvelle pensée magique», Bulletin de Psychologie, N°405, Tome 45, 1990.
- Moyen D. : «Au travail le risque zéro n'existe pas»; Face au Risque, N°267, pp83-87, Novembre 1990.
- Ripon A. : «Des cercles de qualité aux cercles de sécurité», Revue de la Sécurité, pp 5-9, Novembre 1982.