HAL
open science

Prise de risque, ”dérives” et autres imprudences.

M. Monteau

To cite this version:

M. Monteau. Prise de risque, ”dérives” et autres imprudences.. [Rapport de recherche] Notes scientifiques et techniques de l'INRS NS 155, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). 1997, 161 p., ill., bibliogr. hal-01420160

HAL Id: hal-01420160

https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01420160

Submitted on 20 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

AVRIL1997

N° ISSN 0397 - 4529

155

PRISE DE RISQUE, "DÉRIVES" ET AUTRES IMPRUDENCES

Michel MONTEAU

Section Accidentologie

INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SECURITE

SIEGE SOCIAL :
30, RUE OLIVIER-NOYER, 75680 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RECHERCHE :
AVENUE DE BOURGOGNE, 54501 VANDŒUVRE CEDEX

- SOMMAIRE -

Page

INTRODUCTION 1

CHAPITRE A.
LA PRISE DE RISQUE EST UN PROBLEME SPÉCIFIQUE 3

1. QUELLE EST LA RÉALITÉ DE LA PRISE DE RISQUE 5

1.1. Définir la prise de risque 5
1.2. Observer la prise de risque 7

2. LES COMPOSANTES DE LA PRISE DE RISQUE 13

2.1. Le danger 13
2.2. L'opérateur et ses caractéristiques individuelles 17
2.3. Contexte et circonstances 21

2.3.1. Les situations de danger manifeste 21
2.3.2. Les situations "incidentelles" 23
2.3.3. Les situations non critiques et l'émergence des "dérives" 31
a) La notion de "dérive" 31
b) Conditions d'apparition 33
√ *La logique de l'exécutant* 35
√ *La logique de l'encadrement* 39
c) Exemples 41

CHAPITRE B.
PERSPECTIVES D'ACTION : LES MOYENS D'OBTENIR UN COMPORTEMENT CONFORME 49

√ *Situer la prise de risque dans son contexte* 49
√ *Typologie des processus d'influence* 51

1. LA REGLE 55

1.1. Nécessité de la règle 55
1.2. Limites de la règle 57

2. L'INFORMATION 63

2.1. Définition 63
2.2. Exemples 65
2.3. Information et rhétorique 69
2.4. Campagnes d'information : intérêt et limites 69

3. LA PROPAGANDE 75

3.1. Définition et moyens traditionnels 75
3.2. Exemples (grandes entreprises) 79
3.3. Actions destinées aux PME : campagnes et concours 87

3.3.1. Campagnes 87
3.3.2. Concours 91
√ *Exemple* 91
√ *Typologie* 95
√ *Résultats* 97

3.4. Efficacité et usages de la propagande 99
√ *Le rituel : définition* 101
√ *Fonctions du rituel* 103
3.5. Problèmes moraux et éthiques 105
√ *Techniques de "soumission sans pression"* 107

4. LE CONTROLE IDÉOLOGIQUE : FAIRE VOULOIR 109

4.1. Les limites du concept de motivation 109
√ *La sécurité comme facteur motivationnel* 111
4.2. La mobilisation 113
√ *Exemple* 117
4.3. Définition du contrôle idéologique, conséquences 125
4.4. La question de l'efficacité : exemples 127
√ *Application à la sécurité* 133
4.5. Limites du contrôle idéologique 133
√ Focalisation sur le facteur humain 137
√ Notion de culture dévoyée 139

CONCLUSION 143

Notion de logique d'action 145
Typologie des logiques de prudence 149
Dégager les logiques d'action 153

ANNEXE 1 :
EXEMPLE D'ACCIDENT PROVOQUÉ PAR UN ÉCHEC DE LA RÉCUPÉRATION D'UN INCIDENT 157

Avant-propos

La présente Note Scientifique et Technique correspond au développement de l'exposé réalisé à la demande d'une grande entreprise et présenté à un groupe d'ingénieurs de sécurité et de directeurs des ressources humaines de celle-ci.

L'exposé concerne la prise de risque et ses formes moins spectaculaires mais plus insidieuses comme la "dérive" qui transforme lentement les procédures les plus rigoureuses en "pratiques maisons"... Certaines entreprises ont ainsi le sentiment d'être à la merci d'un accident, voire d'une catastrophe, dont l'analyse révélerait alors qu'il résulte d'une accumulation de "négligences" à tous les étages.

Il se prolonge par une réponse à la question : que peut faire l'entreprise pour obtenir des comportements conformes, sous l'hypothèse qu'on ne puisse agir qu'en direction de l'opérateur ? L'influence de la règle, de l'information, de la propagande et des prolongements de cette dernière est alors examinée.

Par sa forme, l'exposé s'écarte quelque peu de l'analyse bibliographique (en épargnant au lecteur l'accumulation habituelle des citations en particulier), mais il a plutôt l'ambition d'en être une traduction didactique possible. Toutefois, au verso de chaque page figurent les références bibliographiques et les notes indexées qui, sans être indispensables à la compréhension du texte, sont destinées à soulever de nouvelles questions, à ouvrir des débats connexes ou tout simplement à illustrer le propos.

L'objectif est d'alimenter la réflexion des praticiens intéressés par une question permanente, évolutive, et qu'il convient donc d'actualiser périodiquement.

INTRODUCTION

Beaucoup de préventeurs relèvent une disparité, semble-t-il croissante, entre les deux versants -technique et humain- de la prévention. Ainsi les progrès de la prévention technique mettraient, plus que jamais, en lumière une infiabilité résiduelle de l'homme, et la "prise de risque" en serait toujours une des expressions les plus communes.

L'observation n'est certes pas nouvelle mais force est de constater que ce problème ne paraît pas résolu pour autant. La prise de risque reste donc un sujet de préoccupation récurrent, en dépit du développement des aménagements techniques et ergonomiques destinés à la supprimer.

Toutefois, autant l'expression fait l'unanimité, autant elle recouvre en réalité des comportements très variés, entraînant logiquement les débatteurs vers des solutions elles aussi multiples voire contradictoires.

° °
°

[01] RIVELINE C., (1993), La gestion et les rites, Annales des Mines, Gérer et comprendre, décembre 1993, 82-90.

[02] MONTMOLLIN M. de, (1984), L'intelligence de la tâche, Peter Lang, Bern.

CHAPITRE A.
La prise de risque est un problème spécifique

Prendre un risque paraît une expérience commune et partagée. La situation la plus souvent évoquée est naturellement celle de la conduite automobile. Conducteur ou passager, auteur ou victime, chacun, tôt ou tard, connaît une situation dangereuse, qu'il s'agisse d'une manoeuvre d'urgence, d'un dépassement risqué ou d'une infraction, sinon à la loi, du moins à la prudence élémentaire.

L'expérience de la prise de risque dans la conduite, fait ensuite l'objet d'une analogie spontanée avec les situations de travail industrielles. Cette analogie dont la validité est rarement examinée donne lieu à des considérations évoquant entre autres le goût du risque, le plaisir de l'interdit, le non respect des consignes, l'inconscience et le manque de rigueur, d'où découlerait classiquement la nécessité d'informer, de former ou de sanctionner le cas échéant.

En réalité, l'analogie malgré son apparente évidence, est sans doute fragile et pour le moins partielle.

En règle générale, la tâche des intéressés diffère fondamentalement quant à la latitude dont ils bénéficient : l'automobiliste reste en effet maître de son temps de conduite, de l'itinéraire, des arrêts, de son allure... et pour certains observateurs le respect de la réglementation (en l'absence de contrôle) relève même d'un "petit miracle" [1]. D'ailleurs la prévention consiste beaucoup à réduire indirectement le pouvoir discrétionnaire du conducteur en conférant par exemple à l'infrastructure des caractéristiques (rond point, sens unique...) imposant un type de comportement ou en fixant au chauffeur professionnel des durées maximales de conduite par exemple.

Dans l'entreprise, la latitude de l'opérateur n'est pas comparable, qu'il s'agisse du temps de travail (défini), du mode opératoire (prescrit), des dispositifs de contrôle (formalisés), des exigences et des comportements attendus. "La vie industrielle et administrative est très fortement réglée. Pour la majorité des travailleurs, il n'y a pas de travail sans organisation du travail" [2].

Aussi, dans la mesure où l'on reconnaît une disparité des deux situations évoquées, les généralisations concernant le rôle de certains facteurs psychologiques comme le "goût du risque" par exemple, doivent être examinées avec circonspection. On peut d'ailleurs

[03] A titre d'exemple : dans l'article intitulé "le bris de machine", on peut encore lire : "Les accidents surviennent presque toujours par négligence, imprudence, malveillance ou imprévoyance", "Face au risque" (n° 319, 1996, p.2).

[04] CUNY X., (1987), Les comportements de prise de risque dans le travail, Revue de Psychologie appliquée, 37, 1, 1-11.

observer que les métiers statistiquement les plus dangereux (bâtiment, travaux publics, carrière) ne sont pas socialement valorisés et sont plutôt l'objet d'une désaffection.

S'agissant de la prise de risque, on ne peut donc pas assimiler conduite automobile et travail industriel, et encore moins faire l'économie d'observations en entreprises. Cette nécessité implique au préalable la définition des observables.

1. Quelle est la réalité de la prise de risque ?

1.1. Définir la prise de risque

La "prise de risque" désigne des comportements très divers dont le point commun est d'abord d'être qualifiés comme tels par des observateurs : responsables hiérarchiques, agents des services de sécurité, membres du CHS-CT...

Il s'agit toujours d'un écart entre un comportement observé et un comportement attendu, que ce dernier soit défini par un référentiel (norme, bonne pratique, mode opératoire prescrit...) ou la représentation que l'observateur en a. Cet écart est considéré comme un facteur potentiel d'accident, attribut essentiel qui est sans doute à l'origine de variantes terminologiques plus ou moins synonymes : imprudence, négligence ou imprévoyance [3]. On distingue néanmoins la "dérive" qui est aussi un écart mais en l'occurrence plus fréquent quoique moins critique, c'est-à-dire augmentant peu le risque d'accident. Il faut encore noter que la prise de risque traduit parfois une absence, "un manquement" (ne pas mettre ses gants par exemple) souvent invoqué dans les comptes rendus d'accidents.

En définitive, ce que l'on peut appeler "point de vue de l'observateur" est donc essentiellement un point de vue normatif plus ou moins strict selon l'activité concernée, les circonstances et les observateurs.

A ce "point de vue de l'observateur" s'oppose le "point de vue du sujet", c'est-à-dire celui de l'auteur de la prise de risque. Il va sans dire que ces deux regards ne concordent a priori que très rarement. En règle générale, l'observateur tend à s'en tenir aux faits tandis que l'intéressé en appelle volontiers aux nécessités de la situation de travail (temps alloué insuffisant, difficultés de la tâche...) exposées comme autant de justifications de son comportement [4].

[05] MONTEAU M., (1995), Arbeitssicherheit und Psychologie in Frankreich, Psychologie der Arbeitssicherheit 8. Workshop 1995, LUDBORZS B., 45-66, Roland Asanger Verlag, Heidelberg (Allemagne).

[06] Comme le rappelle DIONNE-PROULX il existe une abondante littérature concernant la perception du danger et les biais cognitifs entraînant une sous-estimation du danger.
DIONNE-PROULX J., (1992), La perception du danger : une approche nouvelle d'identification et d'intervention en SST, Revue Européenne de la Psychologie appliquée, 42, 4, 297-304.

[07] CESA-BIANCHI M., MANTOVANI G., (1975), Formation à la sécurité. Commission des Communautés européennes, Luxembourg. Cf. p. 123.
"Une participation active et responsable de tous les travailleurs à la définition des règles de comportement répondant à chaque situation de travail est de nature à stimuler des comportements plus sûrs et une apparente stabilisation du degré de fiabilité du système".

[08] "Ce qu'impose la *contrainte*, c'est une loi commune, ou un ensemble de croyances, de symboles, de règles, etc., fixées en leur contenu : l'individu n'a plus alors qu'à les accepter, d'où la soumission hétéronome, ou à résister, d'où le renforcement de l'égocentrisme. En pratique, la soumission et la résistance se combinent en un compromis tel que les règles les plus strictes évoluent et que l'individu parvient à concilier son moi avec la loi. Mais il n'y a point de place, en un tel système, pour la personnalité, c'est-à-dire pour la régulation autonome de l'individu. Au contraire, la *coopération* n'implique qu'un ensemble de règles et de relations telles que chacun prend conscience de son point de vue particulier tout en le situant dans une totalité cohérente : l'individuel devient ainsi solidaire du social, c'est-à-dire que l'individu, se soumettant en toute autonomie à la méthode de réciprocité, réalise l'accord entre l'originalité propre au moi avec la discipline de la règle".
PIAGET, (1931), Cité par VALADE B., (1996), Introduction aux sciences sociales PUF.

[09] Recherche Communautaire sur la sécurité dans les charbonnages et les mines de fer (1962-1966). Etudes de physiologie et de psychologie du travail n° 5, C.E.C.A. Luxembourg, 1969.

Autrement dit, l'acteur module son appréciation en fonction du contexte, optant implicitement pour une "logique ergonomique", tandis que le jugement de l'observateur relèverait plutôt d'une "logique réglementaire" [5]. Cette logique réglementaire est manifestement inadéquate dans plusieurs cas. Ainsi on ne peut pas qualifier de prise de risque une erreur, c'est-à-dire une action réalisée par l'opérateur dont le résultat (en l'occurrence une augmentation du risque) est contraire à ses intentions. Il en est de même lorsque l'opérateur est contraint à l'action sans en avoir les moyens (matériel, information ou formation nécessaires), ou encore lorsqu'il n'y a pas perception ou connaissance du danger [6].

Toutefois, il est possible d'échapper, en partie, à cette dichotomie en définissant les comportements attendus (règles à respecter, conduites à tenir en cas d'incidents, comportements prohibés...) de façon collective. Dans son principe, la procédure consiste à réunir les différents protagonistes (opérateurs concernés, service de sécurité...) pour définir une sorte de référentiel commun [7].

De longue date on a pu constater que les règles de sécurité ainsi établies étaient mieux respectées [8]. Cependant on peut craindre que la lourdeur d'un tel dispositif n'en limite considérablement l'application. De plus la procédure suppose des collectifs de travail stables. Par ailleurs, ce qui est gagné en efficacité risque d'être perdu en possibilité de généralisation.

1.2. Observer la prise de risque

La littérature ancienne fournit des descriptions détaillées de prises de risque couramment observées dans des mines de charbon ou des aciéries à la fin des années cinquante [9]. Ces relations témoignent de conditions de travail particulièrement pénibles et dangereuses dans lesquelles l'implication physique des exécutants devenait souvent un élément de valorisation du métier. Dans de tels contextes la prise de risque n'était finalement qu'un comportement s'écartant un peu trop de normes de groupes implicites déjà tolérantes à l'égard du risque.

A l'heure actuelle ce type de situation n'existe plus à la même échelle et sans doute peut-on faire l'hypothèse d'une moindre fréquence de prises de risque dans les situations industrielles.

Cependant les circonstances propices à l'apparition de tels comportements n'ont pas changé pour autant : la prise de risque se manifeste plus fréquemment dans les tâches annexes et les situations de récupération qu'au cours de l'activité principale.

[10] MONTEAU M., FAVARO M., (1994), Technologies nouvelles et prévention, Sécurité revue de préventique, 16, 2, 24-31.
Selon une enquête de la DARES (1993), entre 1991 et 1993 l'autonomie dont bénéficient les opérateurs progresse mais la précision des modes opératoires exigés s'accroît également.
Ainsi 38 % des salariés déclarent appliquer strictement les consignes (contre 42 % en 1991) mais "de plus en plus de salariés se situent dans des modes opératoires précis, régis par des délais, des consignes, des modes d'emploi ou même des ordres".
LINQUIER N., (1994), Organisation du travail : entre contraintes et autonomie, Le Mensuel de l'ANACT, n° 198, p. 6.

[11] ROUSSEAU C., MONTEAU M., (1991), La fonction de prévention chez l'opérateur, Notes Scientifiques et Techniques de l'INRS, 50 p.
WISNER souligne l'intérêt de l'auto-confrontation. "En principe, l'entretien d'auto-confrontation évite tout jugement de valeur, toute notion de désobéissance aux consignes, de procédé erroné. [...] L'opérateur donne aisément une explication à certains comportements qui avaient surpris l'observateur, mais peut réfléchir longtemps avant de retrouver dans sa mémoire une explication à une façon de procéder inhabituelle. [...] L'intérêt majeur de l'auto-confrontation est probablement de faire apparaître des éléments de l'inconscient cognitif. Ce dernier joue un rôle essentiel dans les activités heuristiques qui permettent la constitution de problèmes".
WISNER A., (1995), La cognition et l'action situées : conséquences pour l'analyse ergonomique du travail et l'anthropotechnologie, in WISNER A., Réflexions sur l'ergonomie, Octarès ed. Toulouse, 141-158.

[12] GROENEWEG J., (1994), Controlling the controlable - the management of safety, DSNO Preso, Leiden University, 258 p. (cf. p. 56-68 en particulier "the pyramid theories").

En revanche, les exigences de rigueur qui accompagnent les technologies actuelles, en limitant l'amplitude des variations des comportements requis, feraient en quelque sorte apparaître des conditions favorables à la manifestation "naturelle" de "dérives" ; ce resserrement des tolérances rend leur transgression plus probable [10].

Quant aux conditions d'observation, il est d'usage d'en définir désormais les modalités avec les intéressés dont l'accord préalable est impérativement requis. Dans le passé, des observations plus ou moins "instantanées" étaient parfois effectuées à l'insu du personnel. Certaines pratiques actuelles (audit de conformité en particulier) conservent ce caractère inopiné et sont souvent perçues comme des inspections pures et simples. "L'audit de chantier" (ou d'atelier) est ainsi à la fois un moyen d'évaluer l'état des pratiques habituelles et, de façon indissociable, une incitation au respect immédiat des prescriptions.

Par conséquent l'étude des comportements de travail (que l'objet soit ou non la prise de risque) implique que les durées d'observation soient suffisamment longues pour être témoins de conduites habituelles. De plus les observations doivent être déconnectées de toute décision d'application immédiate qui en découlerait (rappel des prescriptions).

Sur le plan technique, les facilités d'utilisation qu'offrent les matériels actuels compensent en partie quelques difficultés évoquées. L'enregistrement vidéo autorise en particulier une auto-confrontation souvent riche d'enseignements. En transformant l'acteur en observateur, on lui permet d'adopter facilement un regard plus critique envers son propre comportement ou celui du collectif de travail auquel il appartient [11].

A bien des égards, l'étude de la prise de risque reste donc hasardeuse : difficile à définir, elle est encore bien plus délicate à observer compte tenu des conditions requises et d'une fréquence sans doute faible. Sur ce point, des entreprises comme Shell et DuPont adoptent un ratio de 1 à 1000 entre les accidents avec arrêt et les "actes dangereux" (unsafe acts) [12]. Autrement dit, pour un accident avec arrêt on observerait 1000 actes dangereux. Sachant que l'indice de fréquence moyen s'élevait à 47,8 en 1993, on peut considérer qu'il se produit un accident pour 20 salariés, par an en France. En supposant que tous les accidents résultent notamment d'actes dangereux, ces 20 personnes commettraient donc 1000 actes dangereux soit en moyenne 50 actes par personne et par an !

Sous cet angle, ce résultat paraît bien peu crédible pour l'une ou l'autre raison de l'alternative suivante :

• Dans un premier cas de figure, on considère qu'il existe un lien de causalité beaucoup plus étroit entre prise de risque et accident. L'intensité de ce lien justifie préci-

[13] MONTEAU M., (1988), La gestion de la prise de risque chez l'opérateur, in GOGUELIN P. , CUNY X., La prise de risque dans le travail, Ed. O/E, Marseille, 237-252.

sément les efforts consacrés à prévenir les comportements en question. Toutefois pour un ratio non plus de 1/1000 mais de 1/100 par exemple, il n'y aurait plus que 5 actes dangereux par personne et par an, ce qui exclut toute possibilité d'observation.

• Dans la seconde hypothèse, on considère au contraire que les prises de risque sont des comportements beaucoup plus communs et que le ratio évoqué pourrait être de 1/10.000 par exemple. Que dire alors de tels comportements si peu liés à l'accident sinon qu'ils sont, somme toute, des actes anodins et comment alors ne pas les tolérer ?

En fait, la seule façon de concilier une fréquence élevée des actes dangereux et une relative rareté de l'accident est de concevoir que celui-ci résulte de la conjonction de plusieurs événements indépendants.

Supposons par exemple qu'un cas de chute d'échelle résulte de la conjonction des quatre causes suivantes (avec leurs probabilités d'apparition associées) :

- Échelle utilisée comme poste de travail
  (et non comme moyen d'accès) : $P_1 = 0,5$
- Angle de l'échelle avec le mur
  plus ouvert que l'angle optimum : $P_2 = 0,5$
- Échelle libre (pied non arrimé) : $P_3 = 0,9$
- Sol glissant au pied de l'échelle : $P_4 = 0,01$.

Dans ce cas, la probabilité de chute reste faible ($2,25.10^{-3}$) bien que, neuf fois sur dix, on puisse observer que l'échelle ne soit pas arrimée ou que, une fois sur cinq, les trois premières conditions soient réunies.

A la mesure d'un seul opérateur les trois premières causes sont donc très fréquentes sans être associées à l'accident. L'intéressé peut ainsi considérer, empiriquement, que l'absence d'accident est synonyme de sécurité malgré l'avis contraire de l'observateur, c'est-à-dire bien souvent du préventeur.

On retiendra, qu'en règle générale, l'observation du travail ne peut pas avoir la prise de risque comme thème central d'investigation. Cette remarque rejoint d'ailleurs un constat empirique fait à l'occasion des interviews des opérateurs. Sauf exception encore une fois, la sécurité n'est pas un "noyau", un thème central autour duquel s'organiserait l'activité des opérateurs. Les problèmes de sécurité sont d'abord perçus comme un des types d'obstacles parmi tous ceux qui peuvent s'opposer au bon déroulement du travail. Ainsi la recherche s'est déplacée de l'analyse des prises de risque à celle de la maîtrise du risque [13].

2. Les composantes de la prise de risque

Les difficultés recensées précédemment risquent de contraindre le praticien à faire, en quelque sorte l'impasse, sur un dénombrement un tant soit peu rigoureux des prises de risques sur le chantier ou dans l'entreprise.

Aussi, dépourvu de preuve mais convaincu que le respect du mode opératoire prescrit ne peut pas - par conception - engendrer l'accident, le praticien préférera supprimer, ou en tout cas réduire, les composantes de la prise de risque.

Pour qu'il y ait prise de risque, il faut bien évidemment un risque, c'est-à-dire l'éventualité d'une rencontre entre un opérateur et un danger (tout ce qui est incompatible avec une présence humaine), et des circonstances favorables à la réalisation de cette éventualité.

L'homme et le danger sont donc les deux composantes permanentes de ce type de situation. Quant aux "circonstances favorables", l'expression résume en l'occurrence des combinaisons de causes, plus ou moins contingentes, propres à différents contextes et qui fréquemment "font système", comme on le verra par la suite.

2.1. Le danger

La prise de risque témoigne en premier lieu de l'existence d'un danger dont la maîtrise incombe, en partie ou en totalité, à l'opérateur.

En règle générale, le danger devient inopérant par une combinaison de dispositifs techniques et de modes opératoires adéquats. Il existe ainsi une répartition de la prise en charge de la sécurité entre l'homme et le système technique. Toutefois cette répartition se fait dans des proportions variables selon les activités considérées, la nature du dispositif technique et les circonstances (récupération d'incident, réglage). La figure 1 schématise et illustre les différentes répartitions possibles.

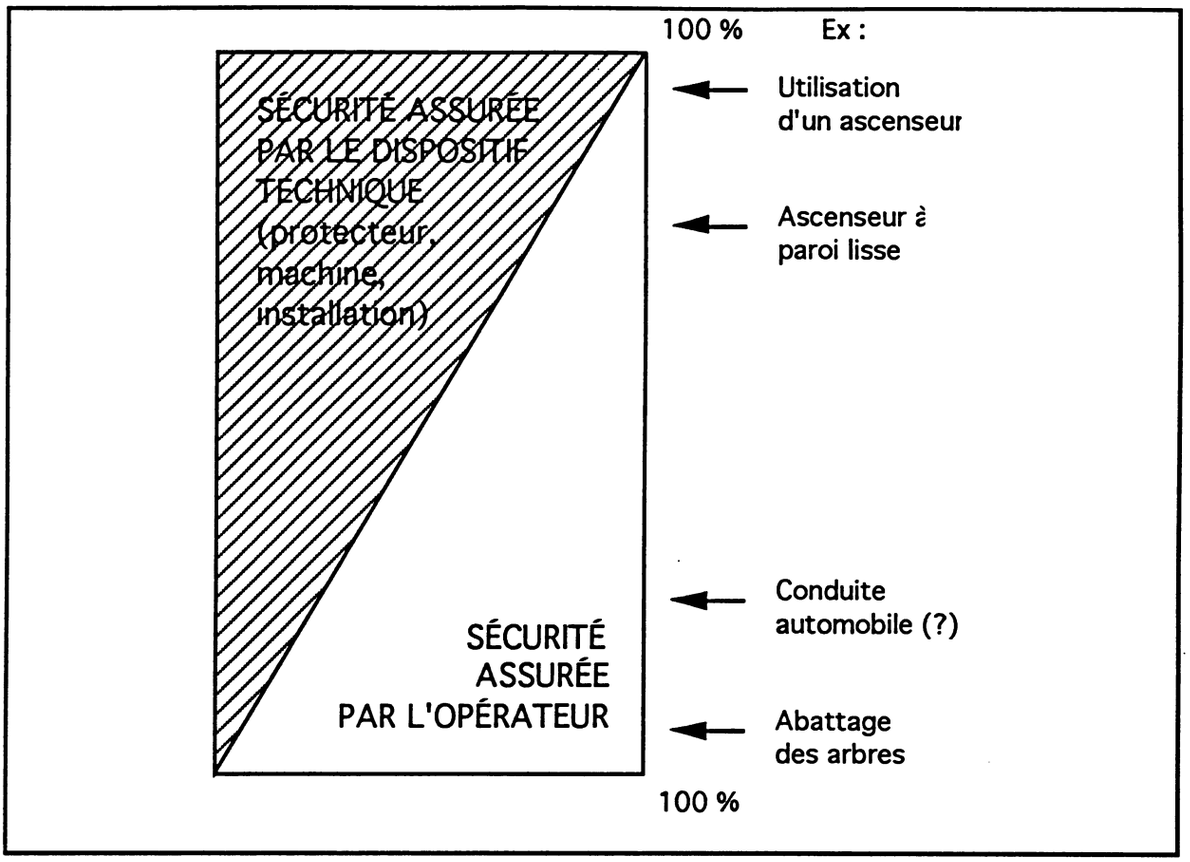


Figure 1
Répartition de la maîtrise du risque

A titre d'exemple, on peut considérer que la sécurité de l'utilisateur d'un ascenseur dépend entièrement du dispositif technique : la prise en charge de la sécurité repose ici totalement sur la fiabilité du matériel. Il n'en était pas ainsi lorsqu'il existait des ascenseurs à paroi lisse. Il fallait alors s'écarter suffisamment de la paroi et surtout en écarter les objets transportés. Plusieurs accidents mortels ont été provoqués par un basculement et un coincement d'objets volumineux (poubelles en particulier) entre la paroi et la cabine en marche.

La sécurité exigeait donc un écart de l'utilisateur mais celui-ci n'était pas indispensable au fonctionnement de l'ascenseur. Cette dissociation faisait du mode opératoire de prudence (recul) une opération quasiment facultative ; la sécurité n'était pas techniquement intégrée mais reposait sur la vigilance de l'opérateur.

Lorsque la sécurité reste en partie à la charge de l'opérateur, la prise de risque est donc possible sous deux conditions essentielles :

[14] Selon GOGUELIN il existe ainsi des "audacieux" qui répondent vite et font des erreurs à des tests de décision et des "prudents" qui commettent peu d'erreurs mais sont beaucoup plus lents (GOGUELIN, 1996, La prévention des risques professionnels, Que sais-je ?, n° 3082, PUF, Paris).
Toutefois dans le cas évoqué la prise de risque est appréciée par le biais de tests de décision qui posent l'éternelle question : que mesure t-on en réalité ?
Prendre un risque dans le travail réel et choisir une réponse "risquée" à un test relèvent-ils des mêmes constantes de la personnalité ? Il est bien sûr tout à fait possible d'isoler des groupes à risque comme le sont les nouveaux embauchés ou ceux dont l'activité s'exerce dans tel ou tel groupement d'activités. En revanche, sauf cas exceptionnel, il n'est pas possible de faire cette même distinction à l'échelle de l'individu.

[15] Au cours de la conférence internationale "Profit from Workplace health and Safety", le professeur Anthony CLARE, du St Patrick's Hospital et du Trinity College de Dublin, présentateur du programme "All in the mind" ("tout dans la tête") de la BBC 4, a expliqué, lors de la conférence, que 20 à 30 % des personnes avaient tendance à prendre des risques, certaines par fatalisme, d'autres en raison de leur comportement particulier, d'autres, enfin, parce qu'elles pensent que les accidents n'arrivent qu'aux autres. In JANUS, (1995), 20, 27-28.

[16] LE BRETON D., (1995), La sociologie du risque, Que sais-je ? PUF Paris.

[17] GLENDON A.I., Mc KENNA E., (1995), Human safety and risk management, Chapman & Hall, Londres, 398 p. (cf. en particulier pp. 140-163).

- L'opération qui assure la sécurité reste à la charge, et surtout à l'initiative, de l'intéressé ;
- Cette opération n'est pas indispensable à l'obtention du résultat attendu (en terme de production).

On considère au contraire que la sécurité est intégrée lorsqu'il n'existe pratiquement aucune possibilité de séparer (de délier) les opérations concourant à la sécurité de celles qui assurent la production.

La prise de risque révèle donc une dissociation de ces deux fonctions.

Une telle dissociation est d'autant plus probable, et la prise de risque est d'autant plus à craindre, que la charge de la sécurité confiée à l'opérateur est importante. A l'extrême, la sécurité peut ainsi dépendre en majeure partie d'un ensemble de règles spécifiques et dans ce cas elle repose sur le savoir, l'habileté et bien sûr la volonté de l'opérateur.

Dès lors, la question de la "fiabilité" de l'opérateur se trouve posée.

2.2. L'opérateur et ses caractéristiques individuelles

La pensée qualifiée "d'ordinaire", c'est-à-dire celle qui s'enracine dans les registres explicatifs de sens commun, fait de l'opérateur, l'acteur et pour tout dire le responsable de la prise de risque. Selon cette conception il y aurait ainsi des "preneurs de risques", c'est-à-dire des imprudents, et des prudents [14]. D'où la question : pourquoi certaines personnes prennent-elles des risques ? "Tout dans la tête" ("all in the mind") selon d'aucun [15] ; 20 à 30 % auraient ainsi tendance à prendre des risques...

En réalité, s'il existe bien des personnes ayant "le goût" du risque, cette disposition n'est ni constante ni systématique : "le goût du risque n'est pas une disposition permanente de l'individu prêt à entrer dans toutes les situations susceptibles de le mettre en question" [16]. De plus, l'individu peut délibérément prendre des risques dans une activité et les refuser dans d'autres.

L'attitude à l'égard du risque et, au delà, le rôle des facteurs proprement individuels, appellent semble-t-il des considérations relevant des théories psychanalytiques (4, op.cit). Freud voyait déjà dans beaucoup d'actes d'apparence accidentelle l'expression de tendances inconscientes de leurs auteurs [17]. La notion d'attitude "contraphobique" (1939) a été également élaborée pour expliquer certaines propensions à la prise de risque. Dans l'attitude

[18] Le déni du danger et les aspects émotionnels liés au travail avaient été signalés de longue date... tout en restant optimiste sur l'effet d'une information sur les risques."Que l'oubli du danger soit qualifié de bravoure, de témérité, d'insouciance, qu'on puisse l'expliquer par des sentiments comme le respect humain, le désir "d'épater", le résultat est le même : il faut bien noter que l'oubli est une loi vitale et qu'il faut constamment provoquer le réveil des facultés conscientes".
CALONI P., (1960), Echec au risque, SEF, Paris.

[19] En matière de recherche, l'option la plus féconde selon VALADE, c'est-à-dire celle permettant d'élucider le mieux les déterminants des comportements observés, est de considérer que l'individu a toujours de "bonnes raisons" d'agir comme il le fait ou de croire comme il le croit. La qualité des raisons que se donne l'individu doit être évaluée du point de vue de l'individu lui-même et non pas du point de vue de l'observateur. Il est possible que ce dernier possède des informations plus exactes que l'intéressé et que l'action en question puisse être jugée erronée ou inadéquate (ne pas conduire au but visé)."Ces actions et ces croyances ne sont pas pour autant nécessairement irrationnelles : le fait que la connaissance de l'acteur soit limitée (voire inexacte) peut fort bien s'expliquer par des raisons qui sont bonnes si l'on tient compte de la situation dans laquelle il se trouve".
(Cf. VALADE B., (1996), Introduction aux sciences sociales, PUF Paris, 634 p.).

[20] Cf. La preuve en psychologie (1979), Revue Française de psychologie, 24, 1979.

[21] MONTEAU M., (1995), De la vitesse des idées en prévention, à propos de la prédisposition individuelle aux accidents, Performances Humaines et techniques, 77, 22-28.

[22] FRIEDBERG E., (1992), Organisation in Traité de Sociologie BOUDON R., PUF Paris, pp. 351-388.
Au delà c'est bien évidemment la question de la liberté de l'acteur qui se trouve posée. Selon BLACKLEDGE et HUNT, (1985), Sociological interpretations of education, CROOM HELM, Londres) repris par LAPASSADE. *"L'activité quotidienne n'est jamais totalement imposée ; il y a toujours de l'autonomie et de la liberté dans ce qu'on fait. On ne nie pas pour autant les contraintes, on ne dit pas non plus que le contexte n'influence pas les conduites mais on tient à souligner que les gens produisent leur propre activité, qui n'est donc pas (totalement) soumise à des déterminismes ; la vie quotidienne est produite par les gens agissant en commun et produisant ainsi leurs propres rôles et leurs modèles d'actions".*
LAPASSADE, (1996), Les microsociologies, Anthropos, Economica Paris.

contraphobique l'individu apaise la peur engendrée par le danger en allant au devant de celui-ci, quitte à créer cette situation de toutes pièces. L'affrontement du danger s'accompagne d'une dénégation du danger [18].

Plus radicalement, certaines prises de risque peuvent être interprétées comme des formes inconscientes de suicide, mais on peut observer que les exemples de "roulette russe" fournis par la littérature concernent essentiellement la conduite automobile.

Le crédit accordé aux théories qui mettent l'accent sur l'irrationalité du comportement plutôt que sur sa rationalité dépend étroitement des conceptions reconnues valides de la preuve et de la démonstration. Débat complexe s'il en est [19, 20], mais qui sous-tend implicitement l'argumentation de certains acteurs : l'irrationalité des comportements n'est-elle pas d'abord invoquée par ceux qui ont à la fois un sentiment d'impuissance à l'égard du "phénomène prise de risque" et la crainte malgré tout d'être jugé responsable, à titre ou à un autre, de ses conséquences éventuelles ?

On peut néanmoins faire un triple constat.

1 - L'existence d'une liaison entre certaines caractéristiques individuelles et l'accidentabilité n'a jamais pu être établie de façon indiscutable malgré les très nombreuses études à ce sujet. Au mieux, cette prédisposition individuelle correspondrait à des états passagers indétectables en pratique [21].

2 - La prise de risque n'étant en quelque sorte qu'une variable intermédiaire entre l'accident et les caractéristiques individuelles, le problème n'est pas fondamentalement différent de la question précédente (même si la démonstration devient en théorie plus complexe).

3 - Il n'existe pas d'étude concernant cette question et il est douteux que des moyens (d'observation en particulier) importants nécessaires soient réunis dans l'espoir d'un résultat aussi hypothétique.

Sans doute faut-il en rester à l'idée somme toute triviale, selon laquelle l'individu dispose d'un minimum d'autonomie à l'égard de ses besoins psychologiques et à l'égard de sa structure de personnalité, ce qui revient à faire de lui un acteur complexe et relativement imprévisible. Mieux vaut considérer son comportement comme actif c'est-à-dire comme résultant de choix effectués sous contrainte parmi un ensemble de possibilités plus ou moins large, voire comme une adaptation active aux opportunités et aux contraintes perçues dans un contexte donné [22].

[23] A titre d'illustration l'"Institut voor Arebeidsomstandigheden" (Pays-Bas) édite une affiche dont la légende est la suivante : "La sécurité au travail ? N'en fais pas un numéro de cirque". Cf. Janus n° 22, 1995.

2.3. Contexte et circonstances

Dès lors, l'impossibilité pratique d'agir efficacement à l'échelle de l'individu par le biais de la sélection en particulier (14 op.cit), confère une importance déterminante au contexte et aux circonstances dans lesquelles apparaissent les prises de risques.

Au regard de ces éléments, on propose de distinguer la prise de risque dans trois types de situations différentes :

- Les situations de danger manifeste
- Les situations "incidentelles" (post-incident)
- Les situations où les risques manifestes sont très rares et où émergent alors les aléas et les "dérives", c'est-à-dire des comportements qui s'écartent plus ou moins des comportements prescrits.

2.3.1. Les situations de danger manifeste

Si l'on s'en réfère aux statistiques nationales, certaines activités conservent un caractère dangereux : en 1993 par exemple, l'indice de fréquence de la construction métallique (groupement 02.07) s'élevait à 207 et la durée moyenne d'une incapacité temporaire atteignait 62 jours (indice de fréquence moyen 47,8 en 1993).

Le bon sens voudrait alors que dans de telles situations les opérateurs redoublent de prudence, régulant ainsi le niveau de risque élevé que leur imposent les exigences techniques. Freud s'étonnait déjà qu'il soit nécessaire d'interdire les actions dangereuses alors que l'information sur la présence d'un danger lui eut paru suffisante. Il est cependant facile d'observer que les exécutants ne paraissent pas se soucier outre mesure du danger, du vide par exemple, lorsqu'il s'agit de travaux dans le bâtiment. Pire, certains comportements peuvent s'interpréter comme manifestement "anti-sécuritaires". De longue date les préventeurs ont tenté de lutter contre cet état de fait dont ils voyaient souvent l'origine dans la personnalité même des intéressés : "inconscience", "bravade et défi de l'autorité", "tête brûlée" renvoyaient tout à tour à des mesures coercitives ou formatives [23]. Toutefois, on ne sait pratiquement rien de l'impact de telles mesures et ce silence a pu être interprété comme un aveu d'échec.

Depuis quelques années une autre interprétation psychologique, en fait un système explicatif, s'est imposé.

[24] DEJOURS C., (1980), Travail - usure mentale. Essai de psychologie du travail. Le Centurion Paris, Cf. également réédition 1993 (Bayard Ed.).

Prenant l'exemple des ouvriers du bâtiment ou de la pétrochimie dont il souligne l'inconscience apparente à l'égard des risques, DEJOURS [24] élabore le concept "d'idéologie défensive de métier".

• Selon cette conception l'inconscience ostensible du danger est en réalité une façon de lutter contre la peur engendrée par de telles situations dangereuses. On observe qu'il s'agit d'une des formes de l'attitude contraphobique déjà évoquée.

• Ce système de défense psychologique est élaboré et partagé par la collectivité des opérateurs et constitue même un axe fédérateur du groupe.

Par suite, toutes les consignes de sécurité dont la raison d'être tient précisément au danger, réactivent la peur et, de ce fait, sont ignorées ou rejetées en les tournant en dérision notamment.

Cette façon de prendre en compte les facteurs humains a le mérite de réhabiliter le vécu au travail (aspects affectifs et émotionnels) totalement évacués des considérations habituelles sur le travail (psychologie du travail, ergonomie...).

En définitive, selon "l'idéologie défensive de métier", la prise de risque n'est essentiellement qu'un des comportements symptomatiques provoqués par les situations de travail dangereuses. Dès lors, on peut penser que leur disparition passe par une modification radicale des conditions de travail (toutefois la théorie ne dit rien de l'évolution de ces comportements lorsque les conditions de travail s'améliorent).

2.3.2. Les situations "incidentelles"

Beaucoup d'analyses d'accidents relatent des comportements de la victime difficilement explicables, en particulier ceux observés durant la phase qui précède de peu la blessure. Indépendamment du contexte, ces comportements paraissent témoigner d'une témérité inhabituelle des intéressés.

Ces observations concernent essentiellement des tentatives de récupération qui surviennent à la suite d'incidents.

En règle générale, l'incident peut survenir au niveau du produit (défauts divers) du processus (l'installation ne répond plus aux règles de bon fonctionnement habituelles) ou encore au niveau des dispositifs de dialogue entre l'homme et la machine (20 op.cit).

[25] PERROW C., (1984), Normal accidents Harper Torchbooks, New-York.

[26] L'idée, très souvent avancée, selon laquelle "pendant longtemps le travail fut à prédominance physique" et qu'on observerait aujourd'hui "le changement des conditions de travail des opérateurs avec un glissement progressif vers des activités plus mentales que physiques" (cf. par exemple AMALBERTI R., 1996, La conduite de systèmes à risques, PUF) doit être nuancée en constatant le nombre relativement constant (ou au mieux en décroissance lente) des victimes d'accidents du travail (autour de 800 accidents mortels par an). Dans tous les cas en effet (sauf mort subite) l'opérateur doit être présent dans le champ du danger.

[27] MOYEN D., QUINOT E., HEIMFERT M., (1980), Exploitation d'analyses d'accidents du travail à des fins de prévention - essai méthodologique. Le Travail Humain, 43, 2, 255-274.

[28] PY Y., (1978), Comportements dans un cas de secours d'urgence, Le Travail Humain, 35, 1, 117-130.

Les incidents qui engendrent l'accident "ordinaire" (et non l'accident "majeur") [25] sont ceux qui amènent l'opérateur à se placer dans le champ du danger [26] ; sont donc exclus du propos le traitement des incidents concernant le contrôle de processus (diagnostic et résolution de problèmes) n'exposant pas directement les opérateurs au danger.

La situation incidentelle se déroule presque toujours selon un scénario standard : le cours habituel du travail est interrompu par une perturbation qui provoque, soit un arrêt de la tâche, soit un résultat non conforme aux attentes. Cette rupture se traduit par un changement d'objectif de l'opérateur limité dans le temps et dans l'espace : il s'agit d'effectuer une correction dont le but est de récupérer le cours normal des événements (cf. exemple annexe 1).

Tout se passe alors comme si la perturbation introduisait une contrainte temporelle forte ou l'aggravait lorsqu'elle existe déjà. Par suite, si le mode opératoire de récupération n'est pas mobilisable immédiatement (mode opératoire non défini, non prévu, outil non disponible...), on peut assister à une dégradation rapide de la situation se traduisant par un enchaînement de perturbations qui se greffent sur la tâche de remplacement (tâche vicariante) en cours (cf. figure 2).

On ne connaît cependant pas la proportion des cas de cette espèce qui se soldent par un échec ou une réussite mais on peut avoir connaissance de ceux qui aboutissent à l'accident [27].

Dans les situations se terminant par l'accident on a pu observer que chaque incident avait lui-même une histoire et une origine mais aussi que la nature de cette dernière variait selon l'ordre d'apparition des incidents. Ainsi, l'incident initial a souvent une origine technique (manque de fiabilité et défaut de conception du matériel...) alors que celui précédant la blessure est lié à l'exécution de la tâche (méconnaissance, erreurs de représentation, opérateur se plaçant dans une position peu sûre, omission volontaire...).

En d'autres termes, l'incident qui dégénère se termine très souvent par des prises de risques. De plus, si l'opérateur prend conscience de la dégradation de la situation, cette perception entraîne des états émotionnels aigus qui occultent, semble-t-il, toute capacité de réaction exigeant un minimum de raisonnement [28].

Les analyses d'accident soulignent d'autant plus volontiers de telles prises de risques que, survenant très peu en amont de la blessure, elles sont facilement repérables alors que les carences techniques originelles sont naturellement admises comme des états de fait ou des contraintes.

[29] Mort sous haute tension, Travail et Sécurité, n° 549, 6, 1996, p. 8.

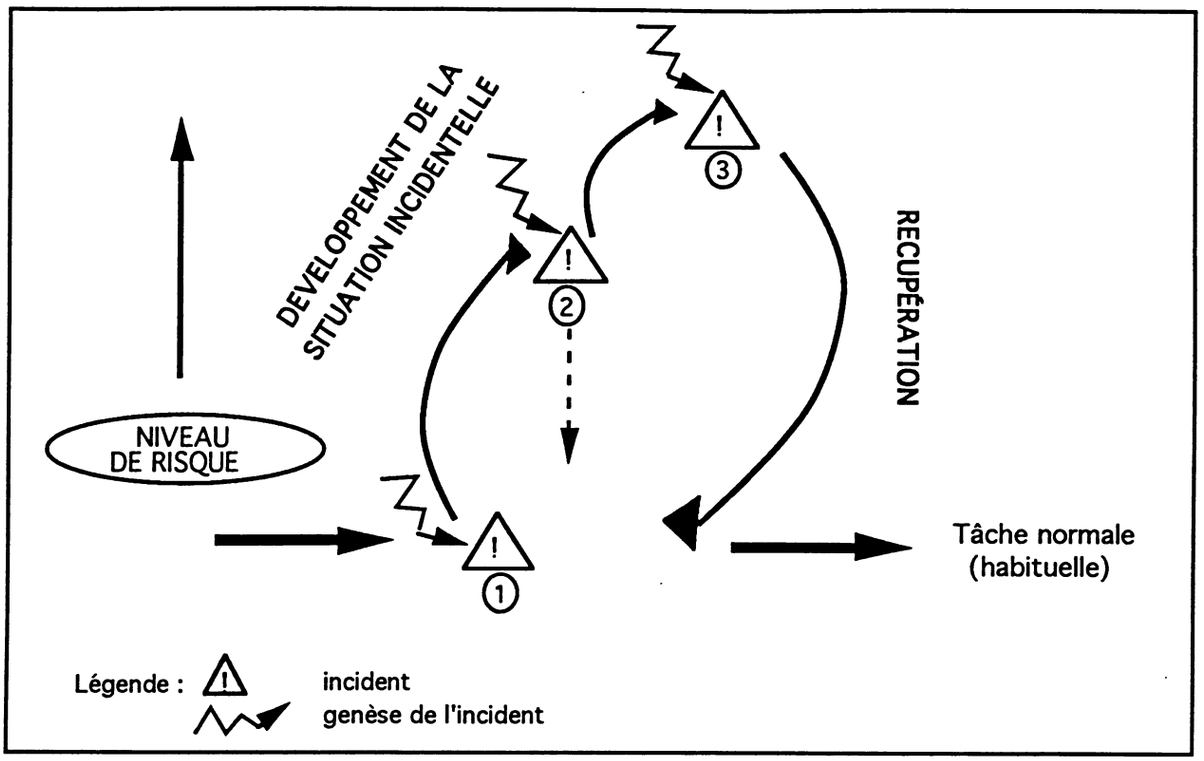


Figure 2
Schéma d'une situation incidentelle (récupérée)

Enfin les situations incidentelles objets du propos sont généralement simples, et parfois même rudimentaires, du point de vue technologique. Le cas suivant, survenu dans un chantier naval, est à bien des égards exemplaire.

> Afin d'effectuer une manutention de bateau, une remorque spécifique est nécessaire. N'en ayant pas de disponible, l'employeur décide d'en libérer une en déposant un voilier catamaran HYDRA mâté. Aidé de son employé, il emmène l'ensemble en bordure de l'aire de stockage extérieure située à l'arrière de l'établissement. Il a plu le matin et l'herbe et mouillée. Là, l'employeur tient le timon de la remorque pour la retirer et l'employé prend l'étrave du bateau en polyester stratifié qu'il soulève : l'employé s'affaisse alors en poussant un cri. Le mât en alliage d'aluminium vient de toucher - ou d'amorcer - une ligne électrique aérienne de 23.000 volts située à 8,50 mètres du sol. La victime décède peu après des suites de cette électrocution [29].

S'agissant des circonstances, l'accident évoqué ici survient au cours d'une tâche secondaire dont le caractère "incidentel" et en réalité exceptionnel échappe quasiment aux intéressés : l'issue fatale prouve en effet que c'est bien la première fois qu'un bateau mâté (ayant les caractéristiques décrites) est stocké à cet endroit précis. Quant au comportement

[30] Le terme de "situation" doit être compris comme l'interaction entre l'opérateur et sa tâche intégrant notamment des déterminants internes (représentations et stratégies). (Cf. HOC J.M., (1996), Supervision et contrôle de processus. La cognition en situation dynamique. Presse Universitaire de Grenoble).
Selon cet auteur le diagnostic est une activité de compréhension d'une situation et l'action signe, en quelque sorte, l'orientation et l'arrêt du diagnostic (pp. 111-112 op.cit.).

[31] "L'échelle double" ou "arche de RASMUSSEN" a d'abord été considérée comme un modèle de diagnostic-décision. En réalité il s'agit plutôt d'un modèle "cadre" suggérant une classe de modèles. L'échelle correspond à un processus de prise de décision développé et séquentiel comprenant en particulier la détection de conditions anormales, la recherche d'informations, l'évaluation des conséquences, la formulation d'une procédure visant à résoudre le problème diagnostiqué. Chaque étape peut être court-circuitée.
RASMUSSEN J., (1982), Human Errors. A Taxonomy for Describing Human Malfunction in Industrial Installations. Journal of Occupational Accidents, 4, (2-4), pp. 311-333.

[32] Selon la typologie des actes risqués proposée par REASON, l'intentionnalité est un critère important permettant de distinguer les "ratés" et les "lapsus" d'une part et les "fautes" et "violations" d'autre part. Toutefois la "faute" peut avoir un caractère intentionnel ou pas.
REASON J., (1993), L'erreur humaine, PUF, Paris.

[33] Cf. également sur ce problème PETIT J.L., (1990), L'action intentionnelle, Raisons Pratiques, 71-84.

des opérateurs, il est facile d'affirmer l'absence d'anticipation et de diagnostic de la situation [30]. Mais il est également vrai qu'une situation aussi banale n'exige ordinairement pas un "diagnostic" posé comme tel. Le problème est donc avant tout de reconnaître l'existence d'un problème. Ceci n'est guère possible que s'il existe un référentiel (définition de tâches, de procédures...).

Sur un plan plus théorique, on notera que, dans ce cas, le caractère syncrétique des activités cognitives et des actions réalisées est tel qu'il est difficile de distinguer une étape "d'activation" comme le fait RASMUSSEN [31] dans son "modèle" des mécanismes cognitifs induisant des erreurs humaines.

En revanche, la perspective cognitiviste envisagée ici permet d'échapper à la logique réglementaire (qui n'est pas l'objet du propos) lorsque se pose inévitablement la question de la responsabilité de l'acteur. La question de la responsabilité soulève d'abord celle de l'intentionnalité [32, 33] : dans quelle mesure l'opérateur est-il le jouet des événements ou conserve-t-il, au moins en partie, la maîtrise du risque ?

Du point de vue cognitif, on peut alors considérer que l'intentionnalité est pratiquement synonyme de "représentation" et désigne la capacité de l'opérateur d'évoquer, de décrire ou de raisonner sur des éléments absents de la situation de travail et, en l'occurrence, d'anticiper le déroulement des événements.

Ainsi on peut conclure à l'intentionnalité c'est-à-dire à une prise de risque "assumée" - dans les situations incidentelles - dans la mesure où les quatre conditions suivantes sont réunies (tableau 1).

1 -	RECONNAISSANCE DU CARACTERE MODIFIÉ OU INHABITUEL DE LA SITUATION (Référentiel ou représentation)
2 -	PERCEPTION D'UNE MODIFICATION EN TERMES DE SÉCURITÉ, DE PERTE DE CONFIANCE...
3 -	EXISTENCE D'ALTERNATIVES MOBILISABLES (connues, applicables dans la situation)
4 -	CHOIX D'UNE SOLUTION RÉPUTÉE PLUS DANGEREUSE

Tableau 1

Conditions nécessaires à la définition d'une prise de risque en situation incidentelle

[34] La poursuite de l'investigation peut ainsi faire apparaître l'existence de véritables risques "décisionnels" (qui dépassent le cadre du propos).
(Cf. par exemple ARVONNY M., (1986), La NASA et l'orbite commerciale, Le monde du 12 Mars 1986).

Appliqué à l'exemple précédent, le questionnement correspondant permet de constater une absence totale de référentiel (définition d'une aire de stockage selon le type de bateau notamment) d'où découle l'assimilation de la situation accidentelle à un simple aléa. Il y a donc (indépendamment des conséquences fatales) "comportements risqués" mais assurément pas "prise de risque assumée".

L'observation d'une prise de risque assumée ne clôt pas l'investigation pour autant mais invite l'analyste à explorer d'autres voies : stratégies des acteurs, pressions exercées, intérêts en présence... Dans ce cas on peut être amené à reconstituer la genèse, parfois complexe, d'une décision locale et ponctuelle [34].

2.3.3. Les situations non critiques et l'émergence des "dérives"

a) La notion de "dérive"

La disparition du risque manifeste, puis la raréfaction des incidents significatifs (susceptibles de se solder par un accident) font émerger des prises de risque plus ou moins inaperçues jusque là : les "dérives".

Ce terme est issu du vocabulaire de certains praticiens qui désignent ainsi tous les comportements s'écartant plus ou moins des comportements prescrits dans les situations habituelles, c'est-à-dire en dehors des situations dangereuses ou incidentelles examinées précédemment.

Les dérives ne recouvrent pas complètement la notion de tâche informelle telle qu'elle est classiquement utilisée en ergonomie. Cette dernière correspond aussi à un écart entre une tâche "formelle" et une tâche effective, décrite dans sa réalité. Il peut s'agir d'un "coup de main" particulier, de l'utilisation d'informations non répertoriées comme telles voire de procédures assez différentes de celles prévues... Cet écart peut avoir de très nombreuses raisons qui tiennent à la définition insuffisante des tâches ou à la non prise en compte de contraintes physiques ou psychologiques. Toutefois la tâche informelle n'a pas nécessairement un caractère indésirable ou dangereux et peut alors être incorporée au mode opératoire formel lorsqu'elle facilite le travail.

La dérive au contraire a toujours un caractère plus ou moins prohibé (aux yeux du préventeur en particulier) même lorsqu'elle est tolérée dans les faits.

De plus cet écart est assez instable : il peut s'accentuer ou disparaître selon les circonstances. Par exemple on a pu observer que la vérification de l'étanchéité des gants par des monteurs électriciens n'était pas systématique (avant toute utilisation). Interrogés sur ce point, la plupart des monteurs jugent cette précaution superflue sauf circonstances particulières : temps humide, signes d'usure... et d'aventure inspections de chantier. Ces fluctuations sont interprétées spontanément comme une latitude que s'accordent consciemment les intéressés à l'égard du mode opératoire prescrit. Certains praticiens recommandent alors d'observer discrètement les "gestes furtifs" (remise en place d'un protecteur, rectification d'une manoeuvre...) pour étudier avec l'opérateur les raisons du geste incriminé ou le convaincre du bien fondé de la consigne de sécurité. La plupart des dérives n'ont cependant pas ce caractère clandestin que suggère cette pratique d'observation fureteuse.

b) Conditions d'apparition

La tolérance dont bénéficie, en règle générale, la dérive amène alors à s'interroger non seulement sur les raisons de l'apparition de telles pratiques, mais aussi sur les motifs de cette acceptation tacite du système.

On remarquera tout d'abord que ce "consensus tacite sinon inavouable" ne perdure que dans la mesure où la dérive n'est pas critique à l'égard de la production et de la sécurité.

La première condition nécessaire à l'existence du consensus est de ne pas compromettre la production quantitativement ou qualitativement.

En règle générale la dérive permet au contraire d'atteindre plus facilement, plus confortablement ou plus rapidement l'objectif de production bien qu'elle puisse aussi entraîner, dans certains cas, des coûts cachés. Ainsi, pour gagner du temps, certains caristes saisissaient du bout des fourches des palettes vides ; puis dans un couloir, interdit aux piétons, ils les abaissaient tout en roulant jusqu'à ce que les palettes touchent le sol et prennent alors la position qu'elles aurait dû avoir au départ. Détérioration du sol et usure prématurée des palettes, risque de perte de contrôle du chariot.

Concernant la sécurité, tant aux yeux des exécutants qu'à ceux de l'encadrement, la dérive tolérée ne risque pas d'entraîner directement un accident grave. Dans une brasserie, par exemple on pouvait constater à la fois le port systématique des lunettes de sécurité (protection contre l'éclatement des bouteilles après pasteurisation) et le port, beaucoup plus aléatoire, des gants.

L'éventualité d'un accident aux yeux, considéré à juste titre comme un risque grave, n'était pas admise, alors que les exécutants s'accommodaient semble-t-il plus facilement du risque de coupure aux mains (retrait des bouteilles cassées sur la chaîne).

A ces deux types de raisons - risque faible, production non compromise - qui fondent le consensus s'en ajoutent d'autres, plus spécifiques aux exécutants ou à l'encadrement.

√ ***La logique de l'exécutant*** a trop souvent été décrite uniquement sous l'angle de l'intérêt personnel : satisfaire les exigences de production en diminuant - autant que faire se peut - les contraintes (efforts physiques, stress, temps d'attente, inconfort, incertitude...). Certes la dérive a sans doute comme motif de rogner progressivement les contraintes mais il ne s'agit pas nécessairement du seul objectif, loin s'en faut.

La diminution, voire la suppression de certaines contraintes, peut viser une meilleure domination du process de travail. L'augmentation des stocks pour accroître l'autonomie du poste est un cas classique... avec l'encombrement qui en résulte.

La dérive peut également témoigner de "conflits de logiques" ou de "conflits de critères".

• *Conflit de logiques* : il est parfois délicat de concilier dans un même texte la logique réglementaire (définition des obligations et des responsabilités) et la logique technique (maîtriser le risque en produisant). Certaines consignes à finalité réglementaire sont ainsi d'application difficile en pratique.

> Dans le carnet de prescription des monteurs électriciens, par exemple, on lit le passage suivant concernant l'obligation du port du casque.
> "Toutefois pour certains travaux particuliers effectués à l'intérieur et lorsqu'il n'existe que le risque d'électrisation, le casque, s'il présente des difficultés importantes d'emploi pourra être remplacé par une autre coiffure présentant un isolement suffisant".
>
> On imagine les abîmes de perplexité où le monteur risque de plonger lorsqu'il se trouve dans une telle situation (logique technique). En revanche, cette recommandation peut être alléguée pour démontrer l'imprudence de l'intéressé, en cas d'électrisation (logique réglementaire).

• *Conflit de critères* : la dérive peut résulter de l'impossibilité de respecter simultanément deux critères : habituellement vitesse et qualité ou vitesse et sécurité en l'occurrence. Le fait est connu depuis longtemps dans le cas du travail au rendement mais il peut aussi s'observer en dehors de ce cadre. Ainsi la conduite prudente des chariots automoteurs veut que les différentes fonctions de l'engin soient mises en oeuvre séparément :

[35] KRAWSKY G., (1995), Ergonomie, normalisation et acceptation des protecteurs individuels, Cahiers de Notes Documentaires n° 158, 113-116.

[36] GIRAUD C., (1993), L'action commune, Ed. L'Harmattan.

gerbage ou dégerbage puis déplacement. En réalité il est notoire, sauf exception, que le conducteur expérimenté combine les mouvements. Mais le risque augmente vite en fonction de l'ampleur de l'anticipation des manoeuvres (élévation rapide des fourches en phase d'approche, par exemple).

La littérature ergonomique signale de très nombreux cas d'inadaptations de la relation homme/machine se traduisant ainsi par un accroissement du risque pris ou provoqué par l'opérateur. Ce risque est alors considéré comme un symptôme de dysfonctionnement du système dont il faut rechercher les origines en analysant le travail. Le problème du port des équipements de protections individuelles (EPI) en particulier a fait très tôt l'objet d'investigations approfondies. A l'heure actuelle les critères d'acceptation des protecteurs ont été recensés et les exigences ergonomiques essentielles ayant été définies, il apparaît notamment que, malgré les progrès de la normalisation et de la conception des EPI, leur acceptation "reste souvent problématique" [35]. Face à un risque jugé plus ou moins improbable, une protection permanente reste donc difficilement supportée. L'acceptation des EPI fluctue ainsi selon les cas et les circonstances.

L'apparition des dérives ne doit cependant pas être perçue uniquement comme une anomalie ou un dysfonctionnement du système. Elle témoigne également de l'existence d'un espace de liberté - parfois mince, il est vrai - dont se saisit l'opérateur. Dans cet esprit, la dérive peut être considérée en effet comme une forme d'expression de la créativité des exécutants (sans doute dévoyée aux yeux des préventeurs).

Cette créativité participe pourtant d'une "appropriation" du poste par celui qui y est affecté. Même lorsqu'il s'agit de tâches dont l'exécution a fait l'objet d'une définition précise, et dès que l'on dépasse le geste répétitif des travaux très "taylorisés", l'opérateur tend à transformer le travail avec une double finalité, très rarement posée comme telle :

- Supprimer ou réduire ce qui est jugé inutile, superflu ou redondant, d'où l'érosion de certaines consignes de sécurité en particulier.
- Prévenir la survenue de tout aléa, perturbation ou dysfonctionnement qui s'opposerait au bon déroulement de la tâche. A cette fin on a pu observer l'incorporation de "précautions" supplémentaires concernant plus ou moins directement la sécurité dans les activités des monteurs électriciens notamment (11 op.cit).

La dérive n'est donc, dans ce cas, qu'une des facettes de l'appropriation de la tâche. Or cette appropriation est non seulement inéluctable mais aussi souhaitable : "toute organisation tend plus ou moins, selon ses caractéristiques, à attendre que ses membres s'investissent au-delà de la simple exécution des tâches ou de l'application des directives" [36].

[37] SAARI J., (1992), Successful implementation of Occupational health and safety programs in Manufacturing for the 1990s, International journal of Human factors in Manufacturing, 2, 1, 55-56.

Le problème est donc moins d'éviter l'apparition des dérives que d'en limiter l'ampleur ou d'en canaliser l'expression.

La limitation de l'ampleur se fait d'abord "naturellement", c'est-à-dire sans intervention ayant explicitement cet objectif, lorsque le collectif de travail impose une norme de groupe. La tradition orale forge en effet une loi coutumière, y compris en matière de sécurité, partie intégrante de la culture d'entreprise. Chaque opérateur découvre rapidement "ce qui se fait et ce qui ne se fait pas", surtout dans les travaux où les tâches sont très interdépendantes.

Les organisations limitent également l'évolution des dérives par un ensemble de dispositifs de contrôle : inspections et audits en particulier. L'audit de conformité a précisément pour objectif de s'assurer de l'existence d'un référentiel, de son application et, le cas échéant, de son réalisme.

Quant à "canaliser l'expression" d'une créativité dont la dérive serait le résultat, les aménagements basiques des postes de travail réalisés dans le cadre de programmes de formation à l'ordre et la propreté en sont peut-être un moyen [37].

> Constatant l'échec des campagnes de sécurité habituelles, les concepteurs du programme évoqué ont introduit une rétroaction systématique se traduisant par un score collectif d'autant plus élevé que les comportements sont conformes à ceux définis au préalable (nettoyer, ranger...). Selon les auteurs ces dispositions simples, visant à encourager plutôt qu'à sanctionner, s'accompagnent d'une modification durable des comportements et d'une amélioration souvent importante du taux de fréquence des accidents dans l'unité de production concernée.

√ ***La logique de l'encadrement.***

Les actions de contrôle viendraient peut-être à bout des "bonnes raisons" des exécutants si le consensus évoqué n'était pas également étayé par de non moins "bonnes raisons" de l'encadrement. Notons tout d'abord que les dérives ne restent pas éternellement clandestines.

L'ignorance de "l'encadrement de proximité" n'est jamais totale et dans certains cas, c'est même au contraire la bonne connaissance du travail réel qui amène les contremaîtres en particuliers à tolérer les dérives. On l'observe lorsque l'application stricte du mode opératoire peut avoir des conséquences plus perturbatrices que sa non application. Dans bien des activités l'application stricte des consignes n'est d'ailleurs pas autre chose que la grève du zèle.

Par exemple dans un atelier d'embouteillage, arrêter la bande transporteuse pour retirer les bouteilles cassées (mode opératoire prescrit) peut, selon l'endroit concerné, provoquer un amoncellement difficile à résorber sans incident. Par contre, enlever des tessons sur la bande en marche, au prix de positions parfois acrobatiques, permet souvent d'éviter l'incident. Ce mode de régulation est donc couramment pratiqué, malgré son interdiction toute théorique.

L'absence de réaction de l'encadrement devant la dérive peut aussi s'expliquer par des raisons moins triviales.

Dans bien des cas la marge de manoeuvre dont dispose le contremaître dans la gestion quotidienne de ses activités est très limitée : en effet, il ne détermine ni les exigences de production, ni le temps de travail de ses subordonnés, ni leur salaire et encore moins les avantages sociaux dont ces derniers bénéficient. Bref, pour accroître son pouvoir le contremaître doit trouver des "objets de marchandage implicite" qui ne sont pas régis par des conventions (règlement intérieur, conventions collectives, lois...). La rigueur avec laquelle on applique une sécurité faite d'obligations et d'interdictions peut ainsi devenir un des rares moyens de pression disponibles. Au bout du compte la relation de domination fondée à l'origine sur la capacité hiérarchique à ordonner, voire à contraindre, va ainsi se transformer progressivement en une relation de pouvoir au point que le recours à la sanction devienne pratiquement inutile (36 op.cit).

c) Exemples

Ainsi, dans une filature (disparue dans les années quatre vingts), le taux d'absentéisme important et permanent constituait une des préoccupations majeures de l'encadrement. Avant chaque poste l'effectif de la relève restait une inconnue. Dans certains cas il s'avérait insuffisant et il n'était pas exceptionnel que le contremaître demande à un volontaire de "doubler" le poste. En d'autres termes, l'opérateur travaillait seize heures d'affilée, en dépit de la réglementation. Bien entendu l'intéressé récupérait ces heures excédentaires en les cumulant généralement à des congés. Cette pratique n'était pas imposée mais résultait d'un échange tu : disponibilité contre tolérance. Mais la "tolérance" regardait surtout la sécurité : ici on tirait un chariot tout en poussant le second, là on ne portait ni les masques ni les lunettes, plus loin on s'accordait une pose informelle...

Cette relation de donnant-donnant peut aussi s'observer à un autre niveau avec des conséquences comparables quoique moins directes.

[38] Ce travail de dénégation, de refoulement ne peut réussir que parce qu'il est collectif et fondé sur un accord non intentionnellement conclu ni concerté entre les agents directement ou indirectement concernés. Il s'agit en quelque sorte d'une "méconnaissance partagée" : *"Je sais que tu sais mais je ne veux pas savoir que tu sais et que tu "renverras l'ascenseur"*. Ce refoulement collectif témoigne du fait que les intéressés sont, malgré leurs dires, dotés des mêmes catégories de perception et d'appréciation et qu'ils partagent donc dans ce qu'ils ont d'essentiel les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Ainsi la rupture avec les pratiques évoquées - si tant est qu'elle fut souhaitable - ne peut pas résulter d'une simple prise de conscience.
(Cf. BOURDIEU P., (1994), Raisons pratiques, Seuil).

La brasserie évoquée à plusieurs reprises connaissait un effort de modernisation sans précédent dans son histoire. La sécurité s'était améliorée dans tous les secteurs mais elle marquait le pas dans l'atelier d'embouteillage dont le personnel avait été sélectionné à l'origine pour ses capacités physiques lorsque les manutentions manuelles prédominaient à cet endroit. Dans un premier temps la mécanisation progressive avait fini par transformer assez radicalement la tâche des opérateurs : de manutentionnaires ils étaient devenus surveillants même s'il fallait encore déployer certains efforts pour récupérer des incidents. L'automatisation partielle de l'atelier n'était donc que la suite logique, mais les machines se compliquant, leur fonctionnement s'avérait plus délicat et beaucoup moins intuitif. La capacité des opérateurs à diagnostiquer les causes des incidents ou des arrêts en particulier n'avait pas évolué au même rythme : *"si ça se voit, c'est mécanique, si ça se voit pas j'appelle l'électricien..."*. On pouvait conclure à un besoin urgent de formation, mais, contre toute évidence, elle n'était pas au programme.
Au fil des interviews des cadres ressortait l'idée qu'une telle formation serait vaine, compte tenu du niveau des intéressés. Et, dans l'éventualité du contraire, on risquait de faire apparaître une demande de revalorisation des postes concernés qui ne manquerait pas de se propager à tous les niveaux. Chacun conservait la mémoire d'une grève spontanée ; les opérateurs avaient fait preuve d'une détermination farouche. Bref, il était urgent d'attendre.

De leur côté, des représentants du personnel interviewés reconnaissaient la situation évoquée et ses conséquences sur une stagnation de la sécurité. Toutefois elle ne leur apparaissait pas de nature à bousculer la direction. Ils avaient avant tout le sentiment d'assister à une "modernisation humaine", c'est-à-dire sans licenciements ni mutations. L'effectif ne diminuait qu'au rythme des départs naturels.

Ainsi transparaissait ici aussi cette sorte de donnant-donnant qui engendrait le statu quo sans qu'aucun indice ne permette de penser qu'il résultait d'une négociation à quelque niveau que ce soit. Le silence scellait le contrat [38].

Le quotidien quant à lui connaissait son lot d'incidents qui entretenait un climat favorable à la prise de risque.

De telles situations où peuvent s'observer simultanément la pérennisation d'un contexte propice à la prise de risque et un discours condamnant les comportements ne doivent pourtant pas être pensées nécessairement comme duplicité ou hypocrisie mais plutôt comme dénégation assurant la coexistence d'objectifs opposés ou incompatibles (renouveler le personnel et le garder, mettre en place de nouvelles machines sans "essuyer les plâtres", exiger l'application stricte du mode opératoire prescrit et encourager l'innovation...).

Paradoxalement c'est l'analyse même de ces situations qui s'expose à faire apparaître comme cyniques ou calculatrices des pratiques motivées par le souci de trouver des "solutions humaines conditionnées par les circonstances...".

En définitive les dérives sont d'autant plus difficiles à combattre qu'elles sont largement surdéterminées, c'est-à-dire qu'elles résultent de plusieurs causes dont chacune d'elles suffirait à créer le problème. Cette difficulté est volontiers imputée tout à la fois au "facteur humain", aux habitudes ou aux traditions locales, voire aux valeurs et à la culture des entreprises concernées.

La figure 3 résume un questionnement susceptible de déterminer le risque de dérive d'un mode opératoire et l'importance que peut revêtir ce problème selon la répartition de la prise en charge de la sécurité entre l'opérateur et le système technique.

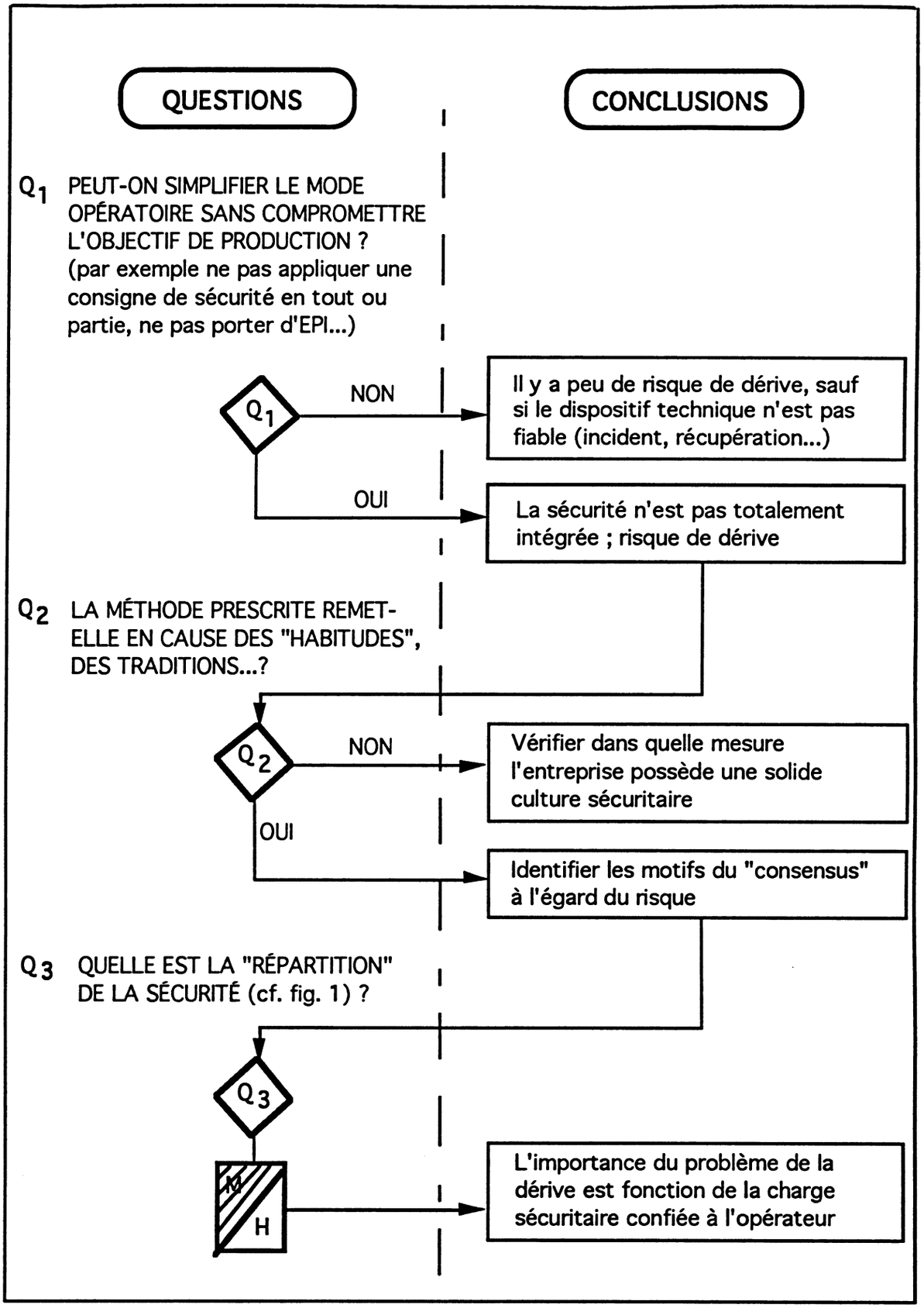


Figure 3

Fiabilité d'un mode opératoire : risque d'apparition de dérives

[39] HALE A.R., (1990), Safety rules O.K. ? Possibilities and limitations in behavioral Safety strategies, Journal of Occupational Accident, 12, 3-20.

[40] MONTEAU M., (1992), La gestion de la sécurité du travail dans l'entreprise : du carter au plan qualité, Performances Humaines et Techniques, 61, 29-34.

CHAPITRE B.
Perspectives d'action : les moyens d'obtenir un comportement conforme

√ ***Situer la prise de risque dans son contexte***

Beaucoup de prises de risque "apparentes" (c'est-à-dire involontaires) résultent sans doute de facteurs déjà recensés par ailleurs : non perception ou méconnaissance des dangers, inadaptation de la relation homme-machine, erreur [39], insuffisance de moyens, formation insuffisante... Seule l'analyse des circonstances dans lesquelles on observe de tels comportements est gage d'un diagnostic correct.

Toutefois lorsqu'il s'agit de prises de risque plus ou moins assumées, c'est-à-dire ne s'expliquant par aucun des facteurs évoqués précédemment, il est toujours nécessaire de dépasser l'imputation causale spontanée concernant l'individu. En effet les différents types de prises de risque envisagés se répartissent semble-t-il préférentiellement selon le "stade" de prévention [40] atteint par l'entreprise.

- Ainsi dans les entreprises où subsistent, voire prédominent, des dangers manifestes, c'est-à-dire lorsque la maîtrise technique des dangers reste visiblement incomplète ou précaire, la prise de risque est avant tout un mécanisme de défense psychologique. Dans ce cas tout porte à croire que la prise de risque est en quelque sorte inhérente à la situation de travail où elle s'exprime et qu'elle ne peut par conséquent disparaître qu'avec une amélioration radicale de cette dernière.

- Dans les entreprises ayant dépassé ce premier stade, émergent alors des problèmes qui témoignent d'une maîtrise insuffisante des aspects organisationnels. La prise de risque devient alors un symptôme de dysfonctionnement sur ce plan.

Les solutions sont connues dans leur principe bien que parfois difficiles à mettre en pratique. Elles consistent pour l'essentiel à étendre le référentiel (définition des modes opératoires et de leurs modalités de coordination dans le processus productif) à des situations connexes, inhabituelles ou dégradées telles que la récupération d'incidents en particulier. De plus ce référentiel doit revêtir un caractère réaliste (c'est-à-dire applicable), ce qui peut exiger au préalable une analyse du travail attentive.

[41] Selon Beauvois le pouvoir formel se démarque de l'influence (inter personnelle ou informelle) en ce qu'il est susceptible de délégation au sein des structures organiques comme l'entreprise notamment : il est donc un attribut des rapports sociaux établis. BEAUVOIS J.L., (1994), Traité de la servitude libérale, Dunod, Paris.

- Le type de prise de risque qui s'observe sans doute plus fréquemment au troisième stade (maîtrise des aléas) a largement perdu son caractère circonstanciel. La prise de risque est devenue habitude, plus ou moins stable, et sa pérennité peut attester d'un entrelacs parfois complexe de contraintes, d'exigences, de compromis et de concessions. La solution ne peut être que spécifique à la situation examinée. Il n'est pas exclu qu'elle puisse intéresser la technique, l'organisation du travail ou l'opérateur.

En définitive la prise de risque doit avant tout être replacée dans son contexte. Elle peut alors appeler les solutions les plus variées selon le diagnostic dont elle doit être l'objet.

S'il est bien évident qu'une meilleure intégration de la sécurité dans le processus ou l'objet technique sera toujours préférable à une consigne, il est également vrai que la sécurité ne sera jamais entièrement prise en charge par le dispositif technique. Le cas des EPI est à cet égard tout à fait exemplaire. Sous cette hypothèse, et en se limitant strictement aux actions sur "le facteur humain", quels moyens s'offrent à l'entreprise ?

√ *Typologie des processus d'influence*

Pour obtenir d'autrui un comportement attendu, lorsque ce dernier n'est pas spontané, il existe a priori une infinité de possibilités : de l'injonction à l'imploration, de la coercition à la ruse ou à la séduction.

Dans l'entreprise cette palette se réduit toutefois considérablement. La définition préalable des comportements requis, tout comme l'existence du cadre juridique et social dans lequel s'exercent ces exigences, limitent considérablement les occasions de solliciter un comportement qui ne serait pas ordinairement mis en oeuvre par l'agent concerné. Ceci posé, lorsque A fait faire à B, plus ou moins directement, ce que B ne ferait pas autrement, on dira que A influence B. Le moteur de cette relation d'influence (parfois considérée comme synonyme de relation de pouvoir) [41] peut être aussi bien la contrainte que la persuasion. En théorie du moins, car selon le statut des interlocuteurs, les circonstances ou la nature du comportement attendu, le mode d'influence sous-jacent sera bien évidemment différent. Une relation d'influence peut donc s'inscrire sur un axe s'étendant, sans solution de continuité, de la contrainte à la persuasion.

Par exemple les demandes orales suivantes se positionnent très différemment sur cet axe :

- Je vous ordonne de...
- La note de service X vous demande de...
- Ah ! il faut faire...
- A votre place je ferais...
- Le patron apprécierait sûrement... mais personne n'a jamais eu l'idée de le faire...

[42] L'exercice de l'autorité que traduit manifestement le propos ne nécessite pas d'avoir à convaincre celui qui s'y soumet. L'autorité n'est donc pas, à proprement parler, un processus d'influence.
DELSOL C., (1994), L'autorité, Que sais-je ? PUF, Paris.

[43] Par "type idéal" (ou "idealtype") au sens de Max WEBER, il faut entendre une construction heuristique obtenue en ne retenant que les traits dominants ou les caractéristiques jugées significatives d'un concept (en l'occurrence, nature du mécanisme d'influence et intentionnalité). Il ne s'agit donc pas d'un modèle.

On imagine volontiers que la première formule puisse être prononcée dans l'urgence d'une situation de crise [42]. Cependant toutes les décisions ne s'inscrivent pas dans la hâte ou n'appellent pas la même transparence de l'intention, et on sait notamment combien l'opacité sied aux jeux feutrés du pouvoir. Mais "faire comprendre" à l'autre ce qu'on attend de lui peut à l'extrême s'apparenter au rébus ou à la manipulation.

Le processus d'influence peut ainsi être caractérisé par une seconde dimension : l'expression plus ou moins explicite de l'attente.

Partant, la figure 4 positionne les différentes modalités d'obtention d'un comportement conforme selon les deux axes retenus.

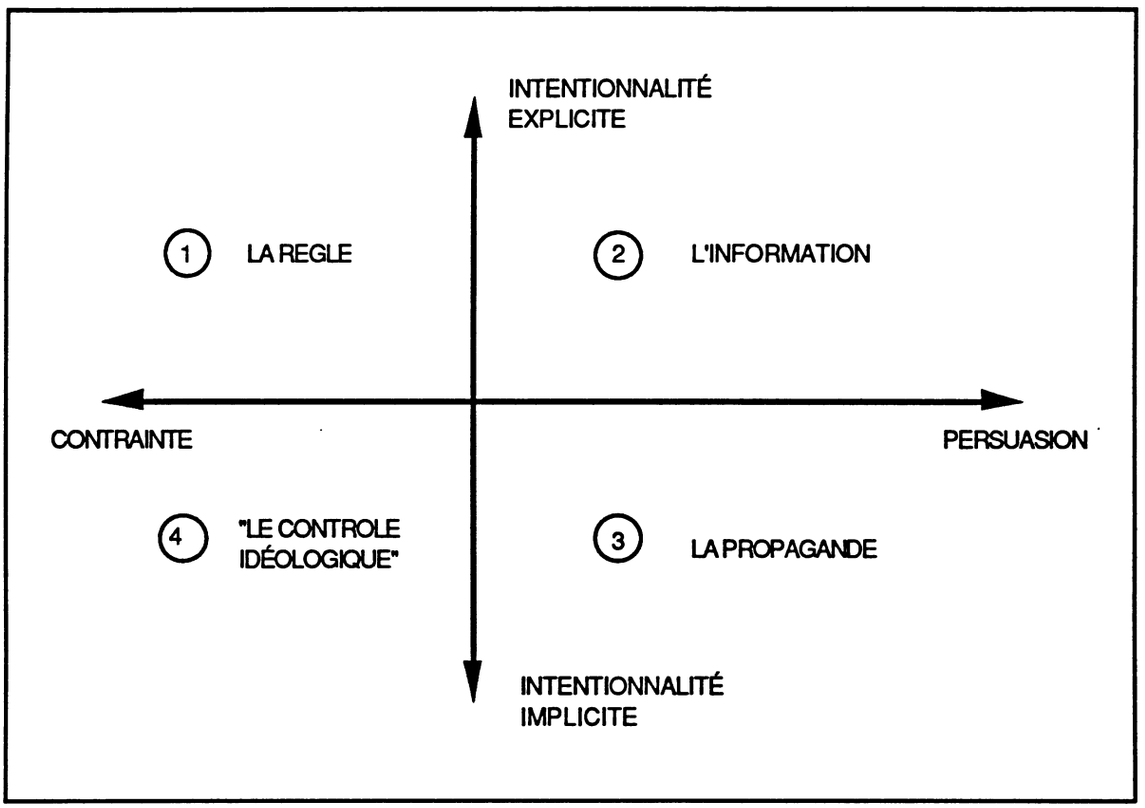


Figure 4
Repérage des différentes modalités
d'obtention d'un comportement attendu

Le positionnement des quatre types d'actions représente en quelque sorte quatre "types idéals" [43] mais la continuité des axes suggère, comme on le verra par la suite, l'existence de modalités d'actions qui empruntent à plusieurs types à des degrés divers (passage de l'information à la propagande en particulier).

[44] Ainsi il est vraisemblable que certaines actions sont davantage le produit de leur époque qu'un mode d'influence à leur époque : par exemple, l'affiche de COLIN réalisée pendant la "drôle de guerre" ("Silence - l'ennemi guette vos confidences") traduit peut-être plus l'esprit de ses commanditaires qu'elle n'influençât ses destinataires.

[45] C'est le cas des règles qualifiées de "dispositives", "permissives" et "supplétives". Par exemple (règles dispositives) quand la loi déclare telle personne compétente pour telle action, elle interdit par là même à toute autre personne d'empêcher l'intéressé d'exercer sa compétence : la règle est donc parfaitement impérative.

Avant de développer ces différents points, il faut toutefois clairement souligner les limites d'un tel recensement typologique. De toute évidence, il ne peut avoir d'autre but que de fixer les idées et éventuellement fédérer ce qui s'avère parfois un bric-à-brac d'actions (rappels de consigne, stages de sensibilisation, inspections, notes de service, conseils...) mais qui constitue malgré tout un "système d'influence", il est vrai rarement conçu comme tel.

Enfin - et surtout -ne pas perdre de vue que l'efficacité d'un système d'influence dépend d'abord du contexte historique, social et technique dans lequel il s'exprime [44] : le "rappel de consigne" par exemple n'a pas aujourd'hui la même signification, ni le même impact, qu'il a pu avoir il y a quelques décennies.

1. La règle

1.1. Nécessité de la règle

La règle, faut-il le rappeler, est un des fondements de toute société (au sens le plus large) constituée en vue d'une fin et pourvue d'une organisation au service de cette fin. La règle étant ainsi la loi du groupe et des rapports entre ses membres, l'obéissance spontanée définit la situation normale. La règle fait donc naître un impératif en indiquant ce qui est à faire ou à ne pas faire, ce qui est permis ou licite et ce qui est attribué comme pouvoir aux uns et aux autres.

Le caractère impératif du droit, même lorsqu'il est masqué [45] est tel que la règle n'est pas conditionnelle c'est-à-dire que son application ne tient pas à la liberté d'appréciation de l'intéressé d'y obéir ou non, dès lors que ce dernier est concerné.

En matière d'hygiène et de sécurité, dans leur règlement intérieur, c'est-à-dire par écrit, les entreprises doivent notamment fixer les mesures d'application de la réglementation dans ces domaines (Article L.122.34).

La règle apparaît alors comme indispensable et s'exprime donc sous forme de normes, de référentiels et de prescriptions stipulant la conduite appropriée, le mode opératoire requis et le geste sûr selon les circonstances et les nécessités techniques. Ce système de références s'accompagne alors d'un système de sanctions négatives ou positives

[46] D'IRIBARNE P., (1989), La logique de l'honneur, Ed. du Seuil, Paris.

[47] REYNAUD désigne ainsi les règles émanant de la direction "qui descendent du sommet vers la base" par opposition aux règles dites "autonomes" produites dans l'entreprise "par les groupes d'exécutants eux-mêmes".
REYNAUD J.D. (1988), Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, Revue Française de Sociologie, 29, 5-18.

[48] Certains observateurs notent ainsi : "Généralement, experts en sécurité et managers considèrent que l'essentiel de la sécurité est assuré grâce à l'existence d'un ensemble cohérent et complet de procédures écrites, de recommandations, de prescriptions, d'une part, et d'autre part grâce à la stricte observance de celles-ci par les travailleurs".
LLORY A., LLORY M., BARRABAN P., (1994), La mise en évidence des savoir-faire de prudence lors d'une enquête sur la sécurité, Ergonomie et Ingénierie, Ed. Eyrolles, PARIS, 403-410.

(encouragements, félicitations...) plus ou moins formalisé. L'approbation ou la désapprobation de l'entourage (évaluation des conduites) sont un mode de régulation ordinaire efficace lorsqu'il amène l'intéressé à penser que son intérêt bien compris (la peur du gendarme) est de respecter la norme.

Par ailleurs, la norme comme figure de la raison ne fait pas de l'obéissance une honte : appliquer une note de service n'est pas obéir à son auteur. L'honneur est sauf [46].

Par la suite, d'externe la contrainte peut devenir interne et prendre alors la forme d'une obligation morale que traduisent sans doute, en l'occurrence, les termes de "conscience professionnelle". Ce mode de régulation est largement efficace dans la mesure où la relation d'autorité qui s'exprime sous forme hiérarchique tend à limiter la relation de pouvoir à une relation de "veille" et de "contrôle" de sorte que le recours à la pression devienne exceptionnel (36 op.cit.).

Ainsi pensé, la tentation est grande de faire des règles "de contrôle" [47] le moyen privilégié [48] de résoudre les problèmes de sécurité.

Toutefois, l'application d'une telle conception n'atteint pas les résultats qu'on attend d'elle. La règle ne fait rien d'elle-même ; or les obstacles à l'application de la règle (ou à l'extension du système réglementaire) sont sans doute aussi nombreux que les raisons de l'appliquer. On se limitera néanmoins à signaler quelques limites reconnues.

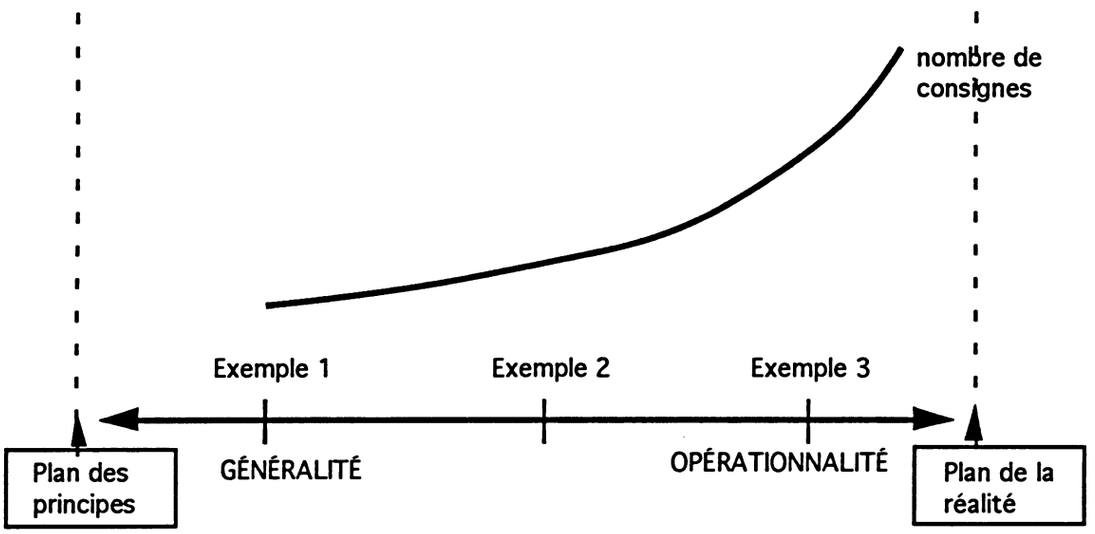
1.2. Limites de la règle

La règle doit renoncer à tout prévoir.

A titre d'exemple, comme on peut en juger, par le carnet de prescriptions des monteurs électriciens, les consignes sont extrêmement hétérogènes. En fait, elles découlent d'un certain nombre de principes fondamentaux ou de recommandations essentielles dont le développement donne lieu à des consignes de plus en plus précises, allant si nécessaire jusqu'au cas particulier. En règle générale, plus une consigne est précise, plus elle est opérationnelle mais couvre alors un petit nombre d'éventualités.
Ainsi, peut-on situer toute consigne entre le plan des principes et celui de la réalité (figure 5) : la définition d'une consigne est telle qu'il existe toujours une "distance" qui la sépare du plan de la réalité. Ce no man's land permet à chaque observateur d'y projeter l'idée qu'il se fait du travail idéal (du point de vue technique, réglementaire, ergonomique...). Mais plus cette distance est grande, plus elle est propice à l'expression de points de vue plus ou moins compatibles.

[49] Ce constat peut semble-t-il être généralisé ; selon Seillan en effet "L'énorme masse actuelle des textes a rendu opaque le sens des obligations qu'ils prescrivent [...]. La multitude et la complexité, mais aussi parfois les contradictions des exigences techniques sont telles qu'il n'est en effet pas très raisonnable de penser qu'elles peuvent être toutes respectées".
SEILLAN H., (1989), Le droit comme outil de gestion de la sécurité des systèmes, Préventique, 30, 29-36.

Pour pallier ce qui peut alors apparaître comme une source de confrontation, la tendance naturelle sera donc de spécifier davantage les consignes, ce qui contribue à en accroître le nombre. Dans le cas présent, cette logique est perçue par une majorité comme ayant atteint le seuil d'une "inflation réglementaire" [49] qui risque de discréditer en retour l'idée même de réglementation.



Exemple 1 *(Carnet de prescription du monteur électricien)*

"Aucune opération présentant un danger certain pour les personnes ne doit être entreprise, même s'il doit en résulter des dommages matériels ou une prolongation de la durée du travail. Dans le doute sur les conséquences d'un opération, en référer au Chef immédiat".

Exemple 2

"Toutefois pour certains travaux particuliers effectués à l'intérieur et lorsqu'il n'existe que le risque d'électrisation, le casque, s'il présente des difficultés importantes d'emploi pourra être remplacé par une autre coiffure présentant un isolement suffisant".

Exemple 3 *(Note concernant l'article précédent)*

"L'utilisation de la jugulaire est obligatoire pour les travaux exécutés à plus de 3 m du sol".

Figure 5

Nombre de consignes nécessaires selon leur niveau de généralité

[50] DODIER N., (1988), Les actes de l'Inspection du travail en matière de sécurité : la place du droit dans la justification des relevés d'infractions, Sciences Sociales et Santé, VI(1), 7-28.

Dans l'exercice de l'influence dont il est question le cadre juridique (rapports de subordination en particulier) est évidemment déterminant. A contrario lorsque celui-ci n'existe pas, dans le cas de conduite automobile par exemple s'agissant en l'occurrence du port de la ceinture, on conclut notamment que : " - les dispositions législatives et réglementaires, accompagnées d'un système de sanctions certaines, sont les moteurs d'accroissement du port de la ceinture. La seule promotion de son utilisation est sans effet, - l'intensification des contrôles routiers est nécessaire pour obtenir un meilleur respect des lois et règlements".

PAGE Y., (1992), Stratégies d'accroissement du port de la ceinture de sécurité. Comparaisons internationales, Recherche Transports Sécurité, 35, 65-72.

[51] TRINQUET P., (1996), Maîtriser les risques du travail, PUF, Paris.

Dans le cas des monteurs électriciens, au plan pratique, on observe d'ailleurs (11 op.cit.) que les consignes sont réparties en deux catégories par les agents.

• ***Les consignes "Intransgressables"***, qui sont respectées systématiquement quel que soit le contexte (pose des courts-circuits par exemple).

Pour l'opérateur, il est évident que le non-respect de telles consignes le placerait dans une situation qu'il reconnaît lui-même comme dangereuse.

• ***Les consignes "contextuelles"*** sont celles dont l'application est contingente : elles sont ou non respectées selon le contexte, leur opportunité étant jugée sur place. Les agents établissent une hiérarchie construite empiriquement à partir d'indices informels (tels que l'humidité de l'air lorsqu'il s'agit de vérifier l'étanchéité des gants...). Ces indices issus de la pratique quotidienne évacuent, à la différence des consignes prescrites, les scénarios d'accidents très peu probables.

Le port du casque par exemple varie en fonction de la position de l'agent sur le chantier.

Renonçant à tout prévoir, **le dispositif réglementaire doit donc assumer un inachèvement irrémédiable.**

Par suite l'existence de situations de travail - informelles par définition - est inéluctable. Certes, de telles situations sont justiciables de règles plus générales mais l'inspecteur du travail, l'ingénieur de sécurité ou le chef d'établissement devront nécessairement opérationnaliser la règle pour juger de la sécurité du cas particulier. Cette interprétation peut être la source de dysfonctionnements qui sont autant de limites à l'efficacité de la règle. Deux exemples :

• L'appréciation du risque, surtout dans un contexte contentieux, peut engager les protagonistes dans une logique procédurière qui fait rapidement perdre de vue la finalité préventive initiale [50]. On observera cependant que l'abondance et la complexité même des règles peuvent devenir alors une véritable ressource dans l'action par l'entreprise.

• Devant la difficulté de juger du risque le cas échéant, le "contrôleur" peut se rabattre sur des éléments plus faciles à établir mais non pertinents [51].

A titre d'illustration, assistant à un audit d'un chantier (raccordement au réseau de distribution de gaz), on a pu observer que l'ingénieur de sécurité local, ayant un vague sentiment de laisser-aller, mais n'ayant relevé aucune "anomalie" véritable, s'empressa de faire remarquer que la barre à mine était disposée verticalement sur une clôture et risquait ainsi de tomber au moment de la saisir par exemple...

[52] "Dans la mesure même où celui-ci (le pouvoir) est une relation, il ne peut être imposé de façon unilatérale par ceux qui en posséderaient à ceux qui n'en ont pas : il est inséparable des processus d'échange négocié qui se greffent sur la relation et qui font qu'il comporte toujours un élément de réciprocité, aussi ténu soit-il par moments. Bien plus, dans la mesure où il est synonyme d'échange, il comporte aussi et toujours un embryon de négociation autour des équivalences ou des termes de l'échange qui s'y appliqueront".
FRIEDBERG E., (1993), Le pouvoir et la règle, Dynamique de l'action organisée, Ed. du Seuil, Paris.

[53] On ne saurait en effet assimiler étroitement relations de pouvoir et rapport de force : "Celui qui détient le pouvoir peut contraindre un inférieur à agir mais celui-ci peut exécuter cette action de multiples manières ; il peut obéir avec zèle ou en "traînant les pieds", mettre l'accent sur tel aspect de sa mission plutôt que sur tel autre".
BERNOUX P., (1985), La sociologie des organisations, le Seuil, Paris.

[54] Dans le contexte canadien - précision importante - SIMARD (cité par COHEN) déclare ainsi : "En matière de santé et de sécurité, le syndicat doit aller au-delà de sa fonction de revendication. Il doit devenir co-responsable, pour rendre le milieu plus sécuritaire. C'est souvent lui qui a la crédibilité la plus grande auprès de l'employé. Si celui-ci n'accorde pas de crédibilité à son employeur, il en accordera à son représentant syndical. Quand le travailleur voit que les deux parties sont sur la même longueur d'onde, il est plus réceptif au message préventif, ce qui réduit les comportements non sécuritaires et prévient le recours aux mesures disciplinaires".
COHEN S., (1996), Comment "vendre" la prévention ? Prévention au Travail, 9, 4, 7-14.

[55] LYON-CAEN A., (1994), Le droit peut-il changer l'entreprise ? Les invités de l'école de Paris, Séance n° 6, Bulletin "Les amis de l'école de Paris".

[56] PIERRE J., (1996), "Liberté surveillée" de l'acteur et jeux de pouvoir, Sciences de la société, 38, 93-109.

[57] M. HORKHEIMER cité par A. TOURAINE, Démocratie : déclin ou crise de croissance (conférence SEITA du 26.10.1994).

Même si l'autorité de la règle est loin d'être totale, elle n'en reste pas moins très importante dans le cadre de l'entreprise. Mais in fine, l'efficacité de la règle dans les faits (sa capacité d'influence) ne peut être considérée séparément de la relation à travers laquelle s'exerce le pouvoir qui lie entre elles des personnes concrètes autour d'enjeux chaque fois spécifiques [52].

Par exemple l'expérience commune démontre que le rappel de la règle a une influence bien différente selon celui qui l'exprime (membre du CHS, collègue, fonctionnel de la sécurité, chef d'établissement) mais - cuisante incertitude - l'influence réelle n'est pas nécessairement fonction du statut hiérarchique, tant il est vrai que le pouvoir effectif ne se superpose jamais strictement à l'organigramme [53, 54].

Aussi les limites qui viennent d'être évoquées, entre autres, font qu'il est vraisemblablement plus réaliste de considérer tout dispositif réglementaire comme un système de communication parmi d'autres, avec ses codes propres et "qui n'est pas seulement informé par la réalité mais qui la construit" [55].

Sur le plan pratique on retiendra que "les règles permettent simplement de canaliser les comportements des acteurs : elles ne dictent nullement l'action" [56].

2. L'information

"La raison ne suffit pas pour défendre la raison" [57].

2.1. Définition

Par "information" il faut entendre ici l'élaboration ou la mise en forme de connaissances utiles à la prévention et leur communication.

On ne traitera évidemment pas de tous les aspects du problème mais on rappellera les éléments de réflexion essentiels à la question posée : dans quelle mesure l'information peut-elle influencer le comportement (dans le sens souhaité par celui qui élabore ou communique l'information) ?

[58] LEPLAT J., CUNY X., (1974), Les accidents du travail, PUF, Que sais-je ?, Paris.

[59] ZEITLIN L.R., (1994), Failure to follow safety instructions : faulty communication or risky decisions ? Human Factors, 36(1), 172-171.

Notons d'ores et déjà que : "A la différence de la propagande (§ suivant), la communication d'information ne vise pas à induire un type d'action précis, mais laisse à l'individu qui reçoit l'information la responsabilité d'en tirer les conséquences utiles" [58].

Il est évident que beaucoup de comportements dangereux ont pour origine une méconnaissance du danger ou des circonstances dans lesquelles les intéressés peuvent être confrontés à celui-ci. La perception naturelle des dangers étant relativement limitée (chaleur notamment), mieux vaut donc tabler a priori sur une ignorance des dangers et fournir systématiquement les instructions nécessaires.

2.2. Exemples

Une étude récente [59] permet cependant de préciser le propos. L'auteur veut déterminer dans quelles conditions les consignes de sécurité accompagnant les outils par exemple sont ou non respectés. Il répartit 40 personnes en quatre groupes égaux selon l'expérience qu'ils ont de l'usage d'outils plus ou moins dangereux (avec ou sans expérience) et selon la nature des instructions qui leur sont communiquées avant l'expérience (présentation générale ou axée sur la sécurité). Chaque personne doit utiliser une petite scie à chaîne électrique accompagnée d'une notice mentionnant les précautions à prendre (ajuster la chaîne, porter des gants, des lunettes et des bouchons d'oreille).

On constate que c'est l'expérience antérieure qui explique massivement la différence entre les comportements observés : 60 % des consignes sont respectées par ceux qui n'ont pas d'expérience et ce pourcentage passe à 80 lorsque les sujets ont eu au préalable une présentation axée sur la sécurité. En revanche seulement 37,5 % des consignes sont respectées par ceux qui ont une expérience et ce pourcentage n'augmente pas de façon significative avec une présentation axée sur la sécurité.

Selon l'auteur la clarté des instructions n'influence pratiquement pas le respect des consignes de sécurité. Il est toutefois préférable que la notice ne minimise pas le risque que présente l'usage des outils dangereux sans susciter la peur pour autant. Il est nécessaire d'indiquer les différentes possibilités de s'accidenter tout en soulignant que le gain apporté par le non respect des instructions est pratiquement négligeable (en temps et en effort).

Au-delà de l'expérience on redécouvre ici que le comportement des opérateurs est largement sous-tendu par l'attitude à l'égard des risques et la représentation qu'ils en ont.

[60] CATTARUZZA E., (1993), Conditions d'élaboration d'un outil de formation, Forum européen Sciences et Sécurité. Recueil des communications, CNRS, 263-264.

[61] DAVILLERD C., (1986), La sécurité par l'affiche, Travail et Sécurité 07, 438-441.

[62] WENNINGER G., (1991), Arbeitsicherheit und Gesundheit, Roland Asanger Verlag, Heidelberg. (Cf. en particulier § 3.2.2. : Motivieren durch emotionales Lernen : das Beispiel Arbeitsicherheitplakate).

S'agissant de chercheurs par exemple le refus ou l'indifférence à l'égard de la prévention découle semble-t-il, de la conviction "que la connaissance est un moyen de protection totalisant" qui entraîne le chercheur à surestimer ses capacités à se protéger même dans les domaines qu'il ignore [60]. L'auteur fait d'ailleurs le même constat concernant des soudeurs : les résistances individuelles et collectives aux consignes de sécurité ont pour origine une confiance absolue dans la technique et dans la possession d'un savoir-faire éprouvé.

De façon générale, l'information est donc ce que chacun interprète du monde selon une grille de perception et d'intelligibilité combinant références personnelles et collectives. L'information n'influence son destinataire que dans la mesure où il y voit non seulement une aide (aux questions qu'il se pose ou aux problèmes qu'il rencontre), mais aussi une aide exprimée dans son propre système de référence. Autant dire que la "réception" est un moment crucial de l'information.

Élaborer une information c'est en définitive découvrir un destinataire et un contexte que la rationalité voudrait qu'on étudie au préalable.

Toutefois, beaucoup de brochures ou de notes techniques sont réalisées en fonction de l'idée - pas nécessairement fausse il est vrai - que les rédacteurs se font du destinataire, et il est rare que ces productions soient établies avec la participation des intéressés ou même qu'elles soient validées auprès d'eux [61, 62].

Par suite, l'appel à "faire plus bref, plus simple, plus pratique..." dans l'espoir d'accroître l'impact de tel ou tel document peut témoigner tout autant :

- du manque d'intérêt, du dispositif, de la méthodologie ou encore de la solution préventive proposés,
- de la complexité de la présentation, de son aspect rébarbatif,
- de l'absence d'expression du besoin auquel est censé répondre le document,
- d'un désintérêt plus général pour la sécurité (on ne veut pas y mettre le prix, l'effort, l'attention... exigés)...

[63] SCHLEGEL J., (1980), La motivation sécurité. Présent et futur de la psychologie du travail, Ed. E.A.P. Issy-les-Moulineaux, 213-226.

[64] REBOUL O., (1991), Introduction à la rhétorique, PUF, Paris.

[65] Selon GETZ : "La métaphore est le moyen potentiellement le plus puissant pour comprendre les problèmes organisationnels, car au lieu d'attirer la réflexion d'un acteur sur le domaine (du problème) qui lui est peu connu et peu clair, la métaphore déplace la réflexion sur le domaine (métaphorique) qu'il maîtrise ; toutefois cette puissance peut causer des erreurs importantes si la métaphore employée n'est pas adéquate".
GETZ I., (1994), Système d'information : l'apport de la psychologie cognitive, Revue Française de gestion, 99, 92-108.

[66] ZURFLUH J., (1957), Accidents du travail et formation - sécurité, DUNOD, Paris.

[67] Partant d'un énoncé aussi général, il paraît impensable que son inverse puisse être vrai (l'amélioration de la sécurité a des effets négatifs...). Une telle proposition fait donc partie de l'argumentaire destiné à convaincre les chefs d'établissements d'accroître leurs efforts dans le domaine.
La multiplication des observations in situ présenterait l'incontestable intérêt de préciser les conditions et les limites de validité de l'assertion évoquée. Toutefois les résultats risqueraient paradoxalement de lui faire perdre son caractère de slogan sans nuance ("la sécurité paye").
En première analyse on pourrait donc penser que la vérification scientifique repose donc sur la conviction que ce type d'argument est, malgré tout, plus mobilisateur que le slogan.
En réalité, si le slogan a acquis le statut de croyance (par sa plausibilité et sa constante réaffirmation en particulier), il n'a plus de raison de perdre sa valeur de slogan. "Les croyances n'étant pas basées sur des faits, les faits ne peuvent les ruiner".
MOSCOVICI, Sciences Humaines n° 37, (1994), p. 39).
Faits et slogans peuvent donc coexister en toute ignorance mutuelle ; c'est le cas du "triangle de Heinrich" par exemple. Aucune étude en effet n'a vérifié la répartition proposée des accidents selon leur gravité
(Cf. JANKOWSKI F., (1972), Enregistrement exhaustif des accidents en vue d'éviter ceux qui provoquent des blessures, Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, Luxembourg).

2.3. Information et rhétorique

L'universalité du vrai ne s'imposant pas par sa seule vertu, il est apparu désormais nécessaire d'agir dans trois directions :

- en direction des acteurs, destinataires souvent préférentiels de l'information (membre du CHS-CT, service de sécurité...). L'expérience acquise en la matière existe et elle est largement exploitée [63],
- en développant les réseaux véhiculant l'information requise,
- en conférant à l'information elle-même des caractéristiques la rapprochant davantage de la communication grand public.

C'est ainsi que le mode d'emploi devient annonce publicitaire et la consigne slogan. Quant à l'article scientifique, il se prolonge par la vulgarisation avec l'étaiement de la rhétorique.

L'usage de procédés rhétoriques, plus ou moins élaborés, est d'ailleurs devenu courant comme l'illustrent les exemples suivants [64] :

- L'utilisation de maximes ou création de slogans :
  - "toujours réfléchir avant d'agir" (affiche)
  - la sécurité c'est l'affaire de chacun.
- L'utilisation de métaphores [65] :
  - l'iceberg de Heinrich (répartition des accidents selon leur gravité)
  - la pyramide de Bird
  - la théorie des dominos de Lateiner [66].
- L'utilisation de l'humour :
  - "n'encomcombrez pas les escaliers" (affiche représentant un énorme concombre dans un escalier).
- La "présomption" (ce qu'on admet jusqu'à preuve du contraire) et le "vraisemblable" (ce que pense une majorité, ce qui est donc présumé digne de confiance) :
  - l'amélioration de la sécurité a des effets positifs sur l'économie de l'entreprise et le climat social... [67].

2.4. Campagnes d'information : intérêt et limites

La pratique la plus répandue reste la campagne d'information, de "sensibilisation" dite aussi campagne de sécurité réalisée à l'intérieur de l'établissement industriel. Elle consiste généralement en une campagne d'affichage concernant un ou plusieurs thèmes (ordre

[68] SURRY J., (1971), Industrial accident research University of Toronto, Labour Safety concil Ontario Departement of Labour Toronto, Ontario.

[69] SAARELA K.L., (1991), Promoting safety in industry : focus on informational campaigns and participative programms, Helsinki University of Technology Department of Mechanical Engineering Laboratory of Industrial Psychology, Institute of Occupational Health, Departement of Occupational Safety.

[70] Ce type d'action s'inspire des constats faits par LEWIN, (1943) et vérifié depuis quasi systématiquement : il est plus facile de modifier les habitudes d'un groupe que celles d'individus "isolés", c'est-à-dire non différenciés dans un ensemble. Lorsque les décisions ont été prises en groupe les intéressés persévèrent dans leur décision (d'où une modification de comportement) non pas à cause des raisons qui leur ont été fournies mais du fait de l'acte d'engagement lui-même. Beauvois ajoute : "Si l'on veut induire des changements de comportement avec quelque change de succès, mieux vaut alors opter pour des stratégies qui ne reposent plus sur la persuasion, mais qui consistent avant toute chose à obtenir des actes".
BEAUVOIS J.L., JOULE R.V., (1988), La psychologie de la soumission, La Recherche, 19, 202, 1050-1057.

et propreté, protection de la main, de l'oeil...) et peut être accompagnée de manifestations plus ponctuelles (réunions-discussions, expositions, concours de suggestions...).

Il n'existe cependant que peu d'études sur l'impact réel de telles actions. On sait toutefois que [68] :

- les slogans généraux (prudence, danger...) sont pratiquement sans effet,
- une campagne doit avoir un objectif clair et un message spécifique,
- les instructions (comment faire) sont toujours préférables aux interdictions,
- il faut un endroit où le matériel nécessaire (lunettes, gants...) est exposé,
- la campagne doit être attractive...

Deux campagnes de sécurité respectant ces principes ont été réalisées dans la construction navale finlandaise [69].
Dans le premier cas il s'agissait d'une campagne d'affichage d'une durée de 6 à 7 mois concernant un pétrolier et un ferry. On compare les effets de ces actions à deux situations témoins (sans affichage) dans des navires identiques. Les slogans furent élaborés - il faut le souligner - avec le personnel concerné et se rapportaient essentiellement à l'ordre et à la propreté et à un encouragement pour détecter et supprimer les risques.
La seconde action se déroulait également dans la construction navale selon les mêmes principes mais s'adressait à différents services utilisateurs d'échafaudages et d'échelles.
Toutes ces actions ont été accueillies favorablement par leurs destinataires. A l'issue de ces actions les slogans les plus mémorisés l'étaient par 30 à 40 % des personnes pour le pétrolier et dans le cas du ferry 30 à 65 % des personnes retenaient 4 slogans.

Toutefois les inspections, pourtant plus nombreuses sur ces navires que sur les navires témoins, ne permettaient pas d'observer une amélioration significative de ces aspects. De plus la gravité des accidents survenus durant ces campagnes (nombre de jours d'absence) n'avait pas varié de façon notable (différence non significative).

Dans le cas de la "campagne échafaudage", 63 % des intéressés avaient lu un article (publié dans le Bulletin de l'entreprise) consacré à la sécurité des échafaudages et 21 % se souvenaient d'avoir entendu leur contremaître parler du problème. Toutefois, là encore, à partir d'observations, on ne note pas de modification dans les comportements réputés dangereux (escalade des échafaudages en particulier).

Ces constats incitèrent les auteurs à concevoir des actions concernant des petits groupes à qui l'animateur s'adresse en quelque sorte "personnellement" [70] et dont on attend des actions précises concernant en l'occurrence l'ordre et la propreté (cf. 37 op.cit.).

[71] En 1979 une campagne nationale d'information sur la sécurité dans le travail a été organisée par le Ministère du Travail. Deux séquences de 45 secondes ont été diffusées une quarantaine de fois aux heures de grande écoute sur les deux principales chaînes. Un post-test réalisé par l'IFOP permettait de conclure que la campagne avait été "assez bien mémorisée, comprise et acceptée".

[72] FAVARO M., (1996), La prévention dans les PME, II Enquête, Prise en charge de la sécurité, représentation des risques, Notes Scientifiques et Techniques de l'INRS.

Les différentes campagnes qui viennent d'être évoquées confirment au besoin l'existence d'une "distance" considérable entre l'opinion et le passage à l'acte : être favorable à une campagne d'affichage ne préjuge pas d'une modification du comportement.

Deux conséquences :

• Il est impossible de se contenter de "faire confiance" à l'information en laissant, par définition, l'individu tirer lui-même les conséquences de celle-ci.

• Les techniques de communication de masse inspirées de l'expérience publicitaire paraissent insuffisantes pour obtenir une modification durable du comportement.

Enfin il faut rappeler que la sécurité est par essence un concept ne se définissant que par l'absence et estimée par son complément : l'insécurité c'est-à-dire par les conséquences de cette dernière (blessures). Le risque est d'ailleurs tout aussi abstrait si l'on retient qu'il est estimé par l'éventualité d'une rencontre entre l'homme et le danger. L'accident, en tant que processus aboutissant à la blessure, et le risque ne sont pas des données, accessibles directement à la perception, mais des "constructions mentales" difficilement concrétisables en messages publicitaires brefs et intuitifs [71]. De plus, la relative rareté de l'accident à l'échelle d'une PME en particulier est souvent perçue par les intéressés comme une preuve de l'absence de risque [72]. Dans certains cas il s'agira donc de dépasser l'ignorance qui s'ignore et d'engager une action, plus ou moins à long terme, destinée d'abord à pallier une absence de formation minimum sur le sujet pour obtenir à terme des comportements "actifs" à l'égard de la sécurité (analyse du risque, définition et respect de modes opératoires sûrs...).

Une telle activité, continuelle, qui a pour but de provoquer l'adhésion d'un grand nombre à l'idée de sécurité, d'obtenir le soutien de leur opinion puis leur engagement dans un ensemble d'actions préventives correspond en fait à une activité de propagande (parfois résumée en ces termes : attirer l'attention, susciter l'intérêt, provoquer le désir, pousser à l'action).

[73] Marguerite YOURCENAR, Alexis ou le traité du vain combat, Plon.

[74] Selon les historiens, la propagande (politique) naît avec la compétition politique. Toutefois, le terme même de propagande n'apparaît qu'au XVIIème siècle, de la francisation de l'institution pour la propagation de la foi chrétienne *(congregatio de propaganda fide).* La propagande se développe sous la révolution puis, sous sa forme moderne, elle fait partie intégrante de l'action politique de plusieurs régimes. (En France, par exemple, la *Propaganda Abteilung* est chargée d'assurer la propagande nazie à partir de 1940).

[75] Dans les ouvrages plus récents les mêmes actions sont regroupées sous différents chapitres comme "tâches de communication" (cf. CHARBONNIER, 1980, L'accident du travail et le management de la prévention, Ed. Hommes et techniques, Suresnes) ou "sensibilisation" : "devant le peu de crédibilité que le terme "propagande" suggère, le service Prévention et Sécurité d'E.D.F. a introduit la notion d'"action de sensibilisation". Toutefois ce relais sémantique n'est pas dénué d'inconvénients en particulier lorsqu'il s'agit de stages dits "de sensibilisation".
La sensibilisation apparaît parfois comme une "formation au rabais" dont le contenu est difficile à définir. Elle est volontiers conçue comme "prise de conscience" qui doit déboucher sur une "motivation à la sécurité". Selon ce point de vue il s'agirait d'une action essentiellement destinée à obtenir une modification d'attitude (à l'égard de la sécurité), ce qui n'est que le premier objectif de toute propagande. En fait l'obscurité quant à la finalité (même aux yeux des formateurs !) signe le caractère propagandiste de l'action : l'action de propagande s'annonce en effet rarement comme telle.
Pour d'autres (79) la sensibilisation serait déjà une modification de comportement : "Dans notre esprit, le mot "sensibiliser" ne signifie pas seulement, par étymologie, "rendre sensible à une action", mais par extension, "obtenir l'action", c'est-à-dire des comportements (des gestes, des actes, des conduites...) conformes à la sécurité" (79 op.cit.).

3. La propagande

"On ne doit plus craindre les mots lorsqu'on a consenti aux choses" [73].

3.1. Définition et moyens traditionnels

Depuis quelques années on peut observer que la propagande n'a plus droit de cité dans les ouvrages consacrés à la sécurité. Du moins le mot car pour ce qui concerne la pratique, affirmerait-on pour autant que la propagande a disparu ?

Refoulement, obsolescence, suspicion, exécration ou simple oubli, le non-usage du mot tient sans doute au fait qu'il s'est trop exclusivement attaché à la politique [74].

C'est donc dans des ouvrages et des articles déjà anciens [75] qu'il faut chercher l'énumération des actions concourant à la propagande et dont rend compte le tableau 2.

[76] SARSINI G., (1961), Programme planifié pour la prévention intégrale des accidents, traduction INS 253 B-63.

[77] AFTIM, (1967), Organisation rationnelle de la sécurité dans l'industrie, Ed. Organisation, Paris, (p. 42-45).

[78] BESSOU J., (1973), L'ingénieur et la sécurité dans l'entreprise, Ed. INRS Paris, (2ème Ed.).

[79] Anonyme, (1975), Réflexion sur la propagande et la prévention Vigilance, 51, 21-33.

[80] BOISSELIER J., BOUÉ G., (1997), Pratique de la sécurité dans l'entreprise, Ed. d'Organisation, Paris, (p. 84-88).

[81] Selon ABORD, (1995) : "La gestion de la sécurité est l'ensemble des actes de membres d'une organisation qui visent à empêcher, diminuer ou faire disparaître, directement ou indirectement, intentionnellement ou non intentionnellement la survenue d'un accident". La gestion peut être instrumentée par le biais "d'outils" ou de méthodes qui sont autant de produits de gestion.
ABORD DE CHATILLON E., Accident du travail et gestion de la sécurité : représentation des acteurs et efficacité des outils, Thèse de doctorat Université de Savoie, (1995), GEREG, Annecy.

Références "Produits de gestion"	[76] 1961	[77] 1967	[68] 1971	[78] 1973	[79] 1975	[80] 1977
- Affiches	x	x	x	x	x	x
- Slogans sur tableaux, graphiques affichés	x	x		x	x	x
- Expositions, démonstrations pratiques, stands		x	x	x	x	x
- "Causeries et conférences" réunions-discussions		x		x	x	x
- Films		x		x	x	x
- Campagne de sécurité, "campagne de propagande"			x	x	x	x
- Concours (forme non précisée)		x		x	x	x
- Tracts, publications, journaux, calendriers, almanachs, lettres				x	x	x
- Concours : réduction de T.F.	x					
- Concours record : nombre de jours sans accidents	x					
- Diapositives						x

Tableau 2

Contenu des actions de propagande relevé dans des ouvrages ou articles destinés aux praticiens

Quelques constats.

• La propagande se traduit par une panoplie de "produits de gestion" [81] variés mais tous destinés à développer "l'esprit de sécurité" ou - formule plus actuelle - "intégrer la sécurité dans les mentalités", résumant ainsi l'objectif assigné à la propagande : "La propagande pour la prévention vise à communiquer des faits relatifs aux risques professionnels, afin d'obtenir, du personnel intéressé, la compréhension des mesures de protection préconisées par la hiérarchie et une adhésion sans restriction à l'application de ces mesures.

[82] Concours de sécurité organisés dans les entreprises. Recommandations adoptées par le Comité Central de Coordination au cours de sa séance du 30 Juin 1960, Travail et Sécurité, Janvier 1961, p. 18-21.

[83] FAYE J.P., (1972), Langages totalitaires, Hermann.

[84] A titre d'illustration, le texte suivant évoque les campagnes de sécurité réalisées dans la sidérurgie des années soixante.
"***Campagne en profondeur :*** Elle a pour but les statistiques de tous ordres. Elle doit être lancée avec discrétion sur un sujet bien déterminé : par exemple, pour les yeux, quelques slogans seront diffusés individuellement par les agents de maîtrise à l'occasion du constat d'une imprudence. L'agent de maîtrise en question pourra aussi sortir au bon moment un oeil de verre de sa poche et le montrer à l'ouvrier. Pour les casques, sans aucune annonce préalable, les cadres, les agents de maîtrise et même les visiteurs les porteront au cours de leurs déplacements dans les ateliers.
Campagne spectaculaire : Elle doit nécessairement commencer par l'ordre et la propreté, puis des consignes seront affichées surtout sur l'équipement du personnel en protecteurs individuels. Tous les moyens bien connus de tous : haut-parleurs, télévision, concours, etc... pourront être employés, mais il ne faut jamais perdre de vue qu'une campagne de sécurité seule ne suffit pas, il faut faire autre chose à côté".
Compte-rendu des journées d'études de l'UIMM sur la sécurité, Juin 1962, (p. 80).

[85] WANDEWALLE J.F., (1994), Proposition pour démarche de sécurité intégrée dans les PME-PMI, Conditions et outils, Mémoire technique, CRAM d'Alsace-Moselle.

Il ne s'agit plus, ici, de l'exercice de l'autorité pour imposer des mesures formelles, mais de l'utilisation des moyens ayant un effet psychologique déterminant les attitudes recherchées en matière de prévention" (78 op.cit.).

• L'affiche, le slogan et l'exposition en composent semble-t-il le noyau dur.

• A ces actions, quelque peu traditionnelles, s'ajoutent les "causeries" bientôt relayées par les réunions-discussions, les films et les campagnes de sécurité.

• En revanche les concours ne sont probablement mentionnés que pour le principe car on venait [82] d'en découvrir les effets pervers (non déclaration des accidents).

• Enfin, on peut noter qu'aucun de ces ouvrages ne mentionne le discours et les cérémonies, plus ou moins festives (dont la presse locale se fait l'écho), qui constituent pourtant des actions majeures de la propagande politique en particulier. Ces dernières sont néanmoins courantes outre-Atlantique où les records (jours sans accident par exemple) sont fréquemment l'occasion de manifestations internes (lancement d'un ballon captif, gâteau, remise de diplômes...).

Quant au discours, le "mot du président" ou en l'occurrence sa conception de la politique de sécurité (lorsque celle-ci fait l'objet d'un document) en constituent le plus récent avatar. Or, à l'heure actuelle, le discours n'est plus considéré comme simple commentaire en prolongement des événements, mais bien plus, comme ce qui rend possible la réalisation de certains événements [83] (cf. également note 86).

A l'exception des affiches et des slogans, un tel programme n'est guère envisageable que dans une grande entreprise.

3.2. Exemples (grandes entreprises)

Même dans ce cas, il est d'ailleurs assez difficile de connaître la réalité des applications. Le plus souvent les chroniques ne témoignent en effet que des actions qui précisément s'écartent des pratiques habituelles [84] par leur nouveauté, leur succès ou leur ampleur.

Sur ce point les actions mises en oeuvre par SOLMER ont retenu l'attention des observateurs [85].

A partir de 1972, date de sa mise en exploitation, l'entreprise connaît une augmentation régulière de son taux de fréquence pour atteindre 80 en 1978. L'action auprès de l'encadrement, l'utilisation de méthode telle que l'arbre des causes et le renforcement du service de sécurité ramènent le taux à 50 en 1980.
Fin 1980, une campagne de communication, dont l'effet a semble-t-il été de créer une dynamique favorable, la réalisation ultérieure d'actions de prévention, s'accompagne d'une baisse du T.F. qui atteint 9,26 en 1984.

La campagne met en scène Gaston Lagaffe (Franquin) qui symbolise en quelque sorte le contre exemple dont l'inattention et l'inconscience provoquent les accidents. Le site industriel est balisé de panneaux ; un logo et une bande dessinée sont diffusés.
L'année suivante le taux ayant remonté à 10,78, une nouvelle campagne, d'une durée de six semaines, est programmée. L'ambition de développer un comportement collectif prudent se traduit notamment par la publication et la diffusion d'une grille d'identification des risques dans chaque atelier. Tout risque identifié fait l'objet d'une publicité locale sous forme de slogans ou de dessins ("attention au vol de copeaux", "attention vapeur", "matériel rangé chutes évitées"...). La signalisation mise en place est donc l'expression des intéressés et devient un rappel permanent à la vigilance.

Cette campagne de signalisation s'accompagne de la mise en scène d'événements destinés à remplacer l'image du gaffeur de la campagne précédente par celle d'un "gagneur". Le parrainage par Michel Platini en constitue ainsi un temps fort.
En 1989, c'est-à-dire trois ans plus tard, le T.F. atteint 2,50 en dépit de plusieurs erreurs, lacunes et zones d'ombre.

- L'entreprise n'a pas été en mesure de prendre en compte l'ensemble des risques signalés. Cette campagne "1000 risques identifiés - 1000 risques signalés - 1000 risques évités" s'est en réalité soldée par l'identification de plus de 5000 risques. Rien n'avait été prévu pour prendre en compte cette information. Ce constat fait alors apparaître que l'identification d'un risque ne conduit pas automatiquement à sa suppression, comme le pensait semble-t-il nombre de directeurs.

- Une partie de l'encadrement ne s'est pas sentie concernée par l'action, voire court-circuitée, et n'a donc pas été active.

- Les risques organisationnels n'ont pas été envisagés, puisque n'étant pas matérialisables directement. Au contraire, les risques signalés concernaient les "matières en fusion", "charges manutentionnées par pont roulant" et les "machines et installations en fonctionnement" (alors que 50 % des accidents résultaient de déplacements, manutentions manuelles et outils à main).

- Certains événements (visite de Platini) semblent avoir davantage contribué à renforcer l'image de marque de l'entreprise que l'amélioration de la sécurité.

[86] Faute de connaître ce lien, on peut aussi soutenir que la propagande pourrait être bien plus le signe du succès que son origine. Comme le fait observer GALAMBAUD : "Une entreprise assure une triple production des biens ou des services, des pratiques sociales (une hiérarchie, un mode de sélection, une répartition des revenus, de prestige, de pouvoir, etc.) et un discours social. Ce dernier a essentiellement pour fonction de légitimer les pratiques".

Dans le cas présent, selon cette conception, la campagne, comme "discours social" aurait accompagné un accroissement des exigences par le biais de contrôles techniques, d'audits, de notes, voire par la simple crainte d'être désormais jugé sur le respect des impératifs de sécurité à tous les niveaux. La campagne aurait ainsi habillé ces exigences de sorte que l'opinion les considère comme légitimes. La campagne serait alors l'avatar moderne de la harangue.

(Cf. GALAMBAUD B., (1988), La gestion sociale à la surface des mots, Gérer et Comprendre, Annales des Mines, Mars 1988, 55-61).

La relation pourtant détaillée de ces différentes actions (85 op.cit.) soulève malgré tout la question de l'efficacité de telles campagnes ou plus exactement celle des liens entre les mécanismes d'influence mis en oeuvre et une baisse du T.F. [86]. Toutefois on peut observer que ce type d'action ne se contente pas d'emprunter à la publicité (commerciale) ses techniques habituelles puisqu'il se prolonge par une démarche active (diagnostic des risques) même si, en l'occurrence, cette dernière n'a pas été relayée par les services concernés (services de production, service de sécurité, médecine du travail...).

Inversement, on a pu observer que le succès d'un diagnostic des risques dans une entreprise métallurgique était prolongé par une action de propagande destinée à promouvoir la méthodologie utilisée et, au delà, la prévention.

Dans l'entreprise, l'atelier concerné avait depuis longtemps la réputation d'être celui où les conditions de travail étaient les plus pénibles et il enregistrait le taux de fréquence le plus élevé (jusqu'en 1991). Pour améliorer la situation et à l'initiative du responsable de l'atelier, avec la collaboration du CHS-CT, du service médical et du service sécurité, un recensement des risques est alors organisé.

L'atelier étant à l'arrêt, chaque opérateur est invité à indiquer les risques auxquels il est exposé grâce à des étiquettes magnétiques qu'il pose sur le lieu ou l'objet mis en cause. Les informations recueillies soit 368 risques signalés sont ensuite classées par un groupe de travail selon leur degré d'urgence : 5 risques ont été considérés comme graves et 20 % ont été considérés comme simples à résoudre et ont été supprimés dans les trois mois qui ont suivi.

Ici encore le nombre de risques signalés témoigne de l'intérêt porté à cette action. Le nombre d'accidents déclarés qui stagnait autour d'une vingtaine jusqu'en 1991 devait atteindre des niveaux beaucoup plus faibles mais assez instables (N = 9, 0, 1 jusqu'en 1994).

Cette action a fait l'objet de nombreuses présentations tant internes (dans le site et les autres sites du même groupe) qu'externes (colloques, présentation dans d'autres entreprises...). Le succès d'une action technique peut avoir ainsi un large impact propagandiste.

Ces deux exemples permettent de penser que "l'action technique" (diagnostic des risques, analyse de poste...) et la propagande, conçues habituellement de façon indépendante voire antinomique, gagneraient sans doute en efficacité en envisageant dès l'origine leur articulation et même leur imbrication.

[87] Toutefois la campagne se heurte à une plus ou moins grande réceptivité de l'environnement. Interviewé sur cet aspect, un directeur d'une agence régionale signale le cas d'un jeune intérimaire ayant été amené à réaliser une opération très dangereuse (non prévue par le contrat d'intervention) : désireux d'obtenir un emploi permanent (CDI) l'intéressé n'hésitait pas à aller au devant des souhaits du contremaître de l'entreprise contractante. Le cas ne serait pas rare.

Quant au glissement d'objectif provoqué par le parrainage de la campagne par un champion (amélioration de l'image de marque du site sans effet sur la sécurité), il pose en fait le problème de la compatibilité entre les valeurs promues par l'entreprise, plus exactement les symboles associés à ces valeurs, et la sécurité. Exemple.

> Une entreprise de location de main-d'oeuvre associe ses prestations à la présentation d'un groupe de voltige aérienne civil. Les figures acrobatiques présentées (séquences télévisées diffusées nationalement) induisent facilement les idées de précision, de virtuosité, de travail d'équipe, d'entraînement rigoureux, d'efficacité, de rapidité... bref, de professionnalisme.
>
> L'utilisation de la même symbolique pour la sécurité ne présente pas de difficultés : préparation du travail, haute qualification requise, coordination et communication sans faille et pour tout dire maîtrise du risque [87].

Dans ce cas, la métaphore adoptée se prête à un double usage : externe (associer l'entreprise à l'idée de professionnalisme) et interne (maîtriser le risque). Il est difficile d'imaginer le même type d'utilisation avec Gaston Lagaffe !

Par ailleurs, dans l'exemple précédent, le professionnalisme devient en quelque sorte le "vecteur" privilégié de la sécurité, le concept de professionnalisme incluant en effet la sécurité : être professionnel c'est non seulement faire vite et bien mais aussi préparer le travail, se coordonner... et par ces actions, maîtriser le risque.

Ainsi, dans la majorité des entreprises il est difficilement concevable que la sécurité, qui n'est pas une fin en soi, puisse faire l'objet d'une propagande importante sans être associée, d'une façon ou d'une autre, à une autre valeur qui la véhicule ou l'incorpore. Il faut toutefois que ce lien soit visible et bien réel (crédibilité du message et de la source) comme dans l'exemple suivant.

> Après avoir choisi le créneau de la messagerie (excluant ainsi le transport de produits dangereux et celui des denrées périssables) une entreprise de transport s'est employée à fournir un service mettant l'accent sur la fiabilité et la ponctualité de ses prestations.
> Là encore, le message destiné à la clientèle, axé sur la qualité, c'est-à-dire sur la sécurité pour le client d'obtenir le service proposé, s'avère compatible avec l'exigence d'une conduite sûre. Le conducteur est tenu de respecter strictement les vitesses autorisées et les temps alloués sont alors définis en fonction des exigences réglementaires. De plus, les véhicules sont systématiquement aménagés en tenant compte de données ergonomiques (modification des sièges, des accès de certains véhicules, mise en place d'accessoires

[88] MONTEAU M., (1985), La sécurité en entreprise : facteurs et évolutions, Commission des Communautés européennes, Luxembourg.

[89] En dépassant le cadre de l'entreprise, la sécurité a pu être conçue comme un élément d'une politique sociale et devenir aussi un thème de propagande à part entière : "Depuis la création de la R.D.A., la sécurité du travail est une affaire concernant l'ensemble de la société. Elle est partie intégrante de la politique axée sur le bien-être du peuple (...). Il convient d'organiser de manière planifiée les conditions de travail de façon à développer le plaisir pris à travailler l'engagement, la créativité des travailleurs ainsi que leur volonté de faire respecter l'ordre, la sécurité et la discipline".
(La sécurité du travail en République démocratique allemande, 1982, Secrétariat d'état au Travail et aux salaires, RDA Berlin).
On remarquera d'ailleurs que le projet d'aboutir à un équilibre harmonieux entre l'individu et le travail est aussi celui qui fonde l'ergonomie appliquée : "l'action vise à mieux adapter le travail aux travailleurs pour leur procurer bien-être et satisfaction ; elle peut, ou non, avoir comme effet second une augmentation du rendement". (CAZAMIAN, 1974).
Vision sans doute désenchantée aujourd'hui (MÉDA D., 1995, Le travail une valeur en voie de disparition, Ed. Aubier), en constatant que le travail n'est pas, pour une majorité d'individus, une source d'épanouissement et ne pourra pas le devenir, selon l'auteur, parce que le travail induit un rapport de subordination inéluctable. Et ceci semble-t-il même avec l'amendement de la participation : "Le travailleur doit s'adapter à tout moment aux conditions qui lui sont faites, subir l'évaluation perpétuelle du collectif, et accepter de partager entièrement son destin. C'est là le sens de ce que l'on nomme participation".
(ROLLE P., 1996, La société a-t-elle enfin triomphé du travail ? Travail automne/hiver 96, 19-26).

divers...). Enfin les temps de conduite et les vitesses sont strictement contrôlés. Dans ce cas, la sécurité est donc un moyen essentiel pour obtenir la fiabilité du service [88].

A priori, la sécurité peut être ainsi associée à différents vecteurs, selon l'activité de l'entreprise [89] : qualité du produit, nature du produit (fabrication de véhicules mettant l'accent sur ses qualités sécuritaires par exemple), protection de l'environnement, qualité des conditions de travail du personnel... Sous réserve bien entendu que les faits ne contredisent manifestement pas la véracité de l'association retenue, car telle est la condition de sa pérennité.

Tous les exemples précédents concernent les grandes entreprises. Dans les entreprises de plus petite taille, et a fortiori dans les PME, les moyens disponibles, la motivation des dirigeants (cf. 72 op.cit) et les circonstances favorables sont beaucoup plus aléatoires, faisant de la propagande un type d'action beaucoup plus contingent.

Très souvent la propagande se résume alors à l'utilisation, plus ou moins opportune, d'affiches. Certaines entreprises peuvent toutefois bénéficier des moyens mis en oeuvre à l'occasion de **campagnes régionales** ou **nationales.** D'autres ont également réhabilité **le concours de sécurité** sous des formes renouvelées.

3.3. Actions destinées aux PME: campagnes et concours

3.3.1. Campagnes

Ces deux types d'action méritent donc d'être citées, pour autant que l'on dispose de témoignages accessibles, comme c'est le cas dans la campagne régionale évoquée ci-après.

L'action de propagande proprement dite débute en 1986 par la diffusion d'une "note de sensibilisation" rédigée à partir d'une enquête préalable concernant 99 ateliers spécialisés dans l'électrodéposition de métaux (utilisation de nombreux produits toxiques sans protection). Quatre ans plus tard, la même enquête est reproduite ; 18 ateliers ont cessé leur activité mais 24 nouveaux ont été créés. Ces derniers auraient, semble-t-il, échappé à l'action de sensibilisation.

Les auteurs notent globalement, sur la base de la seconde enquête, une amélioration générale des conditions d'hygiène et de sécurité. Toutefois un examen plus attentif fait apparaître que cette amélioration s'est surtout produite dans les ateliers anciens ayant fait l'objet de la

[90] TEYSSIER-COTTE C., LAMANT J.M., LELOUET H., (1993), Hygiène et Sécurité dans les ateliers de traitement de surface en Franche-Comté, Documents pour le médecin du travail, 53, 43-46.

[91] L'obligation de se conformer à la loi, qui est sans doute un motif puissant d'action auprès des chefs d'entreprises, ne constitue toutefois qu'une des raisons qui fondent l'argumentaire destinée aux intéressés.

A l'obligation morale et réglementaire, arguments traditionnels, se sont ajoutées d'autres raisons telles que la protection de l'environement, la pression médiatique (l'entreprise "citoyenne") sans oublier l'argument économique.

Le coût indirect de l'accident en particulier, déterminé de façon conventionnelle, sinon arbitraire, permet d'établir des évaluations motivantes largement étayées par le slogan selon lequel le coût indirect atteindrait trois ou quatre fois le coût direct.

(Cf. PHAM D., (1988), Evaluation du coût direct des accidents du travail, Cahiers de Notes Documentaires, INRS, 1665, 130-88).

Par suite le leitmotiv économique apparaît comme un thème propagandiste majeur (Cf. Sicherheit ist wirtschaftlich ! 15ème colloque international, Section internationale de l'AISS pour la prévention des risques dans l'industrie chimique, Heidelberg, 1993, Allemagne).

première enquête. Les ateliers nouveaux sont, dans l'ensemble, moins performants quant à la sécurité.

Ces résultats sont interprétés comme la conséquence de la campagne d'information. On note également, si besoin est, que la modernisation n'est pas nécessairement synonyme de meilleure prise en charge de la sécurité : par exemple selon les auteurs "Dans les ateliers neufs, les responsables sont sûrement moins conscients des dangers que ceux des ateliers dont on est sûr qu'ils ont bénéficié de la campagne d'information menée dans l'intervalle des deux enquêtes auxquelles ils ont participé. Le pourcentage des ateliers équipés en douches de sécurité, fontaines oculaires et où la conduite à tenir en cas d'urgence est affichée est toujours plus faible pour les ateliers neufs".

Toutefois, au vu du tableau suivant, on peut observer que les améliorations enregistrées dans les ateliers anciens (N=71) restent somme toute modestes mais constituent néanmoins des résultats qui, selon les auteurs "devraient être pour tous les participants une incitation à poursuivre cette action, particulièrement dans les ateliers où rien n'a changé (parce que le message n'a pas été porté ou qu'il n'a pas été reçu)..." [90].

	Oui	Non
- Réalisation d'au moins une amélioration en matière d'obligations réglementaires concernant les installations sanitaires, les vestiaires et la distribution de boissons.	53,5%	46,4 %
- Mise en place d'une nouvelle installation de ventilation (ou) modification de l'installation existante (ou) contrôle de l'installation.	45 %	55 %
- Achats d'équipements individuels de protection nouveaux	32 %	68 %
- Mesures prises pour minimiser les conséquences des accidents par projection oculaire cutanée ou par intoxication.	66 %	34 %

Tableau 3

Pourcentage des entreprises ayant pris des mesures de prévention après la première visite (N=71=100 %) (d'après -90-)

On observera que cette action, réalisée avec le concours de médecins du travail notamment, s'adresse surtout aux chefs d'établissements. L'argumentation sous-jacente concerne essentiellement le devoir de respecter la réglementation existante [91].

[92] PINIAT A., (1984), How to put SPIRIT in a incentive program, National Safety News, Janvier 1984, 46-49.

3.3.2. Concours

Le second type d'action comprend **les concours de sécurité** qui sont sans doute des actions "classiques" aux États-Unis. Ainsi le cas suivant est vraisemblablement l'exemple type [92] du concours destiné à promouvoir la sécurité à tous les niveaux de l'entreprise : employés, contremaîtres et encadrement.

√ ***Exemple***

Le but du concours ou plutôt du système d'incitation mis en oeuvre, car le "concours" est permanent, est d'accroître le niveau de sécurité en encourageant certains comportements.

Une liste d'actions encouragées est établie et chaque action réalisée donne lieu à l'attribution d'un certain nombre de points à l'employé, au contremaître ou au cadre qui l'effectue.

En ce qui concerne les opérateurs, remplir une fiche d'observations, rapporter un presque-accident ou encore participer à une réunion consacrée à la sécurité, permet d'obtenir 25 points. Pour les contremaîtres ou les cadres, participer à une enquête ou un audit de sécurité correspond à 50 points.

Les résultats de sécurité obtenus permettent également d'obtenir des points : 10 points par jour sans accident pour l'opérateur, 50 points pour le contremaître dont l'équipe n'enregistre pas d'accident et 250 pour le cadre dont le service est exempt d'accident. Mais il existe aussi une pénalité individuelle : 500 points en moins par journée perdue. Toutefois cette perte peut être évitée lorsqu'à son retour l'accidenté effectue un travail un peu plus soutenu ("by working a little harder").

Les différents services sont l'objet d'un classement périodique (nombre de jours sans accident) sanctionné par l'attribution de points à chacun de ses membres. Selon l'auteur, ce procédé engendre, à "un degré limité", une "pression des pairs" assurant "une plus grande cohésion du groupe", ce qui s'avère un facteur de "camaraderie".

Annuellement, chaque participant obtient des cadeaux à partir de 3000 points. Il peut aussi les cumuler pour atteindre 6000 voire 9000 points, ce qui l'autorise alors à participer à une loterie.

Le système est géré par une secrétaire à l'aide d'un programme informatique. Il est introduit dans l'entreprise à la suite d'une intense campagne publicitaire. L'expérience relatée aurait permis de réduire de 20 % les coûts engendrés par les accidents.

[93] MOSCOVICI S., (1976), La psychanalyse, son image et son public, PUF, Paris (1ère Ed. 1969). Cf. en particulier : chapitre V : Une analyse psychosociologique de la propagande, 438-493.

[94] LEBON (1895, La psychologie des foules, 1911, La psychologie politique) en se donnant comme objectif de dégager "la connaissance des moyens permettant de gouverner utilement les peuples" a repéré quatre facteurs des "convictions populaires" : le prestige qui suggère et impose, l'affirmation sans preuve qui dispense de la discussion, la répétition qui fait accepter comme certaines des choses affirmées, la contagion mentale qui rend vite très puissantes les convictions individuelles les plus faibles".
(Cf. ROUQUETTE M.L., (1994), La psychologie politique vue par les auteurs classiques, Connexions, 64, 9-19).

[95] "Les instruments de gestion simplifient le réel, structurent le comportement des agents, engendrent des logiques locales souvent rebelles aux efforts de réforme, régulent les rapports de force, conditionnent la cohérence d'une organisation. Ils jouent donc un rôle crucial dans la marche d'une organisation en imposant aux actions des hommes des lois parfois aussi inflexibles que les machines techniques".
BERRY M. (1983), Une technologie invisible, l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, publié in Changement organisationnels et instrumentation de gestion, ANACT 1995, 21-25.

Au regard d'une analyse psychosociologique [93], l'action précédente possède quelques traits fondamentaux qui caractérisent l'action de propagande.

• Il s'agit tout d'abord d'une action qui vise à obtenir, par la persuasion, des comportements précis de la part de ses destinataires : participer à des réunions, analyser des incidents, faire des suggestions... En cela, elle répond à la définition et à la finalité de la propagande.

• Tout est fait pour obtenir la constitution de deux groupes distincts voire antagonistes : ceux qui participent et ceux qui font montre "d'indifférence" ou "de passivité" ; les uns se distinguant des autres par le port d'un badge en particulier.

Cette bipartition crée une polarisation propice à l'affirmation de l'identité du groupe des participants. Ce que l'auteur traduit par "pression des pairs" et "camaraderie". Par ce biais, l'action de propagande intéresse également l'affectivité : le "nous", chaleureux et solidaire opposé aux "autres" froids et égoïstes.

• La permanence du concours entraîne la répétitivité de certaines séquences du programme : classement des services, remise de récompenses, tirage de la loterie... Ces phénomènes de répétition et de ritualisation sont apparus très tôt [94] comme des éléments essentiels de l'action propagandiste. La répétition est non seulement en liaison avec les processus de conditionnement et de mémorisation mais elle est aussi un puissant facteur d'homogénéisation du système de pensée et contribue à forger une représentation stable de l'objet concerné. En l'occurrence le programme évoqué développe l'idée selon laquelle obtenir un bon niveau de sécurité est une condition de "l'excellence" et qu'inversement si l'on est excellent, on enregistre un bon niveau de sécurité. A terme, la répétition et la tautologie peuvent ainsi magnifier la sécurité en assimilant les autres fonctions de l'entreprise jusqu'à faire de la totalité (l'excellence) une partie de la sécurité.

• Enfin, cette action de propagande s'enracine dans les pratiques gestionnaires ; les comptes rendus divers (accidents, presque-accidents, audits...) sont à la fois des moyens de recueillir des informations utiles à l'aménagement du système et des moyens de solidifier les attitudes [95].

L'intérêt du premier volet (recueil d'informations) peut être tel que le caractère propagandiste de l'action peut alors s'en trouver escamoté. En général la propagande ne se présente d'ailleurs jamais comme telle, par définition pourrait-on dire ; le non usage du mot, déjà souligné, en témoigne sans doute.

[96] BANSARD A., (1993), Récompenses individuelles et collectives, impacts et perspectives, Mémoire administratif Caisse Régionale d'Assurance Maladie de l'Ile-de-France).

[97] Selon KARN (1966), "Le meilleur type de campagne est celui qui ne se termine partiquement pas". L'auteur est favorable aux récompenses individuelles et ajoute qu'il n'y a aucune bonne raison pour ne pas faire du résultat individuel (absence d'accident) un élément de promotion ou d'augmentation du salaire.
KARN H.W., Accidents and Safety, in HALLER GILMER, B. von, (1966), Industrial psychology, 313-337).

√ ***Typologie***

Malgré son caractère élaboré, l'exemple précédent n'est évidemment pas un modèle immuable et, dans les faits, le concours de sécurité peut revêtir des formes variées [96]. Au vu de cette diversité l'auteur du document référencé propose cinq critères de classement :

- "Le type" c'est-à-dire le but du concours : obtenir un record (nombre de jours sans accident), réaliser des audits, proposer des réalisations, répondre à des questions concernant la sécurité (test de connaissance) ;
- La durée du concours (permanente ou limitée) [97] ;
- La participation : individuelle, par équipe ou "collective", c'est-à-dire dépassant l'échelle de l'équipe, ces différentes modalités n'étant pas exclusives ;
- La nature du stimulant : cadeaux, primes ou simplement distinction honorifique ;
- L'existence ou non d'une période probatoire.

Onze exemples de concours sont rapportés de façon plus ou moins détaillée. Ils illustrent semble-t-il des cas "couramment rencontrés dans les entreprises". Même si cet ensemble n'a sans doute aucun caractère représentatif (au sens statistique), on peut néanmoins faire quelques constats sur ce type de pratique.

On observe par exemple que dans neuf cas, l'objectif du concours est unique, deux entreprises seulement ont un triple objectif (record, audit et suggestion dans un cas, audit suggestion et test de connaissance dans l'autre).

Neuf entreprises adoptent le principe d'une période probatoire, c'est-à-dire que chaque membre de l'équipe commence à marquer des points si aucun des membres n'a subi d'accident avec arrêt durant une période dite "probatoire", dont la durée peut être modulée en fonction du T.F. obtenu. En revanche, les entreprises se partagent quant à la pérennité du concours (5 concours à durée limitée, 6 à durée permanente).

Quant à la participation, une seule entreprise s'adresse (comme dans l'exemple évoqué) simultanément à tous les niveaux (exécutants, contremaîtres, entreprise). Une entreprise développe un concours à l'échelle "collective" et les dix autres se répartissent également entre participation individuelle et participation par équipe.

Les données qui ont pu être recueillies ne permettent pas de classer les différents concours selon leur efficacité. Si l'idée même d'un tel classement paraît d'ailleurs illusoire, on peut en revanche, repérer deux faits notables.

√ ***Résultats***

• Certaines pratiques s'accompagnent d'une amélioration spectaculaire du taux de fréquence.

Une entreprise sidérurgique enregistrait ainsi en 1979 un taux de fréquence double de celui de sa branche d'activité. En deux ans, elle rejoint le taux moyen par des mesures telles que la réalisation d'enquêtes post-accidents systématiques et de changement de procédure de déclaration d'accident (déclaration remplie par la hiérarchie plutôt que par l'infirmière). Elle met alors en place un système de concours "type record" par équipe. Il est noté que "la taille réduite des équipes entraîne un effet coercitif du groupe sur l'individu en l'incitant à ne pas s'arrêter pour ne pas pénaliser son équipe". Cependant on peut aussi noter que, dans le même temps, l'entreprise engage des actions de formation, réalise des audits et assure un suivi des sociétés sous-traitantes (quant à leur sécurité).

Les bons résultats obtenus (T.F. inférieur au tiers de la branche) ne peuvent donc pas être imputés au concours seul.

Une autre entreprise obtient également une très nette amélioration de ses résultats en organisant un concours d'audit. Cette entreprise du B.T.P. part d'un taux de fréquence supérieur de 20 % à sa branche et atteint le T.F. correspondant à 20 % de celui de cette branche sept ans plus tard. Des points sont marqués par les chefs de chantier selon le résultat de chaque audit et des prix sont remis aux meilleurs. Toutefois, ici encore, l'entreprise ne s'est pas contentée de ce type d'action : elle a également réalisé des actions de formation et une prise en compte de la sécurité pendant la préparation des chantiers.

Une troisième entreprise (agro-alimentaire) possédant plusieurs sites de production et obtenant déjà des taux faibles met en place un concours de réalisation en matière d'hygiène et de sécurité. Des récompenses sont remises aux sites et aux auteurs ayant effectué les meilleurs suggestions.

• Les concours type "record" peuvent donner lieu à des excès.

Une entreprise, productrice d'engrais, fait chuter son T.F. de près de 70 % en deux ans. Chaque déclaration d'accident pénalisait l'ensemble des salariés de deux mois "de primes". L'entreprise rejoint ainsi sa branche d'activité (quant à son T.F.) mais le concours est arrêté à la demande de l'inspection du travail considérant que ce type d'action avait modifié le taux de déclaration et non les risques de l'entreprise.

Le même cas a été observé dans une entreprise de transport (arrêt par l'inspection du travail).

Certains concours sont réalisés à l'initiative de groupements d'employeurs mais dans ce cas des audits réguliers s'assurent contre d'éventuels excès. Certaines formes de concours peuvent donc entraîner des excès préjudiciables aux salariés pour peu que l'entreprise se

[98] A titre d'illustration, selon BEAUVOIS, le gouvernement américain employait environ 8000 personnes pour sa propagande à la fin des années quatre vingts. BEAUVOIS J.L., (1994). A propos de la production de l'individu et de l'idéal démocratique américain, Connexion, 64, 109-120.

trouve dans un état d'apesanteur éthique. Telle est sans doute la raison du rappel de l'Inspection du travail dans les deux cas rapportés précédemment.

Au delà du concours de sécurité, qui n'en est qu'un des produits, la propagande pose donc un double problème.

Le premier concerne son **efficacité** réelle ; le second renvoie précisément à l'**éthique** et à la **morale** : jusqu'où peut-on mettre les "sujets" en capacité d'agir ? (si tant est que la propagande ait l'efficacité qu'on lui prête parfois).

3.4. Efficacité et usages de la propagande

L'efficacité de la propagande paraît incontestable, mais la première difficulté d'une véritable évaluation tient à la définition même de la propagande. Elle n'est en effet définie que par son objectif : faire agir ; mais son contenu et ses méthodes sont aussi variables que ses limites sont élastiques. Il n'existe ainsi aucun hiatus entre information et propagande.

Certes, les rares exemples publiés dans le domaine de l'Hygiène et de la Sécurité sont toujours convaincants, mais il reste hasardeux d'imputer une amélioration (en termes de taux de fréquence en particulier) à une action de ce genre, sachant que d'ordinaire les entreprises mènent de front différents types d'actions (technique, organisationnel...).

En tout état de cause, on peut raisonnablement se persuader que l'efficacité de la propagande en la matière, ne supporte pas la comparaison avec celle de la propagande politique. Le contexte de cette dernière, les enjeux, la nature et l'importance des moyens ne sont en effet pas comparables [98].

Si l'on ne peut guère juger quantitativement des effets de la propagande, on peut en revanche observer que, qualitativement, son usage s'étend à des contextes très différents.

• Dans un contexte d'urgence appelant un ensemble de mesures préventives assez radicales, on observe que la propagande peut s'avérer un moyen de légitimer rapidement de nouvelles exigences. Différentes formes de concours combinant participation collective et individuelle paraissent utilisées à cette fin. Toutefois des pratiques comme celles des concours records peuvent entraîner, assez facilement semble-t-il, un abaissement de la propension à la déclaration d'accident dont le caractère préjudiciable à la sécurité a été souligné de longue date (risque d'aggravation des blessures, de rechutes...) (cf. 82 op.cit.).

[99] PICARD D., (1996), La ritualisation des communications sociales, Communication et Langage, 108, 102-115.

• Au fur et à mesure que la situation de travail devient plus sûre, c'est-à-dire lorsque les dangers manifestes se font plus rares et que la détection des situations dangereuses exige de plus en plus une participation des opérateurs, l'action de propagande peut s'avérer un moyen de création et de soutien d'une telle participation. Les concours, type audit, semblent particulièrement adaptés à cet objectif. Toutefois la propagande doit être relayée par des actions de diagnostic des risques par exemple et se prolonger par une gestion rigoureuse des propositions recueillies (en particulier dans les systèmes de suggestions de mesures de prévention).

• Enfin dans un contexte où l'accident est devenu rare, la propagande est appelée à jouer un rôle sensiblement différent. Des taux de fréquence faibles, et a fortiori très faibles, lui font en effet perdre sa raison d'être initiale. Dans bien des activités ce résultat ne préjuge cependant pas de la gravité de certains accidents. L'entreprise peut alors connaître une situation où l'accident devient rarissime tout en restant à la merci d'un accident grave.

Ces conditions rendent possibles une évolution du discours et des représentations qui sont, par excellence, des objets de l'action propagandiste. Sur ces plans, l'entreprise peut être amenée, comme on l'a déjà évoqué, à rechercher des vecteurs de la sécurité (qualité, protection de l'environnement notamment) et des substituts de l'accident lui-même (incidents, presque-accidents...). L'expérience montre toutefois que de tels événements, bien qu'indésirables (ENS : Événements Non Souhaités) s'avèrent malgré tout peu mobilisateurs.

De plus, à en juger par leur "rendement" apparent, l'appauvrissement de certaines pratiques habituelles (réunions de sécurité, visites d'ateliers...) peut alors conférer à ces dernières un caractère superficiel, routinier voire ritualisé, du moins aux yeux de l'observateur. Car pour les participants il peut en être tout autrement.

√ *Le rituel : définition*

Coiffer un casque aux couleurs de l'entreprise, se garer systématiquement en marche arrière sur le parking réservé, inscrire non moins systématiquement la sécurité comme premier point de l'ordre du jour de toute réunion, sont autant d'actes et de signes manifestant l'accord aux valeurs promues par l'entreprise (en l'occurrence la sécurité) tout en restant de réelles mesures préventives. Ces ensembles d'actes et de signes, qui s'inscrivent dans la vie sociale de l'entreprise, dont la rigidité et la fixité leur ôtent toute ambiguïté et en font des signes symboliques immédiatement compréhensibles, peuvent être assimilés à des rites [99].

[100] RIVIERE C., (1995), Les rites profanes.

[101] FAVARO observe une véritable carence à l'égard des procédures d'exploitation des données recueillies à la suite d'audits de sécurité par une grande entreprise nationale. Les raisons avancées par l'auteur ne lui paraissent pas épuiser la question : "manque de moyens, formation aux méthodologies d'analyse inexistante ou insuffisante, lourdeur du dispositif, sentiment d'inutilité, etc.
Mais il est aussi vraisemblable que cette situation de non exploitation de l'information résulte de la confusion entretenue entre des objectifs de contrôle (clairement affichés) et d'analyse (plus hypothétiques)". Une lecture en termes de rituel n'exclut pas les raisons avancées.
FAVARO M., (1991), Gestion de la sécurité dans l'entreprise - Mise en oeuvre d'un tableau de bord d'indicateurs de sécurité dans deux départements d'une grande organisation à caractère public. Les Notes Scientifiques et Techniques de l'INRS.

[102] Selon cette analyse le débat récurrent quant au contenu le plus adapté d'une check-list perdrait de son importance. Toutefois, il est à peu près certain qu'une culture technique forte ne puisse pas reconnaître l'existence de rites de conjuration (d'autant que les pratiques en question ne se résument pas à cela !). L'efficacité du rituel et sa pérennité tiennent d'ailleurs au fait que ce caractère de rituel soit dénié par les intéressés. En cela le rituel est véritablement un des archétypes de la propagande.

[103] SMITH P., (1991), Rite, in BONTE P., IZARD M., 1991, Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie, PUF, 630-633.

√ ***Fonctions du rituel***

De ce point de vue le rituel a une triple fonction. Tout d'abord :

- Il facilite la communication en offrant des modèles de conduite accessibles à tous. Par exemple chacun sait le rôle qu'il doit tenir dans telle ou telle circonstance (visite d'atelier, réunion du CHS-CT, point d'information...).

- Les "rites" mettent en évidence l'existence d'un consensus autour de la valeur "sécurité" et montrent aux participants que l'entreprise à laquelle ils appartiennent est une communauté. Ainsi le rite contribue à relativiser sinon à résoudre, les conflits éventuels dont l'origine tiendrait aux problèmes de sécurité. A cet égard la participation du chef d'établissement en personne à une réunion permet bien sûr de prendre des décisions immédiates mais aussi sa seule présence est de nature à amplifier la fonction psychologiquement apaisante et intellectuellement rationalisante du rituel [100].

Dans certaines entreprises l'audit de sécurité, et en particulier l'audit de conformité, évolue d'autant plus vers un rituel qu'il s'applique à des situations de travail sinon sûres, du moins peu critiques. Cette pratique possède en effet des caractères essentiels du rituel.

• L'audit est administré par une **personne habilitée** (l'agent de sécurité ou l'ingénieur) ;
• il existe un **ensemble de préceptes** qui doivent être "respectés" (dispositions réglementaires consignées dans le carnet de prescription) ;
• le rituel s'accomplit avec un **outil spécifique** (la check-list) en un **lieu spécifique** (atelier, chantier) ;
• le **moment** est en général **déterminé** (lorsque l'équipe auditée est prévenue).

Le peu de suites concrètes [101] risquent de discréditer de telles pratiques car le caractère de rituel - et sa fonction comme telle - échappent aux intéressés [102]. L'audit, et peut-être plus encore le "rituel d'audit", restent pourtant un moyen privilégié de réactiver l'existence du référentiel, de conforter la valeur sécurité et d'apaiser l'anxiété de la hiérarchie pour laquelle l'accident devient souvent une véritable épée de Damoclès (Fréquence faible, gravité imprévisible). Cet usage n'exclut évidemment pas que l'audit puisse conserver en partie son utilité originelle garant de sa raison d'être : détecter ici ou là un facteur d'accident manifeste (matériel usagé, procédure inadaptée, manque de moyens...).

- Enfin les rituels ont un caractère syncrétique : ils mobilisent en actes et en pensée de façon peu dissociable ; "le rite se propose d'accomplir une tâche et de produire un effet en jouant de certaines pratiques pour capturer la pensée, menée ainsi à "y croire", plutôt qu'à "en analyser le sens" [103]. Ainsi, dans la mesure où les opérateurs concernés ne peuvent

[104] Vitimas (brochure non datée) publiée par le syndicat des métallurgistes de la région d'Osasco (Brésil).

[105] Comme on peut en juger par l'exemple suivant, l'usage d'une rhétorique d'apparence scientifique est un procédé tout à fait classique et ancien en matière propagandiste. "Un auditoire populaire ne peut qu'être charmé, quand on lui sert à petites doses des démonstrations dont la conclusion est conforme à ses désirs. Il ne s'amuse pas à éplucher les prémisses, il ne tient même pas à les comprendre. Mais il veut que ses docteurs aient au moins l'apparence d'une érudition solide et d'une dialectique serrée. Il faut donc lui servir à l'occasion des chiffres, des abstractions, des déductions, tout l'appareil d'un débat scientifique".
FRARY R., (1884), Manuel du Démagogue (Réédition sous le titre : Du bon usage de la mauvaise foi, 1981, Aubier, Montaigne).

guère se soustraire au rituel sans craindre l'exclusion (fût-elle symbolique), le rituel devient une modalité de "fondu-enchaîné" concourant au "contrôle idéologique" (développé plus loin). Cette propriété du rituel pose à elle seule, si besoin est, la question morale et éthique.

3.5. Problèmes moraux et éthiques

Dans ses manifestations les plus outrées la propagande soulève à l'évidence des problèmes moraux et éthiques majeurs.

Cependant, tant sur le contenu que la forme, ces problèmes apparaissent vite, c'est-à-dire pour des modalités plus ou moins banales en première analyse. Exemples :

• La mobilisation des aspects émotionnels : faut-il, précisément, montrer des photos (insoutenables) de mutilés du travail pour "sensibiliser" au problème de sécurité ? [104].

• L'utilisation du prestige : un ouvrage déjà signalé (78) est préfacé par un académicien ennoblissant ainsi la cause de la prévention. Certes, le passé d'ingénieur de l'intéressé ne l'a pas rendu insensible aux problèmes de sécurité mais c'est en tant qu'académicien, et non pas de préventeur, qu'il a été sollicité. Ce "transfert" de prestige reste un procédé propagandiste avéré (dont on saisira mieux l'évidence en imaginant d'autres signataires en d'autres temps ou d'autres lieux !).

• Le recours au vraisemblable : la majorité des affirmations n'appelle sans doute pas une démonstration préalable en bonne et due forme. Toutefois le recours par trop systématique au vraisemblable (et à l'argument d'autorité) confère à toute argumentation un caractère propagandiste plus ou moins évident. Ainsi l'incitation à la prévention par le biais de l'économie repose parfois sur un syllogisme sous-jacent qui pourrait se réduire aux trois propositions suivantes :

- la prévention permet d'éviter des pertes (accidents, dégâts),
- l'accroissement de la rentabilité passe par (implique) une réduction des pertes (dégâts, rebuts...),
- par conséquent, la prévention est rentable.

L'erreur logique a toutes les chances, dans un exposé plus élaboré [105], d'être masquée par la vraisemblance de la conclusion. De plus, le faisceau des arguments (techniques, moraux...) ajoute évidemment à la vraisemblance de chacun d'eux : "L'efficacité

[106] REUCHLIN M., (1981), Psychologie, PUF, Paris (cf. pp. 467-469).

[107] BEAUVOIS J.L., JOULE R., (1981), Soumission et idéologies, Psychosociologie de la rationalisation, PUF, Paris.

[108] Les explications psychologiques qui sous-tendent le principe du "pied dans la porte" sont plus ou moins convergentes selon les auteurs mais l'idée générale paraît commune. Selon la théorie de la dissonance cognitive en effet, tout individu a du mal à revenir en arrière lorsqu'il a commencé à s'engager dans une action. Ce "retour" serait psychologiquement très coûteux et, pour éviter un conflit (une dissonance) entre ses conceptions antérieures et ses conceptions présentes, l'individu manifestera très peu d'empressement à se dédire.

[109] BEAUVOIS J.L., JOULE R.V., (1980), La psychologie de la soumission, La recherche, 202, 19, 1050-1057.

d'une propagande est fonction de ce que le public auquel elle s'adresse est préparé à considérer comme vraisemblable, compte tenu de ses expériences et de ses stéréotypes, et non de l'exactitude objective des faits" [106].

• Enfin, la question éthique se pose de façon plus aiguë dans le cas de l'utilisation de "méthodes comportementales" [107].

√ ***Techniques de "soumission sans pression"***

Dans ce qui précède, il s'agit essentiellement de méthodes qu'on peut qualifier de "rhétoriques" (persuasives : information, publicité...) en ce sens qu'elles ont pour objectif de modifier les attitudes, et par ce biais de rendre plus probable les comportements attendus. Les méthodes comportementales au contraire tendent à induire le comportement conforme en faisant en quelque sorte l'impasse sur l'attitude initiale des intéressés mais en les mettant "en situation".

Ainsi, la technique dite "du pied dans la porte" consiste à engager des individus d'abord dans une concession mineure, qu'une majorité acceptera, pour les engager ensuite plus facilement dans une concession majeure (qu'une très large majorité aurait refusée si elle avait été formulée d'emblée). Les résultats des expérimentations de cette technique sont très spectaculaires et il est facile d'en trouver ou d'en concevoir des applications (participation à une courte réunion d'information "qui n'engage à rien", puis à un groupe de travail ayant une mission précise, par exemple) [108].

"L'amorçage" est une seconde technique de "soumission sans pression" [109]. Elle consiste à obtenir l'engagement d'un individu en lui cachant le coût réel de l'action attendue ou en lui faisant croire à des avantages fictifs. Cette technique implique donc un mensonge caractérisé, la vérité (c'est-à-dire l'effort réellement exigé par exemple) n'étant rétablie que lorsque l'intéressé a pris sa première décision (acceptation).

Ces deux techniques visent à se substituer à l'exercice de l'autorité. Toutefois, sur ce point, il est douteux que de telles pratiques puissent être utilisées de façon répétée avec les mêmes personnes. Dans leurs mises en oeuvre expérimentales le sujet, dit naïf, ignore en effet les modalités des expériences et leur finalité. En fait, cette interrogation perd sans doute sa raison d'être dans la mesure où la question éthique reste primordiale. Cette dernière est en effet préalable à la mise en oeuvre de toute propagande.

[110] LINHARDT D., (1978), Quelques réflexions à propos du refus du travail, Sociologie du Travail, 3, 310-321.

[111] LEVY-LEBOYER C, (1984), La crise des motivations, PUF, Paris.

[112] LEVY-LEBOYER C., (1987), La valeur "travail" est-elle encore motivante ? Journal des Psychologues, n° 46, 14-23.

[113] MICHEL S., (1989), Peut-on gérer les motivations ? PUF, Paris.

[114] FRANCES R., (1995), Motivation et efficience au travail, P. Mondaga Ed., Liège.

4. Le contrôle idéologique : Faire vouloir

Les actions de propagande évoquées jusqu'ici sont sensées engendrer des effets durables chez ceux à qui elles s'adressent. Résultat que l'expérience accrédite. Ce "quelque chose qui pousse à agir" dans le sens escompté resterait donc opérant même en l'absence de toutes circonstances coercitives (contrôle, pression, menace...). Par conséquent il serait intériorisé, même s'il s'avérait nécessaire de pratiquer des "piqûres de rappel" de temps à autre.

4.1. Les limites du concept de motivation

Ces motifs de l'action qui font non seulement partie du monde intérieur de l'individu mais qui se traduisent également en comportements, conduisent ainsi à **l'idée de motivation**. Celle-ci peut alors être vue comme une tentative d'établir une relation causale entre lesdits motifs et le comportement.

On peut observer ici que le concept de motivation a engendré une véritable saga où les multiples théories sont essentiellement convoquées pour éclairer la question de la désaffection au travail émergeante dès la fin des années soixante dix [110 à 114].

La motivation fait ainsi l'objet de nombreuses études visant à déterminer aussi bien l'influence de l'organisation que celle de l'environnement ou de la culture, sans oublier celle des variables de personnalité.

En définitive, la motivation apparaît comme la résultante de toute l'histoire personnelle de l'intéressé et échappe, pour une large part, à sa conscience. Dès lors ce sont les représentations de ses projets, du milieu où il évolue et de ses propres capacités que l'individu confronte à la réalité. Cette confrontation, puis l'ajustement des buts et des projets qui en découlent, modulent également sa motivation. En d'autres termes, la motivation s'inscrit toujours dans une boucle de rétroaction dans laquelle la satisfaction (ou l'insatisfaction) consécutive à l'action entreprise est déterminante.

[115] "La production doit être productive. Mais pour que le travail soit bien organisé, il convient que les *conditions du travail* permettent aux travailleurs de bien travailler. "Bien travailler" signifie ici, conjointement, travailler sans accidents, sans maladies, sans fatigues excessives, *et* efficacement [...]. Il me semble donc préférable, plutôt que de chercher à pénétrer dans le domaine secret et flou des attitudes et des motivations, de livrer bataille dans le domaine plus rude, mais plus clair, de l'organisation et des conditions de travail".
MONTMOLLIN M. de, (1992), Les motivations des motivateurs, in Quelles motivations au travail ? Ed. ESF Paris, 127-132.

[116] SIRE B., (1994), La gestion des rémunérations au service de la flexibilité, Revue Française et Gestion, 96, 104-113.

Cette conception rend notamment compte du caractère fluctuant de la motivation : on peut être motivé pour une tâche et ne pas l'être pour une autre, sans que d'ailleurs l'attitude globale à l'égard du travail en soit nécessairement affectée.

√ ***La sécurité comme facteur motivationnel***

Cependant, la sécurité n'apparaît pas être un facteur motivant à proprement parler. L'amélioration des conditions de travail supprime en effet des causes éventuelles de mécontentement sans entraîner pour autant une véritable satisfaction (114 op. cit.).

Selon HERZBERG - un des auteurs les plus influents dans ce domaine - les facteurs dits "extrinsèques", dont les conditions de travail et de sécurité font partie, ne sont pas des "motivateurs" : par exemple, l'atténuation du bruit "soulage" sans provoquer durablement une satisfaction au travail. En revanche, la satisfaction découle de facteurs motivateurs tels que "l'accomplissement de soi", "le travail lui-même", la responsabilité ou les possibilités d'avancement. Le mouvement d'enrichissement du travail est une application directe de cette conception. Toutefois, il est apparu que, globalement, l'enrichissement du travail ayant des effets variables selon les individus, ce type de réorganisation n'amenait qu'une augmentation de 10 à 20 % de la performance.

De plus, des analyses plus fines permettaient de conclure que "les facteurs extrinsèques ont aussi leur contribution à la satisfaction générale et ne sont pas, comme l'avait cru HERZBERG, des simples facteurs d'insatisfaction pouvant tout au plus être neutralisés" (114).

Par suite, les entreprises ont volontiers développé des programmes mettant en jeu ces facteurs extrinsèques. Aussi, pouvait-on espérer une recrudescence d'actions privilégiant l'amélioration des conditions de travail ; toutefois ce facteur est, de loin, le moins corrélé de tous avec la satisfaction (0,29). Les programmes évoqués se sont donc surtout employés à agir sur les attitudes en introduisant une rémunération variable selon les performances obtenues, en dépit d'exhortations les incitant à prendre en compte la sécurité et les conditions de travail [115].

"La rétribution fixe, parce qu'elle est garantie par une négociation passée, n'aurait pas d'action sur le niveau de motivation et d'effort qui en résulte. [...] les rétributions variables au mérite sont plus motivantes que les augmentations de salaires fixes, car elles restent en permanence dans un futur" [116].

[117] AUBERT N., PAGES M., (1989), Le stress professionnel, Ed. Klincksieck, Paris.

[118] SIEVERS B., (1990), La motivation : un ersatz de significations, in L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées, CHANLAT F., Les presses de l'université Laval, Ed. ESKA, 337-347.

[119] RIPON A., (1993), Mobiliser les ressources humaines : implication au travail et changements organisationnels, Revue européenne de Psychologie appliquée, 43,1, 27-30.

[120] CROZIER M., SÉRIEYX H., (1994), Du management panique à l'entreprise du XXIè siècle, Maxima Ed., Laurent du Mesnil (cf. en particulier chapitre 5, Redécouvrir le Leadership, 107-122).
De façon moins radicale, mais avec le même résultat, on retiendra plutôt que : - "La motivation, parce qu'elle est d'abord et avant tout une dynamique interne, n'appartient qu'à l'individu". -
L'entreprise "peut ne la prendre en compte que pour autant qu'il y a convergence d'intérêt avec sa propre logique. Mais aller plus loin suppose une écoute et une prise en compte de facteurs qui ne sont pas dans la logique de l'organisation" (113 op.cit.).

[121] L'ouvrage référencé ci-dessus est une synthèse d'une conférence franco-canadienne ayant réuni des experts "à la recherche de l'organisation de demain" ("Groupe Innovation").

[122] CROZIER M., Le temps de l'innovation (in 120, p. 9).

Précautions oratoires ou voeu, l'auteur souligne aussi les limites des systèmes de rémunérations variables : "Encore faut-il cependant qu'un certain nombre de conditions soient remplies : [...] que l'aspect aléatoire ne développe pas des phénomènes de stress nuisibles à la performance". Et à la sécurité pourrait-on ajouter, tant il est établi que "le stress lourd" [117] peut engendrer une vulnérabilité aux agressions du milieu et par ce biais concerner la sécurité.

En définitive, comme le notent les observateurs, dans le cadre de la gestion, l'idée de motivateur a été "convertie en un instrument d'intrusion, de manipulation et de contrôle" [118] et utilisée comme substitut aux notions de pouvoir et de coercition qui étaient considérées autrefois comme des moyens d'influencer par excellence. C'est dans cet esprit qu'on demandera aux cadres de motiver les individus ou les groupes : la motivation est alors conçue comme la résultante d'une technologie qualitative dont la pertinence se mesure en termes de performance. Cette conception conduit alors à une impasse ou tout au moins crée une source de malentendus entre les salariés et l'entreprise (113 op. cit.). En effet, lorsque les premiers pensent satisfaction personnelle, la seconde attend fiabilité de la performance et initiative de chacun pour atteindre les objectifs. Se faisant alors l'écho de cette attente, la littérature managériale dissipe du même coup le malentendu en substituant au concept de motivation celui de **"mobilisation"** [119].

4.2. La mobilisation

"Tabler sur la motivation, c'est continuer d'accepter l'idée selon laquelle les employés et les travailleurs sont des "objets" malléables à gré, incapables de trouver d'inspiration en eux-mêmes; La motivation est un concept infantilisant qui n'a plus aucune prise sur des gens hautement scolarisés. S'ils sont mobilisés, les employés se motivent d'eux-mêmes" [120, 121].

La question de l'art et la manière de mobiliser se pose alors immédiatement.

La mobilisation passe semble-t-il par un nouveau type de leader capable de mettre en oeuvre un tel processus dans lequel ses qualités propres jouent un rôle fondamental (figure 6). "Et le changement n'est plus celui des choses, celui de la nature mais celui des hommes et plus particulièrement celui de leurs rapports les uns avec les autres" [122].

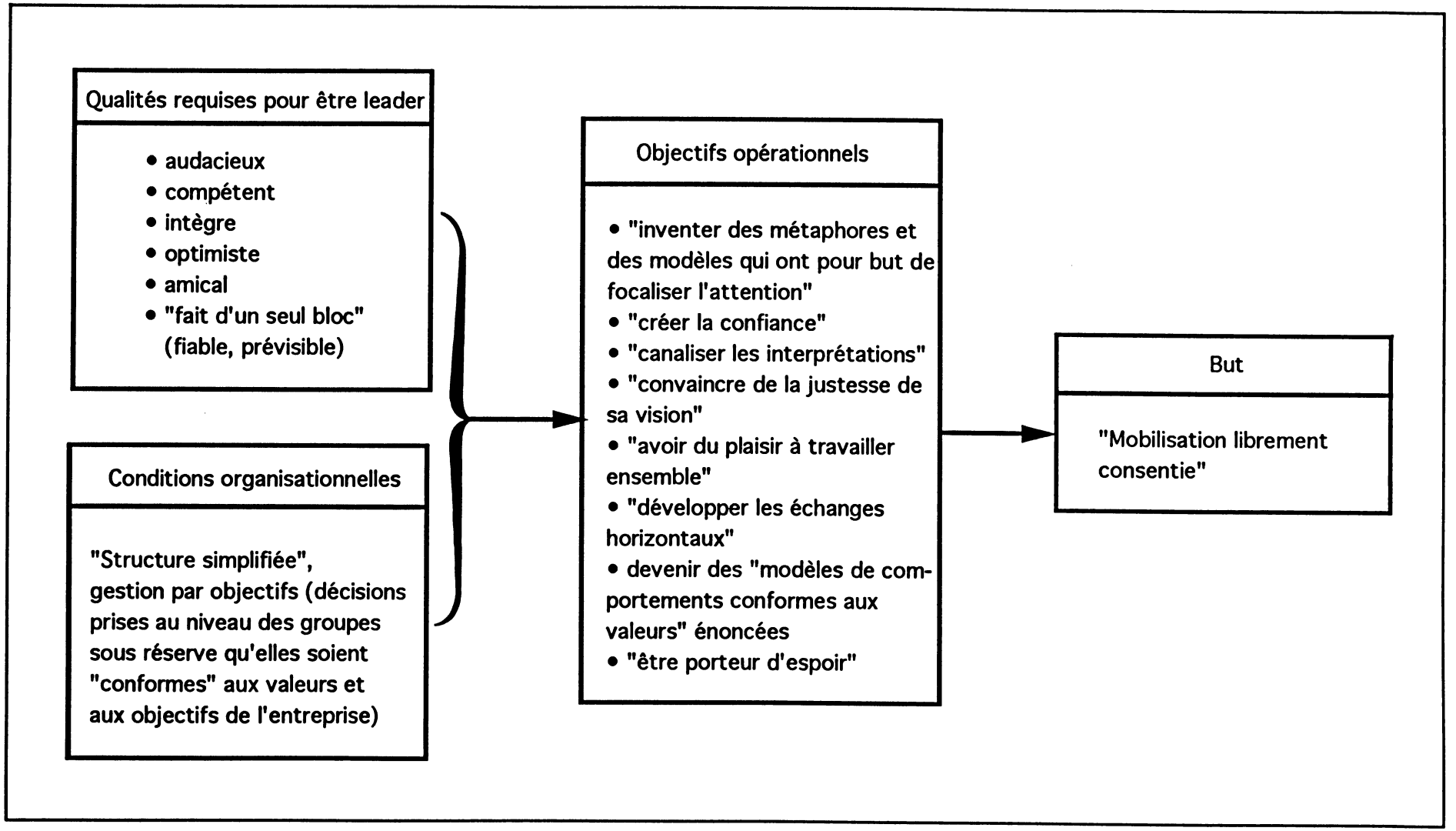


Figure 6
Le processus de mobilisation (d'après 120)

[123] Parmi les conditions nécessaires à l'adaptation rapide aux conditions du marché figure en effet la flexibilité, c'est-à-dire : "la capacité qu'auront les organisations d'être totalement différentes d'une année à l'autre en fonction des changements survenus dans leur marché", (in 120, p. 125).

[124] THEVENET M., (1992), Impliquer les personnes dans l'entreprise, Ed. Liaisons, Paris. (Cf. ici p. 29-30, L'engagement ; on notera d'ailleurs la présence de métaphores militaires : "mobilisation, engagement").

[125] THEVENET M., VACHETTE J.L., (1992), Culture et comportements, VUIBERT, Paris.

[126] DELEVALLÉE E., (1996), Pour ne plus gérer sans la culture, Revue française de Gestion, 110, 5-15.

[127] DRISSI A., (1994), C'est impossible, donc nous réussirons, Séminaire Vie des affaires du 8 avril 1994 (Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique, Les Amis de l'École de Paris du Management). L'intéressé est administrateur-délégué de la mine de Jerada au Maroc.

[128] PALMADE J., (1987), Le management post-moderne ou la technocratisation des sciences de l'homme, Collectif Sciences Humaines Paris IX Dauphine, L'harmattan Paris, 103-127.

Ainsi, le profil idéal du leader, conciliant charisme et proximité n'est pas sans évoquer l'archétype du chef de commando, opérant comme lui, dans un cadre sans cesse renouvelé [123], avec des hommes aguerris, efficaces, solidaires... et dans des situations exigeant "en plus l'engagement de la personnalité dans son activité" [124].

Dans ces univers d'instabilité permanente tels qu'ils se dessinent, les seuls amers deviennent alors les "valeurs", incarnées, inculquées par les leaders et véhiculées par leurs actions. "Les valeurs sont ces références qui permettent de distinguer entre ce qui est bien et moins bien, entre ce qui peut se faire et ne peut pas se faire" [125]. Elles sont en quelque sorte le référentiel moral encadrant les actions habituelles. De ce fait, "les frontières entre valeurs, représentations, croyances et normes de comportement ne sont pas toujours faciles à distinguer" [126].

√ ***Exemple***

Les valeurs peuvent-elles devenir un levier d'actions, susceptible d'entraîner l'adhésion et par ce biais une amélioration de la sécurité ?

Le cas suivant, établi à partir du témoignage de l'administrateur d'une mine de charbon au Maroc, donne à penser [127].

> Après une expérience dans une banque d'affaires, l'intéressé est chargé de redresser une exploitation minière employant 5700 personnes dont 75 ingénieurs. L'extraction de la houille est peu mécanisable ; les cas de silicose sont fréquents et le site enregistre une dizaine d'accidents mortels par an. Sauf redressement, la fermeture est envisagée à court terme. Au bout de deux ans, sans modification technique notable, l'exploitation connaît un redressement spectaculaire (augmentation de la production de 10 %, de la productivité de 27 %, baisse du prix de revient de 9 %, équilibrage des comptes...) et "une diminution des accidents : aucun accident mortel en 1993".
>
> Ne possédant aucune connaissance technique minière (dont il acquiert le minimum indispensable sur le tas), l'administrateur attribue son succès à la mise en place d'un processus d'influence (procédant de l'action propagandiste) dans un cadre hiérarchique (utilisant pleinement le rapport de subordination inhérent au contrat de travail).
>
> Cette double caractéristique : contrainte/intentionnalité implicite (en ce qui concerne les actions opérationnelles, car la finalité - le redressement économique - est parfaitement affichée) classe ce type de processus dans le quatrième quadrant de la figure 4. A titre d'illustration, le tableau 4 met en regard les citations de l'intéressé et quelques critères essentiels d'un type de management qualifié aussi de "post-moderne" [128].

[129] PERRET V., RAMANANTSOA B., (1996), Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement, Revue Française de Gestion, 143-151.

Thèmes impliqués, commentaires succincts	Citations (exemples)
DIMENSION PROPAGANDISTE :	
1 - **Réduction de la complexité** : usage de slogan, manichéisme...	
Affirmation d'une rupture avec le passé, choix d'un nouveau mythe, discours charismatique (sur le thème "nous changerons le monde")	Il s'agit également de donner une dimension positive à la crise (*"l'importance de la difficulté est à la mesure de notre capacité et de notre détermination"*), de créer un mythe du redressement de Jerada à la hauteur du mythe de Jerada, citadelle ouvrière.
Dichotomie de la situation : vivre ou mourir (dramaturgie)	J'ai ajouté : *"Si j'arrive à la conclusion qu'il est impossible de gérer cette mine, je mettrais autant d'énergie à la fermer que j'en mets à la maintenir en vie".*
Médiation avec le divin (le "haut lieu"), parole autorisée	[...] je disais aux contrôleurs qui me refusaient tel ou tel budget : *"On a décidé, en haut lieu, de la survie de la mine, ça ne se discute pas, il faut qu'il y ait un minimum de moyens financiers qui suivent"*
Invocation à caractère collectif (voeu, prière)	J'avais fait déployer une banderole qui proclamait : *"Jerada doit vivre !"* (à l'occasion d'une grève)
2 - **Choix d'un vocabulaire** permettant une meilleure identification	Le service de l'exploitation, trop bien nommé, est débaptisé et devient celui de la production : là aussi, ces symboles frappent fort.
Utilisation d'une métaphore humainement irrécusable	J'ai convoqué le personnel et ses représentants et je leur ai proposé une image : *"C'est très simple : je suis un chirurgien en train d'opérer un grand blessé et quelqu'un arrête l'électricité. La mine c'est ça : elle est sur le bloc, la grève va tout détruire. Ou vous l'acceptez et tout est fini, ou vous ne l'acceptez pas et il faut se mobiliser".*
3 - **Mise à l'écart des critiques** : déni, utilisation du paradoxe, discours séducteur signifient qu'il y a une communauté entre celui qui parle et ceux qui écoutent [129]	Je joue sur l'inversion des valeurs et le paradoxe : *"C'est justement parce que c'est impossible, que nous réussirons".* Je m'efforce que chacun dans la mine renverse sa façon de voir les choses. *"Nous sommes très forts, car nous n'avons plus rien"*, est le leitmotiv. *"Plus c'est difficile, plus nous nous accrocherons"*, le mot d'ordre commun.

Thèmes impliqués, commentaires succincts	Citations (exemples)
4 - **Ritualisation** : mise en scène de la situation, développement de la croyance...	Il faut que tous aient la foi, sinon rien ne sera possible. J'instaure également des rites nouveaux : le contrôle de gestion est un outil symbolique puissant.
Absence de dichotomie entre l'action substantive et l'action symbolique	Le contrôle de gestion que j'ai instauré là-bas, était avant tout pour moi un rituel, très sophistiqué, très élaboré, mais un rituel quand même. Je suis convaincu que le contrôle de gestion, avant d'avoir des effets opérationnels, a des effets symboliques. Toutes ces crises, parfois artificiellement dramatisées, maintiennent le feu sacré sur le terrain, la tension des équipes et la pression sur l'environnement. Il y a dans ce type de situation une véritable dimension de gestion mentale : au plus fort de la crise, les gens priaient pour moi.
DIMENSION CONTRAINTE :	
1 - **Incitation à l'action** : définition (par l'action) des nouvelles exigences ; promotion de l'efficacité et de la proximité avec les exécutants	Les cadres, qui pour la plupart n'y étaient plus descendus depuis des années, sont invités à en faire autant, l'inefficacité de leur présence constante en haut étant avérée. J'incite aussi au départ certains cadres à la motivation défaillante et les remplace par des gens combatifs, confinés par les anciens dirigeants à des postes subalternes pour d'obscures raisons.
2 - **Exercice de l'autorité** : recours à la sanction, promotion de l'action par l'exemple, redistribution du pouvoir, solidification par des pratiques gestionnaires, affirmation de l'autorité...	J'ai du développer une gestion parfois brutale, sans états d'âme. Chose inouïe, les manquements à la sécurité et les fautes professionnelles des cadres sont désormais sévèrement sanctionnés : pour la première fois depuis bien longtemps, des ingénieurs sont licenciés. Et surtout, je descends au fond.
Action sur les attitudes par le biais d'actions exigées	Une des premières choses que j'ai faites a été d'instaurer des descentes en disant aux gens : *"Si la mine peut fonctionner sans que vous descendiez, tant mieux. Mais elle ne fonctionne pas. Donc il faut descendre".*

Thèmes impliqués, commentaires succincts	Citations (exemples)
Maîtrise symbolique du temps	Dans cet état d'urgence, le jour ou la nuit ne voulaient plus rien dire. [...] Parfois, sur un problème précis, sur lequel il fallait trancher vite, je convoquais les responsables sans attendre le lendemain. J'ai donc instauré un certain nombre de choses importantes. Suivi de gestion très serré avec contrôle budgétaire, indicateurs de performance, reporting, etc.
Recherche d'alliés et mythe de la deuxième chance (renaissance, guérison, délivrance)	Et pourtant, d'une certaine manière, tout était déjà là : le redressement s'est fait avec les mêmes ouvriers, les mêmes cadres, les mêmes équipements. Même si j'ai donné du pouvoir à ceux qui n'en avaient pas. J'ai envoyé à l'extérieur des "patrouilles" d'agents, non pas pour casser la grève, mais pour être visibles dans les cités et particulièrement aux points de passage menant à la mine.

Tableau 4

Illustration d'un cas de gestion par les valeurs

Le cas évoqué soulève sans aucun doute de nombreuses questions. Toutefois on peut d'ores et déjà faire quatre observations.

• La mise en oeuvre de la stratégie évoquée est uniquement motivée par des raisons économiques.

• Le succès tient avant tout à une meilleure utilisation des ressources (et même avec un effectif moindre : suppression de 643 postes).

• Même si l'amélioration de la sécurité est un des critères de succès, cette préoccupation reste apparemment seconde. La sécurité est conçue comme la conséquence d'une mode de gestion bien qu'il s'agisse, dans le cas présent, d'une activité à haut risque et qui justifierait peut-être à elle seule des décisions importantes.

• Les nouvelles exigences (organisationnelles, gestionnaires, comptables...) n'ont pu être imposées que grâce à une remise en cause de valeurs admises jusque là.

L'évolution des pratiques a été légitimée par celle des valeurs affichées, l'une renforçant l'autre. Ainsi on peut observer que les actions les plus "techniques" comme la mise en oeuvre du contrôle budgétaire ou l'introduction de critères de performance ont également

[130] Par "idéologie", il faut entendre ici l'ensemble des idées et des valeurs communes à une société ou à un groupe humain ainsi que l'ensemble social des représentations (Cf. RIGOULET, 345-347, 103 op.cit.).

[131] AUBERT N., GAULEJAC V. de, (1989), De la logique du "donnant-donnant" à l'exigence du "toujours plus" : le système managinaire, Connexions 54, 2, 127-144.

[132] MARTIN D., (1994), Démocratie industrielle - La participation directe dans les entreprises, PUF Collection sociologies, Paris.

un effet symbolique, utilisé sciemment comme tel. Le changement de l'encadrement en est un autre exemple. Il n'y a donc pas de dichotomie entre action substantive et action symbolique.

4.3. Définition du contrôle idéologique, conséquences

Au-delà de ce cas particulier, "le changement organisationnel peut se concrétiser au travers d'éléments tangibles ; il s'agira alors d'engager une modification de structure ou de systèmes de gestion. Mais le changement organisationnel de grande ampleur se réalise également au travers d'éléments plus intangibles comme la modification des systèmes politiques et culturels sous-tendant les logiques d'action" (129).

Cette évolution des "éléments plus intangibles" correspond à une modification de l'idéologie dominante locale [130] par le biais des représentations individuelles et collectives. Tel est l'enjeu. "Plus précisément, il s'agit de changer les modalités du rapport personnel que chacun entretient avec l'entreprise, et de *produire l'adhésion* de tous par intériorisation des valeurs, des objectifs et de la logique de l'entreprise" [131].

"La logique de l'adhésion s'applique à créer une symbiose fusionnelle entre l'individu et l'organisation sur deux plans :

- économique par biais de formules d'intéressement ;
- "sur le plan "spirituel", la production de l'adhésion est recherchée dans la mise en place des chartes, projets d'entreprise et autres déclarations de principes et d'actions destinés à cimenter les valeurs, les objectifs et les signes de la communauté" (131 op. cit.).

Cette conception correspond à une évolution profonde par rapport aux modalités d'organisation traditionnelle : assujetti jusque là aux contraintes d'une organisation taylorienne plus ou moins amendée, le contrôle social évolue ici vers un **contrôle de type idéologique** centré sur l'adhésion aux valeurs et la mobilisation subjective [132]. Il ne s'agit plus de "faire faire" mais de **"faire vouloir"**.

Dans cette perspective, les deux missions principales du dirigeant sont alors d'organiser et de mobiliser. "L'autorité veille à l'adaptation, définit les objectifs, la stratégie et les moyens nécessaires, veille aussi au consensus et à la motivation de l'ensemble des membres. [...] D'où le rôle prépondérant de la hiérarchie : exemplarité du chef, fonction facilitatrice des comportements, création d'un état d'esprit commun" (132 op.cit.).

Ainsi l'autorité, autrement dit le chef d'établissement, est-il plus que jamais garant sinon responsable de l'introduction des valeurs que l'entreprise estime fondamentales, et en

[133] Observons au passage que le rapport entre la loi et la foi et en particulier le passage de l'une à l'autre a beaucoup agité les églises primitives !
MIAILLE M., (1994), Les paradigmes contemporains : l'état de droit, Sciences de la société, 33, 177-192.

[134] COUJARD (1994) parle ainsi "d'adhésion mentale sans réticence des salariés" et ajoute : "Cette adhésion [...] ne peut manquer, à terme, d'avoir des répercussions sur les critères d'embauche : hors du consensus, de l'acceptation sans réserve de la culture de l'entreprise, point de bonne circulation de l'information... ni de recrutement !"
COUJARD J.L., (1994), Information spécifique, innovation et apprentissage dans l'organisation ; esquisse d'une approche critique", Sciences de la Société, n° 33, 59-72.

[135] EHRENBERG A., (1988), L'âge de l'héroïsme sport, entreprise de conquête dans la France contemporaine, Cahiers internationaux de Sociologie, 85, 197-224.

[136] Formule de J.L. LAGARDERE, PDG DE Matra-Hachette à l'époque (cité par EHRENBERG, cf. 135).

l'occurrence, de la "valeur sécurité". Dans les formes les plus achevées de management reposant sur de telles conceptions on observe que "l'entreprise, de façon très religieuse, élabore un credo : besoin de croire, de sécurité, de reconnaissance, toutes choses qui permettent de soulager l'angoisse existentielle (131 op. cit.).

Au regard de la typologie illustrée par la figure 4, la limite séparant "la règle" du "contrôle idéologique" (1er et 4ème quadrants) est ainsi celle qui sépare la loi de la foi. Mais une foi sécularisée dont les valeurs sont celles que se donne l'entreprise elle-même [133] et dont elle pourrait d'ailleurs faire un critère de recrutement essentiel [134].

Plus encore que pour la propagande, le contrôle idéologique (ou si l'on préfère la "gestion" des comportements par les valeurs) soulève la question de son **efficacité** et, bien entendu, celle de **ses limites** voire de ses contre-indications.

4.4. La question de l'efficacité : exemples

A l'heure actuelle tout bilan paraît prématuré : la littérature ne cite en effet que des exemples "hors normes" en ce sens qu'il ne s'agit pas encore de cas représentatifs d'évolutions générales.

Ainsi est-on réduit à supposer une réelle efficacité d'abord au vu des efforts déployés par les entreprises pour moduler les valeurs anciennes ou en implanter de nouvelles (cf. l'exemple ci-après). D'autre part, la vigueur même des réserves et des critiques que cette conception soulève préjugent, sinon de l'efficacité, du moins d'un effet puissant.

> Dans les années quatre-vingts, les entreprises ont eu la volonté d'intégrer "la valeur sport" dans leur management [135].
> La thématique du sport et de l'aventure paraît alors opportune à bien des égards. Ces activités invitent en effet leurs pratiquants à l'effort, au courage, à la maîtrise de l'inconnu, au dépassement de soi, bref à "l'engagement total", tant physique que psychique.
> Le constat d'un développement rapide de la pratique sportive encourage alors les "ressources humaines", désormais préoccupées de lutter contre la démotivation, à utiliser la métaphore du sport. La performance individuelle s'exprimant au sein d'une équipe soudée et entraînée doit permettre de relever le défi concurrentiel : "le modèle sportif est la clef de la réussite pour les entreprises qui se battent" [136].

Savoir jusqu'où cette conception est intégrée aujourd'hui dans les entreprises importe peu pour le propos. En revanche, l'exemple suggère une double réflexion.

[137] V. DEGOT définit la culture d'entreprise comme "un ensemble d'évidences partagée" par les membres d'une même entreprise (DEGOT V., 1985, Culture et rationalité, Information sur les sciences sociales, 24, 2).

[138] P. BONARELLI observant une entreprise d'électronique industrielle (appelée "Spring") s'interroge aussi sur l'émergence des valeurs et des croyances qui président à toutes les décisions prises.
Le premier mythe fondateur lui paraît être dans ce cas la croyance selon laquelle les produits commercialisés sont "les plus performants du marché" d'où un "attachement à la suprématique technique". "Cette croyance existait dès la naissance de Spring et elle a été continuellement entretenue par deux facteurs qu'il était facile d'identifier. D'une part, Spring a recruté essentiellement des ingénieurs, lesquels sont enclins, comme chacun sait, à privilégier les performances techniques de leurs produits. De fait, nous pourrions affirmer que nous étions en présence d'une valeur qui existait déjà dans une certaine couche de la société et qui se retrouvait naturellement dans une entreprise dont la plupart des membres étaient issus de cette couche".
BONARELLI P., (1994), La réflexion est-elle rentable ? L'Harmattan, col. Logiques de gestion.

[139] Pour illustrer le propos, selon EHRENBERG (cf. 135), le "sponsoring" sportif représentait à lui seul 3,5 % des dépenses publicitaires en 1985 (avec une augmentation de 20 % par an !).

[140] Cette question est posée dès 1984 dans la "Revue française de gestion" (n° 47-48). Les différents articles de ce numéro apportent des éléments de réponses aux trois interrogations majeures :
• Ce qu'est la culture : l'homogénéité de son contenu côtoie une très grande diversité de concepts.
• Ce qui explique son succès : une mode ou des vertus nouvelles.
• Ce qu'il faut pour l'utiliser : le poids des exigences plutôt que des recettes.
Les ouvrages suivants actualisent ces questions :
• THÉVENET M., VACHETTE J.L. (1992), Culture et comportement, VUIBERT Col. Ressources humaines.
• CUCHE D. (1996), La notion de culture dans les sciences sociales, Ed. La Découverte.

[141] En termes de motivation, les résultats sont qualifiés d'étonnants : "Il se trouve justement que la motivation au travail des agents de Spring, telle que nous l'avons observée, était assez extraordinaire. L'esprit d'équipe et la volonté qui animaient les membres de cette entreprise étaient étonnants. Ils semblaient prêts à tout, par exemple à sacrifier leur vie privée, pour aider leur entreprise" (cf. 138 op.cit.).

- La gestion de la culture passe par la culture.

Il est sans doute impossible, ex nihilo, de faire d'une "valeur" une "évidence partagée" [137] : la "greffe" ne peut prendre, semble-t-il, que dans la mesure où la "valeur importée" préexiste hors de l'entreprise. Ainsi, c'est l'éclosion du sport dans la société qui permet d'envisager le transfert des valeurs sportives dans l'entreprise [138].

- Même sous cette condition favorable, le travail d'appropriation est vraisemblablement long. Dès lors, plus prosaïquement, la gestion de la culture risque d'être dispendieuse [139]. Par suite, compte tenu de l'importance des moyens à mettre en oeuvre, elle concernera d'abord des objectifs considérés comme vitaux c'est-à-dire ceux qui déterminent en permanence l'activité de l'entreprise.

Or, selon ce dernier critère au moins, on sait que la sécurité est très rarement une valeur centrale. Le handicap est-il pour autant surmontable dans une majorité de cas ? Répondre à cette question c'est en réalité se poser celle du réalisme d'une gestion par la culture [140].

En privilégiant des données issues de l'observation, le cas "Spring" (cf. 138 op.cit.) témoigne d'une possibilité de gérer une entreprise par le biais des valeurs [141].

Dans un contexte technique et social pourtant radicalement différent, on peut néanmoins constater que l'implantation et l'assimilation des valeurs "théologales" chez "Spring" procèdent de mécanismes et d'actions largement communs avec ceux mis en oeuvre dans le cas de la mine déjà évoqué.

La démarche comprendrait ainsi les trois grandes phases suivantes :

- saisir (ou créer) l'opportunité d'une crise ;
- combler les lacunes gestionnaires en introduisant une cohérence entre les principes affichés, les outils de gestion utilisés et les structures mises en place ;
- inscrire l'ensemble de la démarche dans une rhétorique omniprésente.

Le tableau 5 illustre le propos.

1 - La crise comme opportunité de changement :

1.1. "Nous ne nions pas l'existence d'éventuelles insuffisances dans la qualité des produits de Spring à cette époque mais nous soutenons qu'il y a eu incontestablement une dramatisation dans ce domaine".

1.2. "Les multiples études, qui ont été menées, montrent que tout s'est passé en fait comme si l'on avait voulu démontrer scientifiquement la nécessité de viser le zéro-défaut".

1.3. "En fait, pour obtenir un tel résultat, il faut évidemment suivre une démarche d'une certaine manière manipulatrice, par exemple ne sélectionner que les résultats qui confirment ce que l'on souhaite démontrer ou les présenter sous une forme qui manque d'objectivité".

2 - Lacunes de la gestion...

2.1. "... au commencement, la qualité des produits de Spring, comme les stocks, n'étaient pas gérés. Si cela n'avait pas été le cas, l'émergence du zéro-défaut ou du zéro-stock aurait sans doute été beaucoup plus difficile".

2.2. "... il n'y avait ni comptabilité analytique, ni contrôleur de gestion, et surtout personne n'avait le temps de réfléchir d'une manière approfondie à de telles affirmations".

... et les solutions :

2.3. "Parmi ces changements, nous avons cité la création d'une direction de la qualité dotée de moyens financiers et humains importants, l'élaboration systématique de standards de qualité, la participation régulière de tous les directeurs de Spring à des réunions mensuelles sur la qualité".

2.4. "... un facteur qui a contribué [...] à l'émergence de certaines valeurs culturelles [...] a été la cohérence entre les discours et les actes. Des changements concrets et profonds dans le fonctionnement de l'entreprise ont accompagné une rhétorique destinée à convaincre les agents de Spring de la nécessité de ces changements".

3 - Omniprésence de la rhétorique : (cf. également 1.2 et 1.3)

3.1. "... dans la culture de Spring, nous n'avons trouvé aucune valeur telle que "il faut toujours présenter les faits d'une manière objective à ses subordonnées".

3.2. "Au début de ces processus, des raisonnements que l'on peut indéniablement qualifier de manipulateurs ont été mis en avant. Par le terme de manipulation, nous voulons dire que des dirigeants de Spring adhéraient à certaines croyances et qu'ils ont essayé de transmettre ces croyances à leurs subordonnés en leur présentant des arguments qu'ils savaient douteux".

3.3. "Le directeur du marketing avait lui-même participé à cette manipulation tout en sachant très bien que l'argument qui avait été mis en avant n'aurait pas résisté à une étude approfondie".

3.4. "L'adhésion des agents de Spring à la qualité totale s'est aussi produite grâce à leur tendance naturelle à accepter des résultats qui peuvent être démontrés par des raisonnements".

Tableau 5

Illustrations de l'implantation de la valeur "zéro-stock - zéro-défaut" dans une entreprise (138)

[142] Au rang duquel peut figurer, le cas échéant, l'usage d'une argumentation scientifique en bonne et due forme
(Cf. BRETON P., (1996), L'argumentation dans la communication, Ed. La découverte, Repères).

√ ***Application à la sécurité***

Dans une moindre mesure (c'est-à-dire avec des moyens plus faibles), et parfois même de façon velléitaire, on peut observer une démarche comparable en sécurité à l'occasion d'accidents graves voire mortels.

L'accident provoque alors une crise qui peut déclencher des modifications notables de la gestion de la sécurité (mise en place d'un ingénieur de sécurité, renouvellement des procédures d'analyse des risques, audit...) et s'accompagne d'actions de "sensibilisation" (affichage, exposition...).

Toutefois, peu d'entreprises se sont sans doute engagées dans la voie d'un contrôle idéologique où la sécurité occuperait une place équivalente à d'autres valeurs. Certaines pratiques préfigurent cependant ce qui pourrait conduire à un tel contrôle.

Ainsi, imposer un audit de conformité périodique n'est pas seulement obtenir une liste de points dont on s'est assuré de la concordance au référentiel technique. C'est aussi contraindre les intéressés à admettre que la sécurité requiert leur expertise. Dès lors, sauf à se dévaloriser à leurs propres yeux, ils ne peuvent plus penser qu'une telle pratique n'est que broutille et sa raison d'être insignifiante.

Tout comme le dispositif technico-ergonomique encadre, voire détermine, le comportement perceptivo-moteur de l'opérateur, le système de valeurs en vigueur, réifié par l'outillage gestionnaire, borne sa latitude idéologique.

En définitive, la mise en place d'un contrôle idéologique ne se contente pas d'être une action strictement limitée au "facteur humain". Elle est inséparable d'un contenu gestionnaire (définition de procédures diverses) dont les exigences ont pour premier effet d'introduire ou de solidifier les croyances, à condition de s'accompagner d'actions propagandistes "tous azimuts" [142].

4.5. Limites du contrôle idéologique

Ce type d'action soulève bien évidemment des **réserves**, quant à son efficacité à terme en particulier, et des **critiques** plus ou moins radicales quant à ses autres effets.

Le contrôle idéologique consiste donc à s'assurer d'une cohérence entre le système de valeurs de l'individu et celui de l'entreprise. En découle son "implication" c'est-à-dire en particulier, une valorisation du travail comme intérêt central de sa vie, un sentiment

[143] THEVENET M., (1992), Impliquer les personnes dans l'entreprise, Ed. Liaison, option gestion, Paris.

[144] Toutefois, l'intérêt accordé ou non à un taux de rotation faible est extrêmement contingent : il dépend des cultures, des systèmes économiques, des entreprises... et des circonstances.

[145] MINTZBERG H., (1986), Le pouvoir dans les organisations, Les éditions d'organisation, Paris. (Cf. en particulier chapitre 21 "le missionnaire").
L'auteur y décrit une forme d'organisation dans laquelle l'idéologie joue un rôle capital et qui apparaît lorsque la mission d'une organisation est "claire et ciblée, spécifique et inspiratrice".

[146] JAMEUX (1994) reprend la définition que J. LHOMME (in Pouvoir et société économique, Cujas Paris, 1966) propose pour le pouvoir c'est-à-dire "la capacité consciente d'exercer une influence nette".
JAMEUX C., (1994), Analyse des organisations et entreprise. Points de repère issus de la notion de pouvoir, Sciences de la société, 33, 33-44.

[147] BONARELLI op. cit. p. 191.

d'appartenance à l'entreprise et une loyauté à son égard, d'où une adhésion aux objectifs, une mobilisation et un engagement "corps et âme" [143].

Malheureusement les effets de l'implication ne sont pas univoques.

Au plan individuel, l'adhésion forte "concurrence d'autres investissements possibles comme la famille" (cf. note 141). Elle rend difficile le recul et le sens critique. A l'extrême "certaines institutions ressemblent à des sectes en ce sens qu'elles mettent la personne en dépendance. La salarié-disciple lui aliène son propre libre-arbitre..." (143 op.cit.).

Au plan collectif, l'homogénéisation du système de pensée amène également celle du personnel, d'où un faible taux de rotation [144] et une inappétence, voire un rejet de l'innovation. Corrélativement une moindre aptitude à faire face aux turbulences de l'environnement risque de conduire l'entreprise au conservatisme et à la sclérose. Le "système-entreprise" tend à se clore sur lui-même.

En définitive, la consanguinité idéologique contraint l'entreprise aux convulsions qui deviennent paradoxalement les seules opportunités d'évolution.

Espoir ou crainte - selon le point de vue - une deuxième limite concerne la pérennité d'un système de pensée mettant l'accent sur des valeurs. En effet, même dans les entreprises dont la raison d'être est avant tout d'ordre idéologique, on constate semble-t-il une "érosion" de cette dimension avec le temps. "A mesure qu'une organisation prend de l'âge, la dimension spirituelle tend à disparaître de l'idéologie. Les normes deviennent des procédures rigides, les croyances des règles" [145].

Selon la typologie proposée, cette évolution correspondrait très exactement au passage du quatrième au premier quadrant. Cette transition traduit sans doute la volonté ou la nécessité de se soustraire à une situation contingente où une autorité incarne trop exclusivement l'idéologie en vigueur. Le souci "d'exercer une influence nette" [146] de façon durable exigerait à terme une légitimation institutionnelle des principes fondateurs.

Une troisième limite, ou plutôt motif d'interrogation, concerne la malléabilité des individus face au système d'influence existant dans l'entreprise.

Pour certains auteurs, la cause est entendue. "Il nous semble que seule une confiance excessive et peu scientifique dans les qualités de la personne humaine permet à certains d'affirmer qu'il n'est pas possible d'agir sur les croyances les plus profondes d'un individu. Non seulement une telle affirmation n'est pas conforme à notre histoire, laquelle est jalonnée par des idéologies dont les conséquences sociales ont souvent été considérables, mais elle n'est pas non plus conforme à nos observations dans l'entreprise Spring" [147].

[148] L'expression est empruntée à GARFINKEL par CORCUFF dans un débat sur la place d'une "réflexivité" dans l'action (le fait de réfléchir sur ce que l'on est en train de faire).
CORCUFF P., (1995), Les nouvelles sociologies, Nathan Paris.

[149] CORTHOUTS F., (1973), Recherche sur l'effet respectif d'une méthode autoritaire et d'une méthode participative visant à modifier le comportement au travail dans le sens d'une plus grande sécurité, 36, 1, 19-34.
Comme le préconise l'auteur, ce type de constat incite à mieux cerner le "climat de l'organisation", climat qui sera exploré ultérieurement sous l'angle de la "culture"...

[150] FRANCOIS P.H., (1996), Vers le management du sens, Psychologie du travail et des organisations, 2, 3, 49-58.
Après avoir rappelé qu'il est possible d'influencer un comportement en modifiant le sens accordé par l'individu à son environnement, l'auteur (à la suite de nombreux psychologues anglosaxons) souligne qu'un des rôles fondamentaux dévolu aux cadres est précisément d'influencer la façon dont leurs subordonnés conçoivent et interprètent leur univers de travail. Le "management du sens" est en effet au centre d'enjeux organisationnels importants.

[151] LLORY M., (1996), Accidents industriels : le coût du silence, Ed. L'Harmattan, Paris.

[152] CUCHE D., (1996), La notion de culture dans les sciences sociales, Ed. La Découverte, Paris (Cf. "La notion de culture en entreprise", 100-106).

[153] DUCLOS D., (1996), Puissance et faiblesse du concept au risque, L'année sociologique, 46, 2, 309-337.

[154] "Il s'agit par des rappels fréquents, des "campagnes de sécurité régulières", des injonctions, des mots d'ordre du type *"Tous ensemble : ZERO ACCIDENT"*, parfois des sanctions et des menaces (et leur contrepartie, des récompenses, sous forme de "*challenges de la sécurité*", d'exercer une pression morale plus ou moins constante sur les opérateurs" (LLORY op. cit., p. 285).

Toutefois la généralisation des résultats n'opère-t-elle pas, en l'occurrence, une mutation des conclusions en convictions ?

Cette cécité des opérateurs au contexte idéologique et l'impuissance qui en découlerait ne fait-elle pas alors des agents sociaux, des "idiots culturels" ? [148]. En réalité l'influence de l'encadrement qui, comme on l'a vu, joue un rôle central dans le "dispositif idéologique", est vraisemblablement surestimée.

> En contrepoint, le contexte psychosociologique de l'entreprise peut s'avérer déterminant pour le succès de certaines actions. "Une intervention de sécurité aura l'effet le plus important chaque fois que le climat de l'intervention de sécurité correspond au climat de "management" qui existe dans l'entreprise. Une action de sécurité lors de laquelle celui qui dirige l'action incite les personnes concernées à établir eux-mêmes les normes, est uniquement efficace si l'organisation est caractérisée par un climat favorable à la participation. Si le climat est tel qu'une participation dans les décisions n'est que sporadiquement acceptée, une intervention de sécurité lors de laquelle les normes de sécurité sont exposées *ex cathedra* est plus efficace" [149].

Certes, il est bien évident que le supérieur hiérarchique influence les représentations que ses subordonnés se font de leur environnement, mais considérer qu'il maîtrise cet aspect "relève sans doute d'un fantasme de toute puissance" [150]. L'entreprise n'est plus un isolat culturel et le supérieur hiérarchique ("l'encadrant") n'est qu'un des interlocuteurs, parfois nombreux, avec lesquels l'agent est en relation : collègues, représentants du personnel, médecin du travail, intervenants extérieurs...

Les critiques les plus radicales sont celles qui refusent "la centration sur les comportements humains" [151] ou encore l'usage effectif de concepts, sociologiques en particulier, comme instruments de sélection, d'exclusion [152] voire comme moyen répressif [153].

√ *Focalisation sur le facteur humain*

• La **focalisation sur le facteur humain** conduit non seulement à mettre l'accent sur la sélection et la formation mais aussi à "exercer des pressions sur les hommes" par le biais d'un système sanction/récompense [154]. Ces pressions "sont susceptibles d'induire un certain nombre d'effets "parasites" (non souhaités par les dirigeants) tels que : culpabilisation des opérateurs, sentiment d'injustice, tendance de ceux-ci à se replier sur eux-mêmes, dans les équipes de travail, d'où le risque d'une certaine opacité des pratiques de travail" (151 op. cit.).

[155] Il est vrai que certains ouvrages ou articles proposent une conception pour le moins volontariste de la culture.
"La culture ne doit pas être le reflet de ce que l'entreprise est, mais de ce qu'elle veut devenir. Cela implique que le contenu de cette culture soit créé et clairement défini [...].
La culture doit définir :
- ce qui est vrai et ce qui est faux,
- les normes et les principes qui orientent le jugement et le comportement de chaque employé,
- les valeurs concernant : les produits, les services...".
ZAIDI A., (1990), QDF Quality Function Deployment, Technique et Documentation - Lavoisier, Paris).
Autre exemple : ARDEN P., (1993), Create a corporate Safety culture, Safety and Health, février 1993, 60-62.

[156] "D'un point de vue cognitif, une culture agit un peu comme une sorte de filtre qui élimine toutes les informations en contradiction avec elle. Ce processus d'élimination présente deux caractéristiques. Il a une durée nulle et il se fait le plus souvent à l'insu de celui qui le subit". (BONARELLI op. cit., p. 203).

[157] "Dans cette approche, l'imaginaire est jugé si puissant qu'il s'agit de le "récupérer" et de l'utiliser au profit de l'entreprise, notamment pour faire rentrer les salariés dans l'orthodoxie d'une bible-maison. Comme si, pour être de "bons" salariés, ceux-ci devaient se dévouer corps et âme à leur mission. Mais tout cela se passe aussi au mépris des sujets, réduits à leur tâche et sacrifiés sur l'autel de la rationalité dite "globale"".
ARNAUD G., (1995), Vers une gestion des ressources psychiques ? Gestion des ressources humaines et psychanalyse. Annales des mines, Juillet-août 1995, 101-107.

[158] LE GOFF, (1995), Le mythe de l'entreprise, Critique de l'idéologie managériale. Ed. La Découverte, Paris.

Par suite, cette opacité obère beaucoup les possibilités d'aménagements technico-ergonomiques en particulier dans les systèmes complexes (centrale nucléaire, process chimiques...) sachant que de tels aménagements exigent en effet une participation active des opérateurs. Au pire, elle peut inciter les concepteurs à vouloir contourner la difficulté en réduisant inconsidérément la "part" du travail confiée aux opérateurs (automatisation maximum) ou, "faute de mieux", l'autonomie des opérateurs ("procéduralisation" des tâches).

On retrouve sensiblement l'expression du même point de vue au terme d'une analyse sociologique du concept de risque (153 op. cit.).
L'auteur rappelle tout d'abord que "le risque tend à se constituer comme la rencontre entre un facteur matériel ou technique" et "un facteur humain à la fois cause résiduelle et victime de l'événement néfaste". Il souligne ensuite les limites du "probabilisme", c'est-à-dire du calcul ou de l'attribution de valeurs probables des défaillances dont la combinaison peut engendrer des événements non désirés. Ces limites sont ainsi particulièrement criantes lorsqu'il s'agit d'estimer l'impact possible de "l'interface dangereux avec les opérateurs".
Par suite les réponses des organisations seraient d'une part l'automatisation et l'informatisation et, d'autre part, l'accentuation de "la discipline des opérations en intégrant les actes humains demeurés hors automatismes dans des procédures précises contrôlables depuis les états-majors. On substitue ainsi à un taylorisme de productivité (misant sur la déconnexion entre l'esprit et les gestes), une discipline réglementaire de type militaire et de sanction juridique. Ce processus de "moralisation" en cours s'attaque à tous les postes de responsabilité, et vise la transparence, l'obédience, la référence obligatoire" (153 op. cit.).

√ ***Notion de culture dévoyée***

• En second lieu et sur un plan plus général, la **notion de culture** serait d'abord utilisée comme "un moyen stratégique pour tenter d'obtenir des travailleurs leur identification et leur adhésion aux objectifs". La culture est alors "censée imposer son système de représentations et de valeurs aux membres de l'organisation". Au bout du compte, telle que certaines entreprises la conçoivent [155], la culture serait essentiellement "une manipulation idéologique du concept ethnologique de culture, destinée à légitimer l'organisation du travail au sein de chaque entreprise" (152 op. cit.).

Dans les tentatives les plus achevées du management "moderniste", la culture d'entreprise mêle, il est vrai, des préoccupations professionnelles et morales. Le moral, l'affectif, le cognitif [156] et le psychique [157] seraient ainsi mobilisés pour tenter de gommer le pluralisme et prévenir le conflit social [158].

Pour excessives qu'elles puissent éventuellement paraître, les critiques précédentes n'en posent pas moins quelques questions centrales :

- jusqu'où l'entreprise peut-elle exiger une adhésion à ses vues, même lorsqu'il s'agit de sécurité ?
- De quels moyens peut-elle légitimement user pour influencer le personnel ?
- Au delà de quelles limites peut-elle redouter l'émergence d'effets indésirables (accroissement de l'opacité du système notamment) ?

[159] A titre d'exemple, KRAWSKY (1996) recense les difficultés de port des EPI (équipements de protection individuelle) et fait clairement apparaître la variété et la complexité des critères qui doivent être satisfaits pour "implanter" les EPI. ("Analyse des difficultés de port des équipements de protection individuelle dans les travaux agricoles", rapport pour le compte du Ministère de l'Agriculture).

[160] Illustration : le texte ci-dessous est extrait d'une note rédigée par une entreprise pétrochimique. L'introduction intitulée "nos exigences", sert de fondement à la mise en oeuvre d'un "programme de sécurité par les entreprises extérieures".

"Les accidents peuvent réellement être tous évités, et la direction d'une entreprise doit assurer à chacun un environnement de travail sûr. Pas seulement en termes d'installations ou d'équipements mais aussi en termes de comportements vis à vis de la sécurité.

Près de 90 % des accidents trouvent leur origine dans le comportement des gens plutôt que dans les conditions dans lesquelles ils travaillent ou dans les matériaux ou matériels qu'ils utilisent. C'est pour cette raison que la direction d'une entreprise doit s'efforcer de changer le comportement de son personnel à tous les niveaux".

Second exemple : introduction à un séminaire de prévention des accidents (notice publicitaire 1996) :

"Madame, Monsieur,

Vous savez aujourd'hui que la majorité des causes d'accidents du travail sont liées au comportement humain. Pourtant, la fatalité n'existe pas : un accident du travail peut toujours être évité !

Pour ne plus avoir à gérer la non-sécurité, vous voulez :

- Instaurer et entretenir une véritable "culture sécurité" dans votre entreprise
- Impliquer tous les échelons hiérarchiques dans la mise en place et le suivi d'actions de prévention sur le terrain
- Démultiplier le message sécurité auprès des opérationnels et leur fournir des outils efficaces d'aide à la décision".

On retrouve ici différents thèmes abordés précédemment : modification du comportement par la "gestion" d'une culture sécurité, implication des leaders et rhétorique.

[161] En réalité "l'éthique fait figure de thème transversal car dans toutes les dimensions du management, elle est présente comme un des moyens d'évaluation de ce qui se fait et se dit, d'interrogation et de garantie. Elle plane en quelque sorte au-dessus des acteurs du management".

VALDRINI P., (1995), Éthique et Management, Pratiques Psychologiques, 3, 3-6.

CONCLUSION

Comment faire d'un comportement, qui jusqu'alors ne s'imposait ni comme nécessité ni comme une réelle obligation, une évidence ? Telle serait devenue la question centrale que pose la prise de risque dans le travail.

La perspective socio-technique, adoptée d'entrée de jeu, a permis de constater de ce seul point de vue, les multiples difficultés qui s'opposent à l'adoption de comportements réputés sûrs [159]. Un certain nombre d'obstacles sont d'ailleurs rédhibitoires : leur existence est incompatible avec le comportement attendu et, peu ou prou, la prise de risque reste dans ce cas la contrepartie d'un travail efficace.

La disparition progressive de ces situations, grâce aux aménagements techniques ergonomiques ou organisationnels, fait alors mieux apparaître, dans la banalité du quotidien, une gamme de comportements "sûrs" qui reste à l'initiative des opérateurs ; combien tiennent la rampe dans un escalier ou encore, quels sont ceux qui referment les portes coupe-feu par exemple ? Or, par son efficacité même, la prévention est confrontée tôt ou tard à des types d'accidents dont l'analyse révèle des conjonctions de faits aussi anodins (si on les considère individuellement) mais qui n'en génèrent pas moins des accidents dont la gravité peut parfois être extrême (sensibilité aux conditions initiales).

Bien des entreprises considèrent alors que la prévention passe par une modification des comportements ou un "action sur le facteur humain", euphémisme qui désigne généralement une exigence accrue de rigueur [160].

En plus des pratiques habituelles de sélection et de formation, la plupart des entreprises se dote ainsi d'un "système d'influence" plus ou moins élaboré mêlant information, "sensibilisation", notes de services, rappels à l'ordre... Le désir de modeler les esprits peut même être à l'origine de pratiques soulevant à l'évidence des problèmes éthiques [161]. Mais il est également vrai que de telles pratiques ne semblent jamais motivées par la sécurité.

[162] BERNOUX P., (1995), La sociologie des entreprises, Ed. du Seuil, Paris.

[163] AMBLARD H., BERNOUX P., HERROROS G., LIVIAN Y.F., (1996), Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Ed. du Seuil, Paris.

Toutefois, n'est pas démiurge qui veut ; la culture n'est pas le sédiment de la propagande et aucun moyen ne garantit une fiabilité machinale de l'opérateur (que ne possèdent d'ailleurs pas toujours les installations techniques).

La finalité pragmatique sous-tendant jusqu'ici la réflexion (que peut faire le praticien : de l'information, de la propagande...?) n'exclut pas qu'on évoque maintenant "le point de vue du sujet" : pourquoi l'opérateur tiendrait-il la rampe d'escalier, pourquoi effectuerait-il une opération dont il s'est dispensé jusqu'à présent sans inconvénient ? Bref, pourquoi exécute-t-il une consigne, une action ou un mode opératoire dont la seule raison d'être est d'accroître la sécurité ?

Notion de logique d'action

L'adoption d'un comportement peut être sous-tendu par un réseau de motifs plus ou moins complexe que les travaux sur la motivation (comme on l'a évoqué) se sont efforcés de dégager avec plus ou moins de succès.

Toutefois, la "passage à l'acte" relève d'un déterminisme qui se solde par des logiques d'action recensées dans le tableau suivant (tableau 6) et conduisant au respect du comportement requis. Une "logique d'action" [162] naît du sens que l'individu donne à l'action qu'il effectue dans le cadre d'une situation donnée et en fonction de ses expériences, de ses perceptions et de ses représentations.

L'expression "logiques d'action" traduit à la fois l'idée de logique donc de rationalité des acteurs mais également celle de pluralité d'actions possibles. La logique d'action invite donc à un effort d'analyse visant à "rendre compte des différents niveaux où s'enracinent les comportements des acteurs - seraient-ils contradictoires" [163].

[164] Cette typologie s'inspire notamment des travaux de Kohlberg sur la genèse de la pensée morale.
(Cf. LECOMTE J., (1995), La psychologie morale, Sciences humaines, 46, 26-27).

LOGIQUES D'ACTION	CARACTÉRISTIQUES
1 Crainte d'une sanction	Peur d'être blessé, crainte d'une pénalité morale ou financière, crainte d'un contrôle, d'une réprimande
2 Recherche d'une "récompense" (sanction positive)	Recherche d'une satisfaction ou d'un plaisir découlant de l'espoir d'un avantage moral ou financier (sanctionnant l'action concernée) : approbation, distinction, récompense, prime...
3 Conformisme social	Volonté de ne pas déroger aux pratiques habituelles (signe d'appartenance), désir d'être reconnu par le groupe ou le collectif de travail
4 Légalisme	Soumission à la règle (comme loi sacrée qui s'impose à tous) et à l'autorité qui l'incarne
5 Respect du contrat	L'individu et l'entreprise sont (réciproquement) engagés de façon contractuelle ; le respect des normes de comportements adoptées par l'entreprise et les règlements qui s'y appliquent sont inhérents au contrat et doivent donc être respectés.
6 La sécurité comme valeur	L'individu applique le comportement requis car il est la conséquence d'un principe (éthique) qui prime toute action : sauvegarde des individus et des biens.

Tableau 6

Logiques d'action entraînant un respect du mode opératoire prescrit : "logiques de prudence" [164]

[165] Jouer sur la peur peut avoir des effets variables et mal contrôlables chez les sujets auxquels s'adresse une communication utilisant ce ressort.
"Un même message détermine chez des sujets différents un niveau de peur variable - en fonction vraisemblablement de leur anxiété, de leur fragilité, de leur "estime de soi". Ensuite, un même niveau de peur a une valeur de persuasion variable, en fonction vraisemblablement de la situation, de la malléabilité du comportement et du domaine concerné".
LEVY-LEBOYER C., MOSER G. (1977), La peur est-elle un bon moyen de modifier les attitudes et les comportements ? Année Psychologique 1, 225-238.

[166] Toutes les enquêtes confirment par exemple que le port du masque respiratoire, et de façon générale tous les EPI, sont mieux acceptés lorsque les risques augmentent (cf. KRAWSKY, note 159).

[167] Certains praticiens considèrent ainsi que quelques cas de "prise de risques" relèvent des comportements purement individuels "se situant en dehors des règles" du collectif.
"Ces réactions proches du pathologique tiennent plus de l'enfantillage, de l'irrationnel, ou de la provocation individuelle. Cette attitude constitue un risque non seulement pour l'individu mais aussi pour son entourage et pour l'ensemble du collectif.
C'est une menace qu'il faut traiter.
Le seul remède tient alors en deux mots : **sanction - récompense**. L'une ne va pas sans l'autre".
CUSEY R., (1996), Zéro accident : comment lutter contre les accidents du travail, Odilon Média, Paris.

[168] LAITINEN H., RUOHOMÄKI I., (1996), The effects of feedback and goal setting on safety performance at two construction sites, Safety science, 24, 1, 61-73.
Cf. également note 37 et SUNDSTRÖM-FRISK C. (1996), Promoting Safe behaviour. Compte rendu du 25ème Congrès international de médecins du travail, 13-18.
Selon l'auteur les principales méthodes pour promouvoir les comportements sont les suivantes : "contraindre (par la conception technique et la sanction", faciliter (conception physique et organisationnelle du travail), récompenser, entraîner, informer et participer".

[169] A titre d'illustration, dans le contexte français, le cas d'une PME est signalé.
"Depuis qu'un bonus "sécurité" équivalant à 1 % de la masse salariale, versé sous forme d'intéressement, a été instauré, le nombre d'incidents est en chute libre, les postes de travail sont propres, les aires de circulation dégagées, et les quelque trois cents salariés [...] portent casques et chaussures de sécurité. [...]. La valeur du bonus varie en fonction de la "note sécurité" attribuée à chaque usine par les membres du comité d'hygiène et de sécurité. Critères retenus : la propreté de l'établissement et des postes de travail, le port des protections individuelles, le respect des consignes de sécurité...".
CHABERT P., (1991), L'usine Nouvelle n° 2309, 28 mars 1991, p. 63.

Toutes les logiques envisagées aboutissent au même comportement, en l'occurrence le respect du comportement prescrit. On ne peut donc pas inférer de ce dernier la logique qui le sous-tend, sans analyser les caractéristiques de la situation dans laquelle il s'observe. Ainsi les six cas répertoriés sont plus ou moins caractéristiques de certaines situations sans que ces liens puissent être considérés comme univoques.

Typologie des logiques de prudence

1 - Crainte d'une sanction

Le bon sens voudrait sans doute que la peur d'être blessé soit le motif premier de se protéger et d'appliquer par suite le comportement prescrit [165]. L'observation le confirme chaque fois qu'il existe un déterminisme strict entre le danger et l'absence de protection (on ne peut pas jouer à la roulette russe avec un barillet plein !). Ainsi la protection est "naturelle" dans les travaux - archaïques en général - qui mettent directement l'opérateur à proximité du danger (fonderies traditionnelles, verreries artisanales...) [166].

En revanche dès que le lien entre le danger et le comportement sûr devient plus indirect, l'événement non désiré prend un caractère (seulement) probable et la situation autorise les comportements de déni du danger déjà évoqué (cf. § 3.3.1).

L'adoption du comportement conforme peut alors être motivée par la crainte de sanctions, sanctions plus vraisemblables que le risque d'accident lui-même : contrôle, réprimande, pénalité... Cependant, le style de régulation sociale induit par la crainte de sanctions a, depuis longtemps, montré ses limites : pour mémoire, absence de coopération, tensions, développement de l'informel...

2 - Recherche d'une "récompense"

Le comportement conforme peut être adopté parce qu'il est discriminé et encouragé (renforcement positif). Son exécution doit donc être observée ou être facilement repérable par le truchement d'audits, de contrôles, d'enregistrements divers....

Cette logique, tout comme la précédente à laquelle elle est souvent associée, ne repose donc pas sur une confiance accordée à l'opérateur. D'ailleurs cette association est volontiers désignée par "politique de la carotte et du bâton" [167]. Toutefois des programmes de sensibilisation à l'ordre et à la propreté [168] en particulier ont voulu rompre cette dualité en fournissant périodiquement un "score" de réussite (conformité aux comportements attendus) aux groupes concernés [169]. Dans le même esprit l'affichage des comportements sûrs est préférable à celui des interdictions. Enfin on observera que de nombreux concours de sécurité sont de nature à renforcer cette logique d'action.

[170] Ainsi selon la "théorie comportementale" de l'entreprise, celle-ci apprend en "encodant" les expériences passés sous forme de routines dont l'ensemble constitue la mémoire de l'organisation. Cet apprentissage est qualifié "d'organisationnel" car une fois constituées les routines deviennent indépendantes des acteurs.
Toutefois les entreprises ne mémorisent pas que des routines adaptées et certaines d'entre elles peuvent faire obstacle à son bon fonctionnement.
(Cf. CHARRUE F., (1991), Apprentissages organisationnels et mutation industrielle, l'exemple de la robotisation des tôleries automobiles, thèse de doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris).

[171] Cf. la logique de l'Honneur op.cit. 133-160.

[172] "L'entreprise cohésive est celle dont le système de valeurs dominant est un système de valeurs partagé par l'ensemble du personnel. [...] partager un même système de valeurs signifie créer une véritable communauté affective, mettre en place des liens de devoirs mutuels, sortir du simple cadre de la relation contractuelle pour entrer symboliquement dans celui de la fraternité religieuse".
MEGGLÉ V., (1993), L'architecture de l'usine efficace, Revue Française de Gestion, n° 94, 5-13.

3 - Conformisme social

Il est désormais établi que tout groupe dispose d'une vie qui lui est propre avec une relative autonomie de fonctionnement, y compris dans l'entreprise. Ainsi, le comportement d'un groupe ou d'un collectif de travail "relève d'une logique spécifique, dont celle de l'acteur rationnel, tant individuel que collectif, ne dit rien ou pas grand-chose" (cf. 163).

Le groupe se forge une identité, développe des attitudes, entérine certaines pratiques, en rejette d'autres de telle sorte qu'il est toujours nécessaire de réintégrer le groupe pour retrouver les logiques d'action d'une situation.

Toutefois le conformisme social ne préjuge pas du comportement "socialement conforme". Celui-ci peut être favorable ou non à la sécurité et, le cas échéant, l'évolution souhaitable peut être longue à obtenir (port systématique du casque sur les chantiers par exemple). Tout se passe en effet comme si certains savoir-faire, certaines habitudes et certains savoirs étaient stockés sous forme de routines dans l'organisation [170].

4 - Le légalisme

Il s'agit d'une forme de conformisme mais le "référentiel" n'est plus la pratique du groupe ou du collectif mais la loi, la règle ou ceux qui l'incarnent. Comme on l'a vu, beaucoup d'entreprises encouragent cette logique avec le sentiment qu'une application systématique assurerait la sécurité. En pratique ce type de renforcement paraît inséparable de la première logique évoquée (crainte d'une sanction). En revanche il est difficilement compatible avec un encouragement de l'innovation dans la mesure où cette dernière exige, à un moment ou un autre, le dépassement de l'habituel et souvent de la règle.

5 - Le respect du contrat

Cette logique d'action, semble-t-il familière à la culture anglo-saxonne [171], fait du respect du comportement requis un des termes du contrat. Cette conception implique donc une description détaillée des exigences et suppose que l'entreprise s'intéresse autant aux moyens (comment obtenir "légitimement" un résultat) qu'aux fins productives.

Dans son principe, l'introduction des exigences de qualité doit amener de telles descriptions précises des modes opératoires utilisés réellement et donc, à cette occasion, exclure des exigences incompatibles ou contradictoires. Toutefois les excès de "procédura-lisation" peuvent s'avérer des sources de rigidité inconciliables avec la conduite des systèmes complexes en particulier. Par ailleurs ce type de rapport contractuel est parfois considéré comme bien insuffisant pour assurer "la cohésion des hommes" [172], condition jugée alors indispensable à l'efficacité de l'entreprise.

[173] TERSSAC G. de, (1993), Organisation du travail et sociologie, Revue Française de Gestion, n° 96, 90-100.

[174] BATTMANN W., KLUMB P., (1993), Behavioral economics and compliance with safety regulations, Safety Science, 16, 35-46.

[175] Ainsi, selon MORVAN, cette cohérence est d'abord celle des actes et du discours (en l'occurrence menacer sans sanctionner ou promettre sans récompenser, par exemple).
Contrairement au "management traditionnel", le "management actuel" serait "bien plus lucide" sur cette question. "Faire de la communication un instrument de "mise en commun" et non un instrument de contrôle ou de manipulation destiné à "vendre" la politique ou à justifier les actes de la direction générale ; identifier et reconnaître la réalité des divergences d'intérêts ou d'objectifs des acteurs sociaux ; fonder la crédibilité des messages transmis sur l'exemplarité du comportement de leur émetteur", tel serait désormais la ligne de conduite permettant d'atteindre la cohérence.
MORVAN J., (1994), De la cohérence du discours de sécurité, Sécurité - revue de préventique, n° 13, 20-23.

6 - La sécurité comme valeur

Paradoxalement, ce principe ne peut être opérationnel, et donc sous-tendre une logique d'action possible, que dans la mesure où il n'est pas absolu, c'est-à-dire en perdant son caractère de principe. Que ferait en effet une société ou une entreprise où l'action serait impérativement déterminée par le "risque zéro" ? L'incertitude est consubstantielle à l'action et si, par définition, l'accident est un des produits de l'incertitude, le renoncement systématique n'est-il pas alors l'ultime précaution ? (ce qui n'invalide pas, bien évidemment, le droit de retrait).

Ce dernier cas illustre le fait qu'aucune des logiques d'action évoquées ne peut être encouragée ou adoptée jusqu'à perdurer à ses extrêmes. Chaque logique a donc son domaine de validité.

De plus, toutes les logiques sont concevables pour autant qu'elles restent assujetties à l'obtention des résultats attendus (produits, biens, services...).

Le légalisme par exemple n'est en réalité que conditionnel et, dans la majorité des cas, "la règle effective est celle qui résulte d'un compromis, c'est-à-dire d'une négociation entre acteurs ayant des positions différentes et non d'une communauté de valeurs supposées préexister au collectif et l'influencer" [173].

Dégager les logiques d'action

En général, les opérateurs doivent ainsi gérer des tensions plus ou moins vives entre une logique d'action industrielle (celle de l'efficacité pratique) et des logiques que l'on peut nommer **"logiques de prudence"** dans la mesure où le comportement requis accroît réellement la sécurité. D'un point de vue général, ces dernières risquent d'être éclipsées par la logique industrielle en particulier lorsque les règles et les contraintes sont mal définies, contradictoires ou incapables de trancher les situations conflictuelles et qu'il n'existe pas de feed-back véritable (feed-back tardif, ambigu ou inexistant) [174].

La connaissance de ces tensions, par le biais d'un diagnostic de sécurité, est essentielle à l'action de prévention et à la cohérence du système d'influence que l'entreprise souhaite mettre en place ou renforcer [175]. L'ignorance en la matière expose l'entreprise à l'inintelligibilité de ses actions : succès d'une campagne aujourd'hui mais résurgence des comportements combattus par la suite, port des protections ici, rejet farouche ailleurs...

[176] CUNY X., (1977), An accident analysis method : teaching and evaluation experiments, Research in occupational accident, Libertrych, Stockholm, 37-42.
Voir également KREMER K.H., 1996, Beteiligung der Mitarbeiter an der Gefährdungs analyse, Psychologie der Arbeitssicherheit 8. Workshop 1995, LUDBORZS B., 440-449, Roland Asanger Verlag, Heidelberg (Allemagne).

[177] "Toute méthode de gestion présente ainsi un double aspect, idéel et matériel. L'aspect idéel, ce sont les principes, les théories managériales, les "idées" de l'organisateur. L'aspect matériel, c'est l'ensemble des dispositifs par lesquels la méthode est inscrite dans la pratique des membres de l'organisation, dans leur environnement de travail". BAYART D., (1996), Savoir organisationnel, savoir théorique et situation : le contrôle statistique sur échantillons, Entreprises et Histoire, n° 13.

Faute de diagnostic, l'analyse des dysfonctionnements et des accidents reste cependant une voie royale pour faire la lumière sur ces aspects.

En outre, ce type d'action permet, le cas échéant, d'échapper à l'impasse dans laquelle s'engagent les entreprises qui ne conçoivent pas d'autre alternative que l'action technique ou celle sur le "facteur humain" (le second terme de l'alternative ayant vite leur préférence comme on l'a vu). En effet, la médiation qu'imposent les analyses ou plus généralement le dispositif de gestion de la sécurité (création d'indicateurs de sécurité, audits, diagnostics divers...) modifie inéluctablement la représentation des intéressés : l'accident "devient" pluricausal, la prise de risque "acquiert" une logique, la prévention s'incarne [176]. Les pratiques gestionnaires, adaptées au contexte socio-technique local, ont un effet idéel transmissible [177], sous réserve là encore de leur validation c'est-à-dire d'une amélioration de la sécurité.

Annexe 1 : Exemple d'accident provoqué par un échec de la récupération d'un incident

1) Récit

D'après JENNEPIN E., (1996). Une charte en silo, Travail et Sécurité n° 11, p. 53.

Chaque année, en période de récolte des céréales, une petite coopérative agricole qui emploie six personnes doit accroître considérablement son activité. Durant cette période, le personnel n'est pas en mesure de faire face et l'évacuation des céréales est très lente. L'entreprise a donc recours au même intérimaire depuis deux ans.

Cette année, l'agence d'intérim n'est pas en mesure de détacher l'intérimaire habituel. Elle envoie un autre manutentionnaire pour une mission de trois semaines. L'agence de travail temporaire rédige le contrat de mise à disposition, en précisant notamment que les tâches à réaliser seront "manutention ou conduite d'engins", qu'il n'y a "pas de risques particuliers" et "aucune surveillance médicale spéciale". L'opérateur a déjà travaillé dans des entreprises similaires en qualité de manutentionnaire. La mission commence dès le lendemain.

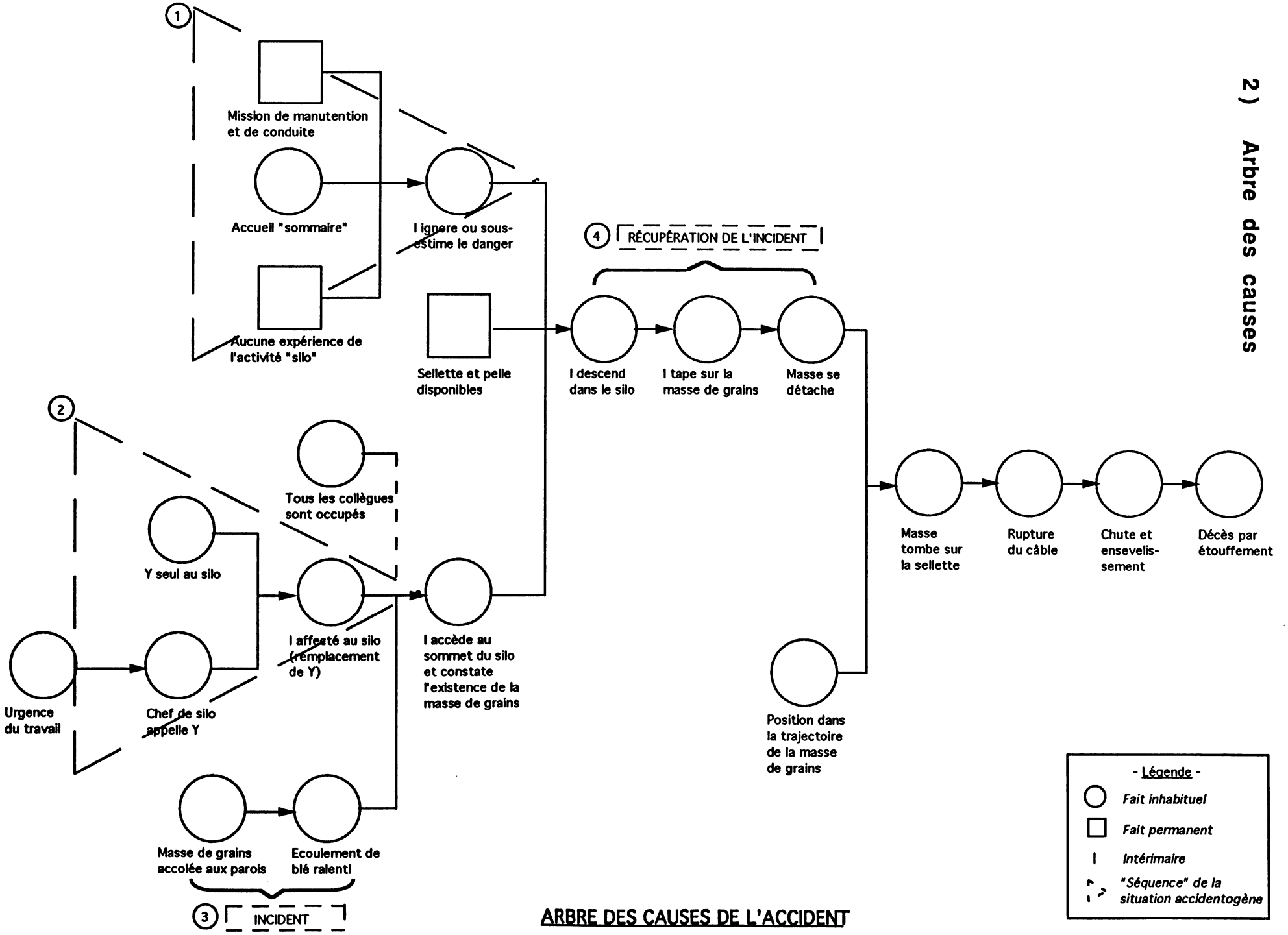
A son arrivée à 14 heures, le chef de silo lui remet un document de cinq pages sur les consignes de sécurité et l'invite à rejoindre l'équipe en place.

Ce jour là, l'arrivée des bennes de blé est importante alors que les silos sont pleins aux trois quarts. Il faut faire vite : vider absolument une partie des silos et demander des semi-remorques supplémentaires. Au côté du chef de silo, M. Y effectue seul la surveillance du vidage des silos pour remplir les semi-remorques, le déchargement des bennes et la prise d'échantillons. Le chef de silo réclame des camions par téléphone. M. Y envoie l'intérimaire à sa place aux silos surveiller leur chargement. Il s'agit de vérifier le placement de la remorque sous la cellule à vider et d'actionner le système d'ouverture et de fermeture de la cellule pour que le grain s'écoule.

Vers 15 heures, le chauffeur lui fait remarquer que l'écoulement du blé est ralenti. Tous ses collègues sont occupés. L'intérimaire va voir ce qui se passe et le chauffeur l'accompagne en empruntant l'escalier jusqu'au sommet des silos à vingt mètres de hauteur.

Ils constatent, malgré l'empoussièrement, qu'une masse de grain est accolée aux parois du silo. L'intérimaire, après avoir remarqué la présence d'une sellette et d'une pelle à proximité, descend sur la sellette dans la partie inférieure du silo à environ huit mètres du sommet. Il tape sur la masse de grain avec sa pelle : un bloc de blé s'écroule subitement sur lui, cassant le câble de la sellette et l'entraînant vers le fond du silo quatre mètres plus bas. (Décès par étouffement).

2) Arbre des causes



ARBRE DES CAUSES DE L'ACCIDENT

3) Commentaires

L'accident résulte de la combinaison de quatre "séquences" (ensemble de facteurs, plus ou moins anodins hors de leur contexte, aboutissant à un point crucial).

- La première rend compte de l'ignorance de l'intérimaire à la fois des limites de sa mission et des dangers de ce type d'activité. Qui plus est, la présence de la pelle et de la sellette a pu être interprétée comme le signe d'une action habituelle sinon normale; Il est d'ailleurs vraisemblable que ce matériel témoigne de la survenue d'incidents peu rares.
- La deuxième séquence aboutit à l'affectation au silo, activité considérée comme suffisamment simple pour être confiée à l'intérimaire.
- L'incident technique (séquence 3) va provoquer la tentative de récupération (séquence 4).

Ce type d'accident est tout à fait représentatif des accidents survenant dans les situations incidentelles. Ces dernières sont rarement complexes du point de vue technologique mais en revanche elles traduisent souvent une faible maîtrise des aspects organisationnels (confusions des rôles, improvisations, malentendus...).

Hors du contexte, les actions des victimes en l'occurrence peuvent facilement être interprétées comme des prises de risques. Cependant l'analyse approfondie peut en révéler la logique sous-jacente basée, la plupart du temps, sur le souci de conserver ou de restaurer l'efficacité technique du processus.

Le cas présent en est aussi une illustration. (Cf. également MONTEAU M., 1996, Maîtriser les dysfonctionnements, Travail et Sécurité, n° 7-8, p. 44).