

LA MISE EN PLACE DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE LA SANTÉ-SÉCURITÉ : UNE QUESTION DE GESTION DE PROJET

L'introduction de nouveaux systèmes de management dédiés à la santé-sécurité, conjointement aux normes ISO qualité et environnement est étudiée ici à travers une comparaison entre deux expériences d'entreprises dans le BTP. La diffusion de ces systèmes normatifs et leur caractère opératoire sont discutés ici. On montre, en particulier, que leur efficacité instrumentale, toute relative, tient, plus qu'au choix des référentiels, aux conditions de conception des systèmes, autrement dit aux modalités de gestion de projet qui président à leur mise en œuvre.

- Gestion
- Organisation de la prévention
- Sécurité du travail
- Normalisation
- Étude de cas
- Entreprise
- BTP

► Eric DRAIS

INRS, Département Homme au travail

SETTING UP HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS: A PROJECT MANAGEMENT ISSUE

The introduction of new health and safety-dedicated management systems in conjunction with ISO quality and environmental standards is studied by comparing the experiences of two building and civil engineering companies. Deployment of these normative systems and their operating nature are discussed. In particular, it is shown that their wholly relative instrumental efficiency depends on system design conditions, i.e. on the project management methods that govern their implementation, more than on the choice of reference frames.

- Management
- Prevention organisation
- Occupational safety
- Standardisation
- Case study
- Company
- Building and civil engineering

L'adoption de normes internationales en matière de management de la sécurité, qui s'unissent à la qualité et à l'environnement (ISO 9000 et 14000) au sein de systèmes de management intégrés, participe d'un vaste mouvement de "production normative" au sein des entreprises, dont les résultats posent questions : Quelle est l'influence réelle de ces normes sur la santé-sécurité au travail ? Au-delà de la considération pour la prévention, ces normes n'apportent-elles pas de nouvelles contraintes ? Ces systèmes s'intègrent-ils véritablement aux pratiques ?

Prises parmi d'autres, ces questions illustrent le débat actuel sur ces dispositifs de gestion formalisés et standardisés qui gagnent les entreprises [1], débat qui oscille entre deux positions opposées, certaines condamnant les formes tayloriennes renouvelées de cette nouvelle source de prescription et de contrôle [2], les autres

insistant au contraire sur les vertus de normes et de procédures nécessairement élaborées avec les intéressés [3, 4].

L'étude de l'application des normes de management à la santé-sécurité, normes peu abordées jusqu'à présent, et ayant la double particularité de concerner l'humain et de relever de domaines réglementaires, offre à notre avis de nouvelles pistes de discussion de ces questions. À partir d'une comparaison entre deux entreprises issues d'un échantillon d'une étude nationale (cf. Encadré), l'analyse éclaire les modes de gestion qui se nouent autour de l'instauration des systèmes de management et nuance les travaux sur ces systèmes normatifs.

À l'instar de la qualité des soins dans le milieu hospitalier décrite par M. Setbon [5] - et peut être parce que cette qualité a le plus à voir avec le registre vital de la sécurité, ne serait-ce que

sanitaire - nous constatons que la sécurité constitue un enjeu d'échanges et de négociation dans l'entreprise. La mise en place de la gestion de la sécurité par un système de management obéit moins à une logique de rationalisation a priori qu'à des logiques sociales que nous avons voulu suivre. L'idée proposée dans ce texte est que l'application des normes de management tient aux possibilités d'interactions entre acteurs, structures et dispositifs formels, toujours originales. La mise en place des normes semble reposer essentiellement sur la qualité de la régulation sociale autour des risques [6]. En l'occurrence, l'application du référentiel de management obéit ici à deux formes très différentes de projet et de gestion des risques qui s'avèrent déterminantes sur l'efficacité du système de management. Le texte repère ainsi une opposition entre une gestion de projet performante guidée par l'innovation et une gestion de projet fonctionnelle, plus traditionnelle.

DEUX EXEMPLES DE SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ

Les entreprises décrites ici correspondaient à la sélection d'étude du secteur du BTP, deux entités comparables ayant été identifiées dans le secteur professionnel travaux publics, génie civil¹. L'une, agence régionale intégrée dans un groupe international situé parmi les leaders mondiaux du marché, l'autre, jeune PME indépendante dirigée par son créateur. La première ayant adopté une démarche de management de la sécurité sur les principes de la norme anglaise BS 8800 et la seconde, le référentiel OHSAS 18001, élaboré à partir de cette norme, les deux dans un objectif de certification, obtenue en 2002. Ces entreprises étaient comparables par leur effectif, proche de 70 personnes, leur chiffre d'affaire et leur rayonnement, régional essentiellement. Sur ces bases structurelles voisines et dans un même secteur d'activité, il nous intéressait d'analyser leur déclinaison du management de la sécurité, avec des différences a priori liées aux exigences de méthodes et à l'état de filiale ou non d'un grand groupe. Les caractéristiques des entreprises et

de leurs systèmes de management de la sécurité (SMS) sont synthétisées en annexe (cf. *Tableau 1*).

LE CAS DE TRADIBATIS

Tradibatis² est une des agences d'un groupe mondial de construction. L'agence s'est agrandie par le rachat d'une entreprise locale de BTP peu avant l'étude. L'activité traditionnelle de ce groupe, consiste essentiellement en ouvrages d'art, installations industrielles et travaux maritimes. Le groupe, historiquement présent sur le marché, souhaite participer à donner au secteur une image de technicité, d'innovation et d'éthique. Pour se différencier sur ce marché, la direction générale affiche une politique affirmée de "développement durable". Le groupe fait partie des premiers à avoir obtenu une triple certification en qualité (ISO 9001), en environnement (ISO 14001) et en sécurité (BS 8800). La certification est donnée aux filiales comme une condition pour appartenir au groupe. Les démarches sont coordonnées par une direction QPE (Qualité, Prévention, Environnement) située au siège national du groupe.

L'engagement dans la sécurité fait suite à cette volonté de la direction mais aussi à la nécessité d'être certifié pour obtenir certains chantiers (centrales EDF, sites pétrochimiques, chantiers SNCF...). A choisir entre la norme BS 8800 et l'OHSAS 18001, la direction a opté pour la première comme référentiel, celle-ci leur paraissant moins exigeante que la seconde en termes de formalisme. La démarche se veut volontariste mais également pragmatique. Le référentiel, décliné par la direction nationale à travers un manuel de management d'une quinzaine de pages, est censé fournir un cadre pour développer les actions de chaque agence et donc les coordonner : il est incitatif et structurant. Le manuel rappelle les mesures pour satisfaire aux exigences légales mais reprend aussi les procédures générales de communication, de suivi de la performance, d'audit, d'action corrective... Chaque agence est censée satisfaire à ces exigences et inscrire ses pratiques dans ce cadre³. Dans l'agence étudiée, la volonté est grande de faire progresser la sécurité. Différentes actions ont été menées en interne : informations sécurité avec des notes et réunions régulières, accueil systématique des ouvriers sur les chantiers, développement de fiches d'analyse d'accidents, renforcement des plans de

prévention des chantiers... Ces actions, menées essentiellement en direction de l'encadrement, consistent à asseoir des procédures au sein des pratiques existantes, normalement acquises à la sécurité⁴.

LE CAS DE RISQUINOVE

La seconde entreprise, Risquinove², est une jeune structure, créée il y a seulement une dizaine d'années dans un secteur d'activité émergent, la requalification de friches industrielles (dépollution, démolition, réhabilitation de sites...). À l'instar de ses concurrents du secteur, à la croisée du BTP et de la gestion des déchets, Risquinove a développé des activités spécifiques (désamiantage, traitements d'effluents...) tout en veillant à une complémentarité de travaux. A ce titre, elle a racheté une société traditionnelle de TP (terrassement, génie civil...) offrant des moyens supplémentaires. Engagée dans le domaine de l'environnement, Risquinove a souhaité en l'an 2000 se placer sous le label de la norme ISO 14000, en même temps qu'elle devait faire évoluer sa démarche qualité. La forme nouvelle de ces normes a nécessité un accompagnement par un cabinet de conseil, lequel a suggéré, au vu des activités de Risquinove, d'intégrer la sécurité dans le système de management. La direction en a accepté le principe, dans le but d'asseoir la fonction de sécurité (un animateur ayant été nommé récemment), dans une période où la responsabilité du PDG était engagée avec une procédure judiciaire suite à un accident de chantier d'un intérimaire.

La mise en place de la démarche qualité, sécurité, environnement a été confiée au responsable qualité, avec

¹ Ce secteur professionnel fait partie des branches professionnelles les plus accidentogènes aux côtés des industries métallurgiques et agroalimentaires.

Cf. *Statistiques des accidents du travail, des accidents de trajets et des maladies professionnelles*, CNAMTS, 2002.

² Les noms réels des entreprises ont été modifiés.

³ Au-delà du référentiel, la direction QPE (Qualité, Prévention, Environnement) a structuré pour la France un réseau d'animateurs QPE, environ pour 100 personnes dans les agences, eux-mêmes coordonnés par des délégués régionaux. Des outils de gestion ont également été fournis (logiciels de gestion, base de données) et un système d'incitation à la sécurité a été mis en place, une prime ou une pénalité financière étant octroyée en fonction du nombre d'accidents du travail par chantier.

⁴ Rappelons que le secteur du BTP est un secteur d'activité largement couvert par des textes législatifs concernant la sécurité : cf., par exemple, le décret de 1965.

Les deux entreprises étudiées ici font partie d'un échantillon d'entreprises françaises sélectionnées pour établir un panorama des pratiques de management de la sécurité dans le cadre d'une étude nationale sur les systèmes de management de la sécurité (SMS) réalisée à la demande de l'Institution Prévention (CNAMTS, CRAM, INRS). Les entreprises repérées dans chaque région sont proposées à un groupe national de suivi des SMS. Les entreprises sont alors choisies sur la base de quatre critères d'étude : le secteur d'activité, le type d'activité et plus précisément la nature des risques en présence ; la taille de l'entreprise ou de l'établissement ; le type de "référentiel" utilisé ; l'ancienneté de la démarche. L'objectif est d'observer, parmi les situations les plus courantes de mise en œuvre des SMS, leurs conditions de fonctionnement.

La démarche d'étude repose sur un accord de l'entreprise quant à une méthodologie standard. Elle comprend une période de présence en

entreprise d'au moins trois jours avec un recueil d'information important, entrepris à chaque fois auprès de l'ensemble de la chaîne hiérarchique et fonctionnelle des personnels concernés par les SMS (salariés, directions, représentants du personnel...).

La méthode employée pour le recueil d'information comprend :

- 1- des visites de sites et l'observation des situations de travail (il est fait usage de photographies et vidéos) ;
- 2- des entretiens exploratoires in situ pour saisir précisément les conditions sociales de fonctionnement de ces dispositifs, auprès d'un échantillon représentatif de la population (quotas par fonction) ;
- 3- un recueil de documents de travail (règlements, procédures, notes d'information, tableaux de bord, tracts...). L'analyse et le traitement de l'information sont réalisés suivant des méthodes classiques (retranscription des enregistrements, analyse thématique de contenu...).

"carte blanche" sur les modalités et moyens accordés (en l'occurrence, un consultant et une personne en CDD). Charge à ce responsable d'en assurer le financement, la réalisation, la diffusion... Une subvention octroyée pour la démarche environnementale a permis de prendre en charge 50% des coûts de conseil et d'accompagnement. Un important travail a été effectué pour la conception du référentiel QSE (Qualité, Sécurité, Environnement) en lien avec le personnel : la déclinaison des principes de management et des procédures (manuel de 50 pages) a systématiquement associé les équipes de chantier, encadrement et ouvriers compris. La conception du système a visé à structurer l'existant plutôt que d'en repenser les activités : à travers plusieurs rencontres, chaque personne, au gré de sa fonction ou de son expérience, a été invitée à présenter ses règles de travail, puis à discuter et valider des propositions de fonctionnement. Cette démarche de capitalisation et d'élaboration progressive était souhaitée par le responsable qualité, pour satisfaire sa conception du management, présentée comme "pragmatique" et favoriser le changement. Mais cette démarche était lourde et coûteuse en temps : au bout de six mois, la direction a souhaité accélérer le processus. Elle fit de la démarche QSE un objectif personnel et un objectif pour l'entreprise : elle accepta

sur un trimestre de consacrer un jour par semaine pour valider les options et mit en place un suivi de la démarche auprès de chaque membre de l'encadrement. Cet engagement favorisa l'avancée du responsable QSE avec la participation des plus rétifs... Un an après le lancement de la réflexion, l'entreprise recevait sa triple certification, rare attribution pour une PME indépendante...

DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT AUX RÉSULTATS CONTRASTÉS

Malgré la conformité d'ensemble des mesures prises pour la certification, les résultats de Tradibatis en matière de sécurité ne sont pas satisfaisants pour la direction. De nombreux accidents se produisent toujours, avec des arrêts de travail conséquents, donnant des chiffres très éloignés des objectifs et des résultats du groupe sur le sujet⁵. Des manquements à la réglementation perdurent, les mesures de tenue de chantier ne correspondent pas toujours aux attentes, des analyses de risques et des plans de prévention de chantier sont incomplets,

voire simplement recopiés entre chantiers sans être actualisés... Les moyens concédés ne réussissent pas à endiguer les problèmes. Pourtant, tout le monde apprécie les conditions de travail de l'entreprise, par rapport à d'autres entreprises, et convient de l'importance accordée à la sécurité dans le groupe : "Ici, on ne fait pas d'économies sur la sécurité des gens".

Inversement, Risquinove s'avérait plutôt satisfaite de ses résultats. Même s'il était encore tôt pour évaluer les bénéfices quantitatifs du SMS en tant que tel dans sa version certifiée, les statistiques montrent une amélioration des résultats de sécurité concomitante à la mise en place de la démarche QSE et cela, malgré l'augmentation importante des effectifs. En deux ans, Risquinove a fortement progressé : elle est sortie des chiffres moyens d'accidentabilité de la profession, pour atteindre le niveau des entreprises les mieux placées dans le domaine.

Au-delà de ces résultats, une étude plus approfondie relève des écarts importants au niveau de l'intégration du SMS entre les deux entreprises. Par les observations et entretiens, nous avons pu caractériser cette intégration auprès du personnel et au sein des pratiques, à travers quatre critères :

- a) l'accord à l'égard du SMS,
- b) l'acceptation des règles,
- c) l'appropriation des règles,
- d) l'application des règles.

Ces éléments sont repris en annexe (cf. *Tableau II*).

Sur le principe, l'engagement dans une démarche de management de la sécurité fait consensus dans les deux entreprises (a). Tout le monde s'accorde sur le caractère humain ou social de la sécurité, d'autant plus que la sécurité représente une valeur morale forte dans ces entreprises. À ce titre, la sécurité fait davantage l'unanimité que la qualité, qui, notamment chez Tradibatis, est mal perçue. Mais si l'on considère l'acceptation des règles de gestion de la sécurité (b) proposées chez Tradibatis, on constate que l'accord sur le SMS est plus relatif. Chaque niveau d'encadrement et de direction, a une perception des règles différente et plus ou moins positive. La direction, par exemple, si elle souscrit à la sécurité et relaie les orientations des directions régionale et nationale, exprime des critiques sur la logique et l'applicabilité des normes, celles-ci lui semblent

⁵ Les taux d'accidentabilité sont au moins deux fois supérieurs aux chiffres moyens de la profession.

déconnectées de la réalité du terrain. Au sein de l'encadrement également, les normes et procédures sont diffusées avec plus ou moins de réserve. L'encadrement de proximité (chefs de chantier) est le plus volontaire sur la démarche. Conjointement à cette adhésion très nuancée au dispositif de SMS dans son état actuel, chez Tradibatis l'appropriation des nouvelles règles de gestion de la sécurité (c) est partielle. Et l'intégration de ces règles est réduite, chacun a retenu certains éléments du SMS qui pouvaient correspondre à ses besoins, sans qu'aucune mesure ne soit partagée. Aussi, pour le personnel, les effets du SMS ne sont pas perceptibles, il ne sait guère ce qui a changé avec le SMS. L'application des règles de gestion de la sécurité (d) chez Tradibatis reste succincte et très formelle. Le management de la sécurité, avec son cortège d'audits et de contrôles de conformité, donne au personnel l'impression qu'il s'agit davantage d'un renforcement des contraintes formelles (sur la forme) que de l'expression d'une politique de gestion ciblée rapportée aux risques (sur le fond).

Chez Risquinove, par contre, l'approche de la sécurité est unifiée : le SMS soutient une approche commune (a). Des écarts se font jour sur le caractère suffisant ou non de la démarche (certains souhaitent poursuivre au-delà de ce qui a été mis en place, d'autres non) mais les positions du personnel sont relativement homogènes et positives : le système de management de la sécurité est largement apprécié (b). Tous reconnaissent que les procédures mises en place, les informations systématiques, les formations et les contrôles sur les chantiers ont contribué à ce que chacun intègre mieux les risques et les précautions à prendre. Tous s'accordent sur l'évaluation des risques qui structure le management de la sécurité, favorisant ainsi l'appropriation des nouvelles règles de gestion de la sécurité (c). Différentes mesures apparaissent structurantes pour l'activité de l'ensemble de l'entreprise, personnel et hiérarchies associés : le plan de prévention, l'accueil sur les chantiers, la fiche de suivi journalière... Leur application s'en ressent (d), ces procédures sont non seulement respectées dans une large majorité mais encore font l'objet de soins ou d'attention dans leur mise en œuvre. La démarche a conduit à offrir une plus grande maîtrise de la sécurité, tout le personnel étant globalement plus sensible et exigeant en matière de politique et de moyens de sécurité. Si les normes encadrent les modes opératoires et renforcent le

contrôle de l'activité, elles favorisent, par de l'accès à l'information et des formations, le développement d'une autonomie et d'un professionnalisme. Au point que la direction est aujourd'hui gênée par les velléités du personnel en matière de résolution de problèmes de sécurité et de prévention. Elle cherche au contraire à freiner les tentatives de mise en cohérence globale du fonctionnement de l'entreprise à la prévention des risques qui s'avèrent, pour elle, contraignantes...

Comment comprendre de telles disparités de résultats entre deux entreprises d'activités et de populations comparables ? Est-ce une question de référentiel ? Peut-on penser que les exigences supérieures de formalisme de l'OHSAS 18001 permettent une meilleure application des normes ? S'agit-il d'un problème d'articulation ou d'intégration entre les différents registres de gestion au sein du dispositif de management global qualité, sécurité, environnement ? Le fait que, chez Tradibatis, les procédures qualité, sécurité, environnement n'aient pas été globalement repensées fait-il perdre à l'outil sa force de coordination ? Est-ce alors une question de démarche ou d'organisation ? C'est la question que nous posons là : pourquoi, alors que d'importants moyens ont été consacrés dans les deux cas au management de la sécurité, les résultats sont-ils aussi contradictoires ? Parmi plusieurs pistes d'explications, nous proposons d'explorer ici une réponse fondée sur une analyse organisationnelle. Il s'agit d'une piste traditionnelle pour étudier la diffusion de changements tels que ces démarches nouvelles de management. Surtout, il s'agit d'une piste intéressante pour discuter de l'application de ces normes et de leur articulation avec les règles de métier.

LES MÉTHODES D'INTRODUCTION DES RÉFÉRENTIELS DE MANAGEMENT EN DÉBAT

Pourquoi, pour des exigences voisines, le système de management de Risquinove est-il appliqué alors que celui de Tradibatis échoue à prescrire les pratiques de sécurité ? Une explication majeure réside, selon nous, dans le mode de conception et de diffusion de la démarche. Si l'on analyse les modes d'élaboration des SMS

dans les deux entreprises, nous pouvons les apparenter à deux formes relativement opposées de démarche de conception. La démarche de Tradibatis renvoie à un modèle de conception fonctionnel, taylorien au sens décrit par C. Midler [7], alors que celle de Risquinove correspond davantage à un modèle d'innovation au sens de N. Alter [8, 9] ⁶.

UN CONCEPTION FONCTIONNELLE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT CHEZ TRADIBATIS

La démarche de Tradibatis, conditionnée par la structure nationale de l'entreprise, apparaît typiquement comme une démarche de conception taylorienne, définie par les experts de la direction du siège pour les agences, avec une césure nette entre conception et exécution. Si la direction se dit pragmatique, en ayant choisi un référentiel peu exigeant en termes de formalisme pour éviter de trop contraindre les agences locales et permettre une libre adaptation au "terrain", il n'empêche qu'elle a élaboré seule le cadre d'ensemble de la démarche avec la rédaction du manuel de management. Cette conception s'est faite de façon centralisée en tirant parti d'informations de terrain (revue de l'existant) et dans un objectif de coordination a minima des actions de terrain en matière de sécurité, mais sans vision détaillée des situations de chaque agence, ni contribution du personnel et des animateurs de sécurité en place.

Ces derniers, désignés animateurs QPE se sont vus chargés de la déclinaison des principes généraux de management auprès des directions d'agence. Les audits, tant internes qu'externes étant censés vérifier la cohérence de l'ensemble vis-à-vis des exigences de la norme, la coordination étant présumée assurée par la hiérarchie. Mais le manuel de management et les autres outils ont été donnés

⁶ Le modèle fonctionnel de conception est un modèle traditionnel d'élaboration de produit ou d'organisation auquel nous assistons régulièrement au sein de projets structurés. N. Alter décrit lui des conceptions de formes nouvelles de production dans les entreprises qui obéissent à des processus d'innovation "ordinaires" : elles peuvent être le fait de divers acteurs de l'organisation et elles se renouvellent régulièrement, sans être pré-déterminées. Née des incertitudes rencontrées, l'innovation est considérée comme un mouvement permanent qui suit toujours un cycle en trois étapes : incitation, laisser-faire, institutionnalisation.

sans réel accompagnement : l'animateur QPE de Tradibatis s'est lancé dans la démarche de sécurité sans réelle formation, ni moyens. Au vu des charges nécessitées par les missions de qualité et d'environnement, l'animateur dispose de peu de temps pour la sécurité (estimé à 15% de son temps global). Le dispositif de management de la sécurité n'a pas été ajusté aux fonctions en place (conducteurs de travaux, chefs de chantier), il entraîne des redondances et des superpositions de tâches. Nous retrouvons là les limites classiques de ce modèle de conception analysées notamment par C. Midler [6], celle d'une prescription décalée des conditions concrètes de production.

UNE CONCEPTION INNOVANTE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT CHEZ RISQUINOVE

A l'opposé, le processus de diffusion du SMS de Risquinove s'apparente lui typiquement au processus d'innovation décrit par N. Alter. En effet, lorsque la direction confie la mise en place du système de management global au responsable qualité en lui donnant "carte blanche", tout le monde ignore ce que peut être ce système de management global ; chacun a en tête, au mieux, les règles de la qualité. Mais le responsable qualité profite de l'expertise du consultant quant aux normes en général et de sa ressource sur l'environnement, pour, non seulement se former à la nouvelle version des normes (ISO 9000 version 2000 et ISO 14000) et leurs nouveaux principes (processus, amélioration continue...), mais encore repenser toutes les règles de l'entreprise au sein de ce système de management, en articulant simultanément chaque règle aux trois registres de management (qualité, sécurité, environnement). Cette conception du système de management global suggérée par le consultant va être travaillée par le responsable qualité avec une intégration rare des registres de management, plus poussée que celle initialement prévue.

Le responsable qualité, jeune technicien (non cadre), par ailleurs délégué du personnel, va profiter de l'autonomie sur sa mission pour décliner méticuleusement les exigences des normes, avec, en particulier, un souci de développement lié à une haute considération de la sécurité et de l'environnement. Désireux de s'ajuster aux pratiques réelles, il passa l'essentiel de son temps sur les chantiers au contact des situations de travail pour confronter sa vision des règles aux pra-

tiques des équipes. Cette démarche fut certes consommatrice en temps mais également à la base de l'adaptation des normes, de la légitimité des règles inscrites dans le système et de leur appropriation. Pourtant, les perspectives de réglementation qu'il incarnait n'étaient pas pour plaire à tous les membres de l'encadrement qui étaient habitués à avoir de grandes marges de manœuvre. Et le PDG ne voyait toujours rien "venir"... Mais finalement, en réaffirmant les objectifs de la démarche lors de la revue de direction intermédiaire et en affichant son engagement personnel, le PDG entérina ces perspectives et leva les dernières résistances. Le système de management proposé, non seulement respecta les règles en usage, mais en tira parti pour les situer dans un cadre plus large d'organisation. La démarche fut bien acceptée moyennant parfois la promesse d'une simplification de procédure, d'une fourniture d'outil ou d'un soutien auprès de la direction, dans le cadre d'échanges donnant-donnant avec le personnel. Le responsable qualité, technicien fonctionnel isolé su ainsi trouver les appuis chez les cadres de chantier, pour une structuration conjointe du système de gestion, au plus près des contraintes opérationnelles et des objectifs de qualité, sécurité et environnement. Non content d'améliorer l'efficacité et la coordination des chantiers, le responsable qualité fit de sa position d'innovateur, une position clef de contrôle du dispositif et donc de pouvoir au sein de l'organisation.

LES SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ : UNE QUESTION DE GESTION DE PROJET ?

L'efficacité du système de management tient moins à la nature du référentiel qu'aux conditions de déclinaison de ce référentiel. A ce titre, les caractéristiques de la situation s'avèrent déterminantes pour l'introduction et l'assimilation du référentiel. Les deux formes distinctes de gestion de projet observées montrent bien que l'implantation des référentiels obéit à des logiques de gestion contingentes. Ces logiques de gestion tiennent, en particulier, aux contraintes de structures, à l'origine du

projet et aux ressources en matière de gestion de projets. Chez Risquinove, la petite taille de l'entreprise, les ressources mobilisées et l'approche de terrain du responsable de la démarche, confèrent au projet sa logique "bottom-up" et sa forme innovante, quel que soit son caractère de rationalisation. Chez Tradibatis, la taille du groupe, la volonté de démultiplication du système de management issu du siège, imposent au projet sa logique "top-down" et sa forme fonctionnelle. Néanmoins, dans ce dernier cas, on pourrait discuter de la capacité de la direction à gérer le projet d'implantation du management de la sécurité : les moyens accordés, les mesures d'accompagnement notamment, apparaissent sous-estimés. Indéniablement, les ressources et les compétences en matière de gestion de projet présentes dans les entreprises s'avèrent déterminantes pour la mise en place des systèmes de management de la sécurité. En tant que démarche d'organisation, le management de la sécurité exige ainsi des bases de gestion identiques à d'autres registres de... management.

Les systèmes de management de la sécurité ne portent pas seulement la "marque de fabrique" du référentiel et de la démarche projet mais portent également la marque de leurs concepteurs en entreprise. Chez Tradibatis, comme chez Risquinove, les domaines d'application du système de management apparaissent ainsi partiels, résultats d'un compromis autour des activités principales de l'entreprise et des risques considérés comme "majeurs" ou prioritaires par les concepteurs. Axés sur des activités "centrales" (d'un point de vue enjeu commercial, effectif concerné ou dangerosité), ces systèmes de management en oublient certains pans entiers d'activité. Ainsi, dans nos exemples, certains processus supports (logistique magasin-dépôt, gestion des pièces, de l'outillage et de la matière) étaient exclus des registres de management de la sécurité en dépit de leur conséquences possibles pour la sécurité.

Les consignes et la formalisation de la démarche sont elles aussi pensées pour les principales activités mais sont rarement prévues pour s'accommoder des variables de contingence des activités. Le système de management révèle là une limite qui est celle de sa structuration sur la base d'activités principales, moyennes ou standards : chez Tradibatis, on s'aperçoit, par exemple, que pour les "petits" chantiers, d'une durée de

quelques heures ou de quelques jours, les exigences formelles de préparation et de suivi de chantiers prévues dans le manuel de management apparaissent disproportionnées aux activités de réalisation et inutilisées. L'inadaptation des procédures (établies pour d'autres types de chantiers) laisse ces chantiers peu documentés, avec des nombreuses inconnues pour les intervenants comme les gestionnaires... Pourtant, les petits chantiers ont été identifiés comme parmi les plus accidentogènes. Cette limite du système de management, relative à une formalisation poussée, nécessaire néanmoins à la vie du système, n'est pas le seul fait de Tradibatis. Elle existe également chez Risquinove concernée elle aussi par des petits chantiers. D'ailleurs, certains intéressés se demandent eux-mêmes si les systèmes de management sont bien adaptés aux besoins de flexibilité ou de réactivité de l'entreprise...

Ces limites des systèmes de management de la sécurité révèlent l'importance des conditions internes de conception-déclinaison des référentiels, autrement dit des conditions de régulation sociale de l'entreprise [10]. En l'espèce, les modalités de gestion de la sécurité sont l'expression d'un compromis, fruit de la rencontre entre diverses logiques, au moins celle des concepteurs du manuel

de management de la sécurité attachés à coordonner la gestion de la sécurité à partir de quelques mesures clés (respect de la réglementation, circulation de l'information, procédures d'accueil sur les chantiers...); celle ensuite de la direction et de l'encadrement, engagés dans la résolution de problèmes de sécurité liés à l'organisation du travail; celle enfin du personnel et de ses représentants, plus ou moins satisfaits des conditions de travail de l'entreprise par rapport à la concurrence et plus ou moins préoccupés par tel ou tel registre de sécurité (dans nos cas, les moyens ou équipements à disposition primaient). Si ces conditions de régulation s'avèrent par nature toujours originales, donc difficilement prévisibles, notons qu'elles s'organisent systématiquement autour des risques perçus par les acteurs de l'entreprise: risques repérés par les concepteurs de la démarche, risques évalués par l'entreprise, risques estimés par les différentes catégories de personnel, au moins. Ce sont les jeux, les négociations, les arbitrages autour de ces risques qui vont orienter la forme du management de la sécurité. Le problème est que cette régulation est conditionnée par les acteurs en présence et reste donc toujours partielle ou incomplète. Elle est synonyme d'inévitables "déficits de régulation" [11] qui entretiennent ou laissent persister des risques.

CONCLUSION

Outres des différences dans les modalités de gestion de projet, nos deux exemples de systèmes de management de la sécurité font apparaître des logiques de conception spécifiques. Si, quelles que soient leurs formes, ces démarches restent des démarches d'organisation et de rationalisation, la portée et l'efficacité de ces démarches tiennent moins au référentiel utilisé qu'aux possibilités ou conditions de régulations sociales quant à la sécurité. Ces possibilités sont toujours liées à l'émergence ou non d'acteurs forts, capables ou non de compenser des espaces de régulation précédemment défailants sur la sécurité, dans le cadre formel dessiné particulièrement par les outils de gestion. Ces interactions sont par nature peu prédictibles, elles tiennent aux acteurs et à l'environnement qui décident finalement plus ou moins volontairement de la vie du dispositif et de sa capacité à prescrire l'action. On comprendra que les possibilités et modalités internes d'échange ou de débat, de confrontation des diverses perceptions des risques, de leur hiérarchisation et de choix sont décisives pour la gestion de la sécurité et de l'entreprise.

Reçu le : 06/01/2005

Accepté le : 24/01/2005

BIBLIOGRAPHIE

[1] BERRY M., Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, *Cahier du Centre de recherche en gestion*, 1983.

[2] MISPELLOM F., *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris, Syros, 1999.

[3] COCHOY F., GAREL J.P., TERSSAC G. de, Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000, *Revue française de sociologie*, 39, 1998, pp.673-699.

[4] REVERDY T., Les formats de la gestion des rejets industriels : instrumentation de la coordination et enrôlement dans une gestion transversale, *Sociologie du travail*, 42, 2000, pp. 225-243.

[5] SETBON, M., La qualité des soins, nouveau paradigme de l'action collective ?, *Sociologie du travail*, 42, 2000, pp.51-68.

[6] DRAIS E., *Risques au travail et dynamiques des organisations*, Thèse de doctorat de sociologie, Paris IX -Dauphine, 2002.

[7] MIDLER C., Modèles gestionnaires et régulations économiques de conception, in Friedberg E., Terssac G.de, (dir.), *Coordination et conception*, Toulouse, Octarès, 1998.

[8] ALTER N., *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1991.

[9] ALTER N., *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.

[10] REYNAUD, J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989.

[11] ALTER N., Régulation sociale et déficit de régulation, in Terssac G. de (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, 2003.

ANNEXE

TABLEAU I

Comparatif des caractéristiques des entreprises et de leurs SMS
Comparison of company characteristics and their SMSs

	“Tradibatis”	“Risquinove”
Structure	Filiale groupe mondial 70 personnes 12M€	PME indépendante 75 personnes 13 M€
Activité	Ouvrages d’art, Installations industrielles	Ouvrages d’art, installations industrielles + démolition, dépollution
Risques professionnels	Chutes, chocs, coupures, projections	Idem + risque chimique
Référentiels	Triple certification dont BS 8800	Triple certification dont OHSAS 18001
Origine SMS	Politique nationale	Volonté DG + initiative coordinateur qualité
Moyens d’animation	1 coordinateur régional + 1 animateur pour 100 personnes (1/3 temps)	1, 5 animateurs pour 70 personnes (dédiés sécurité)
Forme du dispositif	Un manuel de management global (15 pages, national) ; procédures générales Un système d’incitation financière Une base de gestion informatisée	Un manuel de management global (50 pages), détaillé, avec intégration des 3 registres de management Une base des gestion informatisée
Mesures significatives (vues par le personnel)	PPSPS ; procédure d’accueil ; infos sécurité ; analyse des accidents et des situations de travail	PPSPS ; notice sécurité ; procédure d’accueil ; fiche journalière de suivi chantier
Part des heures de formation H&S / volume total formations	16%	46%

TABLEAU II

Comparaison des résultats des systèmes de management
Comparison of management system results

	“Tradibatis”	“Risquinove”
Perspective générale	Une politique formelle non rapportée à des risques identifiés	Une politique adaptée aux risques (objectifs précis)
Constat d’ensemble	Des normes de gestion qui n’arrivent pas en soi à prescrire la sécurité (elles en prescrivent la forme plus que le fond)	Une forte prescription respectée et efficace, qui préserve l’autonomie, voire même est source de professionnalisation
Résultats sécurité (branche : TF* = 58; TG** = 3)	TF = 160 TG = 4,24	TF = 18 TG = 0,07
Conditions de travail	Perception satisfaisante	Très satisfaisante
Vision des risques	Hétérogène	Unifiée
Accord / SMS	Soutien de principe	Soutien total
Acceptation des règles	Adhésion nuancée	Reconnaissance commune
Appropriation des règles	Partielle	Complète
Application des règles	Formelle et réduite	Respect soigneux

* TF : taux de fréquence

** TG : taux de gravité