



**HAL**  
open science

# Contribution à la définition d'actions pour la pérennisation de la prévention des risques professionnels dans les PME-PMI

Christophe Martin

► **To cite this version:**

Christophe Martin. Contribution à la définition d'actions pour la pérennisation de la prévention des risques professionnels dans les PME-PMI. Sciences de l'ingénieur [physics]. École Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2008. Français. NNT: . tel-00352172

**HAL Id: tel-00352172**

**<https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00352172>**

Submitted on 12 Jan 2009

**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.





## Remerciements

Je souhaite en premier lieu exprimer toute ma reconnaissance aux membres du jury qui m'ont fait l'honneur d'évaluer et de critiquer ce travail.

Mes remerciements vont tout d'abord au professeur François Colleti (Professeur à l'I.U.T HSE de la Ciotat) et à Elie Fadier, Directeur de recherches à l'INRS, rapporteurs de cette thèse pour le temps qu'ils y ont consacré et pour la qualité de leurs remarques et conseils.

Merci au Professeur Felicity Lamm (Professeur à l'Université Technologique d'Auckland (AUT)) pour l'intérêt accordé à ce travail de recherches et ses conseils avisés et au Docteur Philippe Sotty (Ingénieur de prévention à la DRTEFP PACA) pour ses remarques pertinentes lors de la soutenance et son regard de praticien porté sur ces travaux.

Je suis reconnaissant à mon directeur de thèse Franck Guarnieri, Directeur du Centre de Recherches sur les Risques et les Crises (CRC), pour avoir accepté de diriger cette thèse. Je le remercie pour la confiance qu'il m'a accordée, la qualité des conseils prodigués et le rythme qu'il a su donner à cette entreprise.

Je remercie la Chambre de Commerce et de l'Industrie des Alpes-Maritimes ainsi que la DDTEFP 06 et la DRTEFP PACA pour l'intérêt et le soutien qu'ils ont apporté à ces travaux.

Merci à Jean-Marc Rallo gérant de la société Préventeo pour la totale confiance dont il a fait preuve dans la mise à disposition des progiciels utilisés lors des expérimentations réalisés au cours de cette thèse.

Merci à messieurs Michel Desmaret président de l'OGEC Fenelon et Georges Argemi Directeur Général de l'Institut Fénelon pour leur confiance et leur soutien.

Un grand merci à l'ensemble de l'équipe du CRC pour son accueil chaleureux, les échanges amicaux tout au long de ces quatre dernières années, et l'aide logistique de l'ensemble du service administratif : Myriam Lavigne-Perrault, Sandrine Renaux et Christelle Guyot. Merci à Brigitte Hanot et Sylvie Michel responsables de la bibliothèque pour leur disponibilité, leur efficacité et les liens qu'elles ont permis de créer avec d'autres centres de recherches.

Merci à Sophie Cluzel de l'AFNOR pour sa relecture attentive du manuscrit et la pertinence de ses corrections.

Enfin, merci à mes proches pour leur compréhension et leur soutien indéfectible.



# Sommaire

<b>Sommaire</b>	<b>5</b>
<b><i>Première partie : Repères théoriques et méthodologiques</i></b>	<b>9</b>
<b>De l'idée de la thèse</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 1</b>	<b>23</b>
<b>Le développement des PME dans les pays industrialisés et ses conséquences sur la Santé et Sécurité au Travail</b>	<b>23</b>
1.1 Les petites et moyennes entreprises dans l'activité économique	24
1.1.1 Le poids des PME dans les pays industrialisés	24
1.1.2 Les raisons de leur développement	25
1.2 Hétérogénéité des PME et difficultés de définition	28
1.2.1 Des définitions quantitatives	28
1.2.2 Des typologies qualitatives	30
1.3 Une vulnérabilité des PME face aux risques Santé et Sécurité au Travail	34
<b>Chapitre 2</b>	<b>41</b>
<b>Prévention des risques dans les PME : déterminants de la prévention et conceptions d'actions adaptées</b>	<b>41</b>
2.1. L'approche par les déterminants internes et externes de la prévention	42
2.1.1 Le niveau de prévention dépend des acteurs de l'entreprise	42
2.1.1.1 Le rôle du dirigeant	42
2.1.1.1.1 Attitude et comportement du dirigeant	42
2.1.1.1.2 Représentation de la SST chez les dirigeants et typologie d'entreprises	44
2.1.1.1.3 Typologie de dirigeants conformes et non conformes à la réglementation	46
2.1.1.2 Représentations et vulnérabilité du salarié face aux risques SST	47
2.1.1.3 Le couple employeur/salarié dans un contexte relationnel spécifique	49
2.1.2 Une approche de la SST par l'environnement de l'entreprise	49
2.1.2.1 La détermination du niveau de prévention des risques par le contexte de l'entreprise	49
2.1.2.2 Le réseau de proximité de l'entreprise : un vecteur d'amélioration de la prévention du niveau de prévention ?	52
2.1.3 Les déterminants de la prévention des risques dans les PME: un système d'interactions complexe	54
2.2 Expérimentations d'actions de prévention adaptées aux PME et évaluation	56
2.2.1 Typologies d'actions adressées au dirigeant	57
2.2.1.1 Comment engager le chef d'entreprise dans des actions de formations en Santé et Sécurité au Travail ?	58
2.2.1.1.1 Adaptation des théories du marketing des biens non recherchés	58
2.2.1.1.2 La psychologie sociale pour agir sur les comportements	59
2.2.1.2 Panorama international d'actions de prévention: le rôle des intermédiaires	60
2.2.1.2.1 Apprentissage des bonnes pratiques : grandes entreprises et bon voisinage	61
2.2.1.2.2 La pression du réseau de proximité de l'entreprise : incitation économique et coercition	62
2.2.1.2.3 Le rôle des conseillers de la petite entreprise	64
2.2.1.2.4 Le dialogue préventeur dirigeant : une condition essentielle du niveau de prévention des risques	64
2.2.1.2.5 Une approche non coercitive et décontextualisée de la prévention des risques SST	65
2.2.2 Les actions dirigées vers le salarié	67
2.2.2.1 La représentation du personnel : l'exemplarité suédoise	68
2.2.2.2 Les conditions de la généralisation des représentants SST	69

<b>Seconde partie : Problématique de la pérennité</b>	<b>73</b>
<b>des actions de prévention</b>	<b>73</b>
<b>Chapitre 3</b>	<b>75</b>
<b>Formalisation et évaluation d'une action collective expérimentale de prévention à destination des PME</b>	<b>75</b>
3.1 Le contexte de la recherche	76
3.1.1 Le contexte réglementaire de la prévention des risques Santé et Sécurité au Travail.	76
3.1.2 Le contexte politique national et local	77
3.2 Présentation de l'action collective	79
3.2.1 La forme de l'action	79
3.2.2 Méthodologie de la recherche	79
3.2.2.1 Les objectifs de la recherche	79
3.2.2.2 Les acteurs impliqués dans l'action	80
3.2.2.3 La mise en œuvre du dispositif	82
3.3 Résultats des audits réglementaires	82
3.3.1 La méthodologie mise en œuvre par l'outil	82
3.3.2 Les résultats consolidés de l'audit réglementaire	84
3.3.3 L'évaluation du dispositif par les acteurs	86
3.4 Enquête qualitative : Validation d'un socle conceptuel et émergence de nouvelles relations	88
3.4.1 Validation des invariants internationaux	88
3.4.1.1 L'attitude du dirigeant	88
3.4.1.2 Perception du rôle des institutionnels de la prévention	90
3.4.1.3 L'appartenance du dirigeant à un réseau syndical et professionnel	92
3.4.1.4 Prévention des risques SST et cycle de vie de l'entreprise.	93
3.4.1.5 Relations Préventeurs – PME	94
3.4.2 Nouvelles relations et déterminants de l'adhésion à une action collective.	95
3.4.2.1 L'efficacité de l'action	96
3.4.2.2 L'inquiétude du dirigeant	97
3.4.2.3 La mise en confiance	98
3.4.2.4 L'outil logiciel artefact d'un apprentissage croisé	98
3.4.2.5 L'appropriation des résultats par l'entreprise	100
3.4.2.6 L'opérationnalisation de la prévention	102
<b>CHAPITRE 4</b>	<b>109</b>
<b>De la conformité réglementaire à l'opérationnalisation de la prévention : étude à caractère monographique.</b>	<b>109</b>
4.1 Contexte de l'étude	110
4.1.1 Choix de l'entreprise	110
4.1.2 Secteur d'activité et présentation de l'entreprise	111
4.1.3 Vulnérabilité du secteur d'activité du BTP et accidents du travail au sein de l'entreprise	114
4.1.4 Méthodologie et phase d'intervention	114
4.2 Recherche-intervention dans l'entreprise DOMUS : résultats et analyse	115
4.2.1 Première intervention : Implémentation d'outils de prévention des risques SST	116
4.2.1.1 Prise de contact dans l'entreprise	116
4.2.1.2 Présentation de l'entreprise par les dirigeants	117
4.2.1.3 Audit réglementaire	117
4.2.1.4 L'évaluation des risques professionnels.	118
4.2.1.5 Résultats des premières observations	121
4.2.2 Deuxième intervention : La rationalisation des activités dans l'entreprise	124
4.2.2.1 Contexte : le contexte de l'intervention	125
4.2.2.2 Application du plan de prévention des risques et premières difficultés	125
4.2.2.3 Evolution des relations avec les institutionnels de la prévention	127
4.2.2.4 Recherche d'une personne ressource en interne pour opérationnaliser le plan de prévention	128
4.2.2.5 Les difficultés d'acceptation des Equipements de Protection Individuelle	129
4.2.3 Résultats de la troisième intervention : Organisation informelle et résistance à l'opérationnalisation du plan de prévention	132
4.2.3.1 Contexte et objectifs	132

4.2.3.2 Organigramme : organisation formelle et informelle _____	132
4.2.3.3 Résistance au changement _____	134
4.2.3.4 Prescrit interne et négociation _____	135
4.2.3.5 Zone d'incertitude versus sécurité _____	136
4.2.4 Résultats de la quatrième intervention : réaffirmation de l'autorité du dirigeant et réorganisation de la fonction SST dans l'entreprise. _____	137
<b>Conclusion générale et perspectives _____</b>	<b>143</b>
<b>Bibliographie _____</b>	<b>151</b>
<b>Glossaire des acronymes _____</b>	<b>159</b>
<b>Index des illustrations _____</b>	<b>161</b>





## **Première partie : Repères théoriques et méthodologiques**



## De l'idée de la thèse

Le poids des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans l'activité économique n'a cessé de croître depuis la fin des années 70. En moyenne, l'ensemble de ces entreprises occupe plus de 50% de la population active dans les Pays Développés à Economie de Marché (PDEM). Fruits de l'externalisation de certaines de leurs activités par les grandes entreprises et d'un credo autour du « *small is beautiful* », ces organisations semblent parées de toutes les vertus de la flexibilité et de l'innovation dans un contexte de compétitivité internationale.

Sur la même période, les efforts en matière de prévention des risques liés à la Santé et à la Sécurité au Travail (SST) se sont accrus et la prise en compte de ces entreprises dans la gestion de ces risques est devenue un enjeu majeur pour les services de la prévention.

Le Health and Safety Executive<sup>1</sup> déclarait en 1996 qu'il semblait impossible d'améliorer la Santé et la Sécurité au Travail dans les entreprises britanniques sans prendre en compte le problème spécifique des petites et moyennes entreprises. En effet, force est de constater que les PME se distinguent très nettement des grandes entreprises en termes d'accidents du travail, de maladies professionnelles et d'exposition des salariés aux risques SST.

Pour l'ensemble des pays européens, en 2000 (European Commission, 2003), les entreprises de moins de 250 salariés totalisaient 77,7% des accidents du travail et 81% du nombre de morts au travail. En France, 98% des accidents du travail et 40% des maladies professionnelles ont lieu dans les entreprises de moins de 200 salariés (DARES, 2004). Cette sur-accidentabilité des PME et la sur-exposition des salariés aux risques différés, tels que les agents chimiques dangereux et les produits Cancérogènes, Mutagènes et Reprotoxiques (CMR) causes d'une forte croissance des maladies professionnelles, sont donc à l'origine d'un intérêt particulier des institutions de prévention pour ces organisations.

Paradoxalement, alors que la PME gagnait ses lettres de noblesses en tant qu'objet d'étude de sciences de gestion dans les années 80 (Julien, 1997), la problématique de la sécurité et de la santé dans ces entreprises est restée jusqu'à très récemment un sujet marginal. Hasle et Limborg (2006), dans un état de l'art sur le thème, recensaient 284 références pertinentes dont 184 en langue anglaise. Une large majorité de ces références (71%) ayant été publiée entre 1995 et 2004.

L'ensemble de ces contributions pose la question des causes de cette vulnérabilité des PME aux risques SST. Celle-ci est-elle liée aux secteurs professionnels dans lesquels interviennent ces entreprises, ou bien à une fragilité inhérente à leurs caractéristiques ?

L'analyse par secteur d'activité est pertinente. L'exemple du Bâtiment et Travaux Public (BTP) est éloquent, en France, 27,5% des accidents mortels ont lieu dans ce secteur (INRS, 2006). Cependant, une étude attentive des statistiques révèle que des différences existent au sein d'un même secteur entre les entreprises de plus de 250 salariés et les PME.

---

<sup>1</sup> Le Health and Safety Executive est un service public Britannique qui a pour fonction de participer à l'élaboration de la réglementation en matière de Santé et Sécurité au Travail, son application est de mener des recherches sur les risques professionnels en Grande Bretagne. Le HSE a été créé par le Health and Safety Act en 1974.

Les auteurs se sont donc intéressés aux caractéristiques des PME. Celles-ci présentent en effet des spécificités qui dépassent un simple changement d'échelle par rapport aux grandes entreprises « *Small business is not a little big business* » (Welsh, 1981).

Parmi les caractéristiques mises en évidence, on distingue :

- Le rôle fondamental du chef d'entreprise qui imprime un type de management fortement lié à sa personnalité et à son niveau de formation (Julien, 1997; Marchesnay, 2000 ; Lamm, 2001).
- La particularité des relations sociales entre employeurs et salariés à l'origine d'une posture du chef d'entreprise qui déroge aux formes de management que l'on retrouve dans les grandes entreprises (Eakin, 1992 ; Eakin et al, 2003).
- Une faiblesse en matière de représentation du personnel (Walters, 2001), particulièrement pour les entreprises de moins de 50 salariés qui ne disposent pas de Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) <sup>2</sup>.
- Une main d'œuvre plus jeune, moins qualifiée et sous contrat de travail précaire (Lamm et Walters, 2002; Quinlan, 1997).
- Une fragilité financière et un manque de moyens d'information, les petites entreprises n'ont ni les compétences ni les ressources pour assurer une veille juridique (Lamm et Walters, 2004).
- Un isolement par rapport aux organismes de prévention. Pour le cas de la France, Lanoe (ISAST, 2006) a montré que lorsque le taux de couverture des services de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM) variait entre 20 et 25% pour les établissements de plus de 100 salariés, celui-ci n'était que de 10% pour les PME de 10 à 49 salariés et d'à peine 1% pour les très petites entreprises de moins de 10 salariés. Ce constat est assez général quelque soit le pays étudié et lorsque les moyens existent les auteurs font état d'une défiance des PME pour les utiliser (Frick et Walters, 1998; Rigby et al, 2001).
- Enfin une vulnérabilité qui serait la conséquence du développement de la sous-traitance qui outre le fait de maintenir bon nombre de petites entreprises en situation de dépendance, aurait conduit les grandes entreprises donneurs d'ordres à externaliser une partie de leurs risques professionnels (Mayhew et Quinlan, 1997 ; Mayhew et Quinlan, 2001)

L'ensemble de ces caractéristiques a donc conduit au constat que les méthodes et outils de prévention conçus pour les grandes entreprises ne pouvaient être transférés aux PME (Dugré et Lévesque, 1993 ; Slabnick, 1995 Champoux et Brun, 2000).

---

<sup>2</sup> On estimait en 2005, que 31% des salariés français avaient reçu une information sur les risques (DARES, 2008) contre 20% dans les PME de 50 salariés, soit deux fois moins que dans les grandes entreprises. Selon la même enquête, les salariés qui se disent couverts par un CHSCT, déclarent beaucoup plus que les autres avoir bénéficié d'une information ou d'une formation sur les risques. A taille d'établissement et à secteur d'activité donné, la présence d'un CHSCT multiplie par deux pour un salarié les chances d'avoir reçu une information sur les risques.

## Vers la mise en place d'actions de prévention adaptées à la taille de l'entreprise

La réflexion engagée sur les actions à mener dans ces entreprises a été à l'origine d'un certain nombre d'actions de prévention qui peuvent être schématiquement classées en deux grands groupes. Celles qui s'adressent au chef d'entreprise considéré comme un acteur essentiel du niveau de prévention des risques, mais défaillant en termes d'information et de moyens, et celles orientées plus particulièrement en direction du salarié.

Le premier groupe d'actions cible donc le chef d'entreprise et a pour objectif de l'informer. L'implémentation d'outils de gestion est une étape qui vient ensuite et qui bien souvent suit le développement de l'entreprise (Favaro, 1999). C'est la raison pour laquelle les actions mises en place doivent susciter l'intérêt du dirigeant en utilisant l'environnement de l'entreprise. L'environnement réglementaire, quelque soit son degré de coercition, est une condition nécessaire mais non suffisante pour améliorer le niveau de prévention. Le dirigeant d'une petite entreprise est souvent peu au fait de ses obligations réglementaires. Une étude française à caractère monographique portant sur 22 entreprises de moins de 20 salariés a fait apparaître que sur le total d'entreprises, 7 seulement avaient entrepris une démarche d'évaluation des risques (ISAST, 2006)<sup>3</sup>. Pour être efficace l'information doit donc être relayée par des partenaires de l'entreprise tels que les experts-comptables, les clients, les fournisseurs et les donneurs d'ordre lorsqu'il y en a (Lamm, 1998; Walters, 2001).

Un second groupe d'actions de prévention s'intéresse aux salariés. Le niveau de prévention des risques est en effet très largement lié à une co-construction des risques et de la prévention par le dirigeant et le salarié, or la particularité des relations sociales dans les petites entreprises constitue un frein à l'information. Ce manque général d'information des salariés que l'on retrouve dans les études internationales plaide donc pour la mise en place de représentants du personnel et un rôle plus actif des syndicats (Walters, 2001). C'est l'objectif suivi par les études européennes qui s'inspirent largement du modèle suédois (Frick et Walters, 1998).

Quelque soit la cible des actions de prévention, les différentes études posent la question des acteurs à mobiliser pour l'atteindre et des outils de prévention à utiliser.

Pour les salariés, si le rôle des représentants du personnel syndiqués ou non semble s'imposer, celui-ci est inefficace s'il n'est pas supporté par un engagement des organisations patronales (Walters, 2004).

Pour les dirigeants, leur défiance vis à vis des institutionnels de la prévention implique la mise en place d'autres acteurs à même de jouer un rôle de support et de complément aux actions institutionnelles.

Dans les deux cas, émerge la notion d'action collective, c'est-à-dire d'un système d'acteurs à même de porter une action de prévention en direction de ces organisations. Ce parti pris de l'action collective a été celui de L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) qui a formalisé des actions en direction des entreprises de moins de 50 salariés. Ces actions permettent d'engager les dirigeants des petites entreprises dans une démarche de prévention et de capitaliser de l'expérience utile pour d'autres. Le projet, en

---

<sup>3</sup> L'enquête fait apparaître que dans deux cas les gérants ont affirmé qu'ils ne la rédigeront pas, dans deux cas qu'ils n'avaient pas connaissance de l'obligation, dans six cas qu'ils n'avaient pas le temps de le faire, dans cinq cas qu'ils avaient commencé à rédiger mais qu'ils avaient arrêté à cause du manque de temps et de compétences.

général financé par un acteur institutionnel, est porté par un acteur légitime, acteur relais (Grosjean, 2003) telle qu'une organisation professionnelle ou une chambre consulaire. Ancré dans un territoire, ce type d'action associe un ensemble de partenaires dont les organisations de salariés. Un certain nombre d'études internationales repose sur un dispositif similaire. Leur évaluation montre les avantages de ces dispositifs mais aussi les conditions nécessaires à leur réussite.

En termes d'outils, les supports sont variés (plaquette d'information, séminaire ou logiciel). Ils peuvent reposer sur des approches sectorielles qui s'appuient sur des risques propres à un type d'activité, ou multisectorielles qui valorisent alors la démarche globale de la prévention des risques. Qu'ils soient fondés sur des approches réglementaires ou incitatives, dans la majorité des cas, ils sont prétextes à regrouper un certain nombre d'intervenants.

### **De la nécessité d'un socle de connaissances théoriques pour opérationnaliser la prévention des risques SST dans les PME**

Bien que la littérature sur le sujet soit peu abondante, on ne peut pas pour autant parler de déficit de recherches scientifiques. Comme le souligne Walters (2001), le temps n'est plus où le sujet justifiait l'ouvrage. Il apparaît cependant qu'il y a peu d'études françaises et qu'aucune ne fait explicitement référence aux travaux anglo-saxons et particulièrement néo-zélandais et australiens. En outre comme le constatent (Favaro, 1996 ; Hasle et Limborg 2006), les recherches sur le thème de la santé et de la sécurité dans les PME présentent de nombreuses redites et antagonismes. Il faut donc poser certaines notions et concepts qui peuvent constituer des niveaux théoriques interrogeables dans le cadre d'études de terrain. En d'autres termes, les déterminants du niveau de prévention des risques mis en évidence au niveau international doivent être un socle théorique pour concevoir des actions de prévention adaptées.

Le premier objectif de cette thèse est donc de répertorier ces travaux et d'opérer un effort de classification pertinent et utile à l'action.

Le second est d'expérimenter et d'évaluer des actions de prévention des risques SST bâties sur ce socle conceptuel. Dans ce cadre deux actions ont été menées : une action collective et une recherche-intervention à vocation monographique.

La mise en évidence des déterminants de la prévention a en effet permis de réfléchir à la mise en place d'actions de prévention. Cette réflexion a tenu compte des enquêtes de terrains sur les représentations du risque, des pratiques de prévention et des éléments contextuels du niveau de prévention. Elle a aussi pris en compte les résultats des actions de prévention imaginées au niveau international et européen et évaluées par la communauté de recherche.

Comme nous l'avons montré dans la partie précédente, il apparaît que les caractéristiques des PME plaident pour des actions de prévention dirigées vers le chef d'entreprise et qui s'appuient sur le réseau de proximité de l'entreprise. La relation de confiance que le dirigeant entretient avec les acteurs du contexte est déterminante. Parmi ces acteurs, un acteur émerge c'est l'acteur relais au sens de Grosjean (2003), c'est-à-dire légitime pour le dirigeant et qui garantit l'efficacité de l'action mise en œuvre.

Notre première hypothèse de recherche est donc qu'une action collective portée par des acteurs relais est un gage d'efficacité d'une action de prévention des risques SST à destination des PME.

L'hypothèse dérivée est que cette action doit s'appuyer sur un dispositif réglementaire dans la mesure où nous postulons qu'il y a une relation positive entre la conformité à la réglementation (droit du travail) et la réduction des risques professionnels dans ces organisations.

Pour vérifier cette hypothèse, une action collective pilote a été réalisée. Celle-ci reposait sur la mise en place de diagnostics réglementaires dans des petites entreprises de moins de 60 salariés dans des secteurs d'activités différents.

L'action était financée par la Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), les entreprises participantes, le Centre de recherches sur les Risques et les Crises (CRC, laboratoire commun entre Mines ParisTech et ARMINES) et supportée par des acteurs relais (la Chambre de Commerce et de l'Industrie des Alpes-Maritimes (CCI 06) et un Club d'Aide à la Création d'Entreprise (CACE)<sup>4</sup>). Elle s'appuyait sur un logiciel de diagnostic de conformité au droit du travail et l'expertise de techniciens en Santé et Sécurité au Travail.

Les objectifs de cette action étaient au nombre de quatre :

- Le premier était de vérifier l'hypothèse de la pertinence et de l'efficacité de l'action de prévention collective portée par un acteur relais.
- Le deuxième de faire émerger grâce aux résultats des diagnostics réglementaires des niveaux de conformités différents selon les thèmes réglementaires audités qui nous renseignent sur les priorités des petites entreprises en matière de Santé et de Sécurité au Travail.
- Le troisième de mobiliser les dirigeants au cours de l'action et de mener des entretiens semi-directifs avec pour finalité de valider dans les entreprises françaises les déterminants du niveau de prévention mis en évidence par la communauté internationale de recherche.
- Le quatrième de faire émerger de nouvelles catégories conceptuelles à même d'expliquer les déterminants de l'adhésion des dirigeants à ce type d'action.

Les résultats des entretiens de cette expérimentation ainsi que l'examen de la littérature ont mis en évidence deux notions qui revenaient fréquemment : la pérennité de la prévention et l'opérationnalisation des plans d'actions.

En effet, si la conformité réglementaire est un préalable à l'amélioration de la performance en Santé et Sécurité au Travail, les limites posées par les actions de prévention à destination des petites entreprises concernent majoritairement la pérennité du projet. Pérennité liée au financement des actions mais aussi à la difficulté de passer de l'information sur les risques à

---

<sup>4</sup> Pour respecter l'anonymat des entreprises participantes le sigle de cette association a été modifié.



la mise en conformité réglementaire et du respect de la réglementation à l'opérationnalisation d'un plan de prévention.

Un des points le plus couramment soulevé est le sentiment qu'en l'absence d'acteurs en interne à même de relayer l'information et de veiller au respect des mesures à mettre en œuvre, l'évaluation des risques professionnels restera une obligation réglementaire sans réel impact sur la sécurité et la santé des salariés.

Deux raisons majeures qui tiennent aux caractéristiques des PME ont été mises en évidence :

- La première concerne les relations sociales dans les PME qui diffèrent des grandes entreprises. Ces relations sociales sont conçues comme plus familiales et le chef d'entreprise rencontre des difficultés à faire respecter le lien de subordination qui caractérise le contrat de travail. Ce dernier se voit plus comme un élément de l'équipe de production que comme un manager (Eakin, 1992). Le rapport à la règle est alors rendu difficile en l'absence de niveau intermédiaire pour la faire respecter. En outre, lorsque ce niveau existe, les moyens dont il dispose sont insuffisamment coercitifs pour contraindre le salarié.
- La seconde concerne la culture même des petites entreprises qui sont dans l'ensemble étrangères à l'action planifiée et à l'action rationnelle du chef d'entreprise. Il faut plus y voir une stratégie émergente fondée sur l'apprentissage (Mintzberg, 2005). Cette notion d'apprentissage se retrouve en matière de connaissance des risques professionnels. L'opérationnalisation du plan de prévention des risques est alors davantage une succession de compromis au quotidien dans un contexte organisationnel où les marges d'indépendance des acteurs sont larges ce qui explique la vulnérabilité de ces organisations.

Dans une approche compréhensive et dans le but de mieux comprendre la complexité de l'opérationnalisation des risques dans une petite entreprise, une enquête monographique a été réalisée dans une entreprise adhérente à l'action collective. Cette enquête menée dans le cadre d'une recherche intervention d'une durée de deux ans reposait sur l'hypothèse suivante :

L'introduction d'une méthodologie et d'un outil d'évaluation des risques, accompagnée par des compétences techniques, conduit dans une entreprise où le dirigeant est volontaire, à une amélioration de la prévention des risques professionnels.

La méthodologie mise en œuvre dans les deux expérimentations exposées dans le cadre de cette thèse est décrite dans la section suivante.

### **L'approche qualitative en sciences sociales comme fondement méthodologique**

Les différents travaux présentés plus haut ont posé les bases de ce que l'on pourrait appeler les invariants de la détermination des risques professionnels dans les PME. Comme nous l'avons déjà mentionné, les approches sont variées et s'inscrivent dans des disciplines qui mobilisent des méthodologies différentes. La plupart relèvent de dispositifs d'enquêtes quantitatives, l'instrument statistique ayant été privilégié dans la plupart des cas (Berthelette et Planchet, 1994; Lamm, 1997; Champoux et Brun, 2000). Les enquêtes qualitatives menées par (Eakin, 1992 ; Eakin et MacEachen ; 1998, Eakin et al, 2001 ; Eakin et al, 2003) tranchent donc avec la majorité des recherches et se comprennent dans une volonté de cerner en

profondeur les représentations des employeurs et des salariés dans un système relationnel particulier. Dans les deux expérimentations menées dans le cadre de cette thèse, il s'agissait d'une part de comprendre comment s'organisait une action collective de prévention autour du système PME et d'autre part comment pouvait se pérenniser un plan de prévention des risques compte tenu des contraintes de régulation sociale propres à une petite entreprise. Les questions posées exigeaient de comprendre le système en profondeur, l'approche qualitative s'imposait en termes de recueil de données mais aussi d'analyse.

L'approche qualitative compte tenu de son positionnement épistémologique nécessite des méthodes de recueil des données qui soient originales et qui reposent sur certaines caractéristiques (Pourtois et Desmet, 1988) :

- Le caractère inductif de la recherche.
- Le fait que les sujets observés soient pris dans un contexte.
- La prise en compte par le chercheur des interactions entre l'observateur et le sujet observé.
- Le fait que la recherche qualitative ne soit pas standardisée et que le chercheur puisse créer sa propre méthodologie en fonction de son terrain d'investigation.

Les outils de l'approche qualitative sont principalement l'entretien non directif ou semi directif et l'observation participante ou non participante.

L'entretien non directif qui est largement pratiqué en sociologie est importé de la psychologie sociale et constitue une véritable recherche en soi. Il est né de la volonté du chercheur de se confronter à ses interlocuteurs et d'accéder à une authenticité des réponses difficilement appréhendables dans le cas de l'enquête par questionnaire. Il permet de mettre à jour le sens que les acteurs sociaux donnent à leurs pratiques et permet la reconstitution de processus d'actions (Blanchet et Gotman, 2003). C'est une technique d'entretien dans laquelle l'enquêteur s'abstient d'interrompre le sujet ou de le questionner. Celui-ci a libre cours pour traiter le thème proposé qui est l'axe central de l'entretien (Muchielli, 2004) Cette méthode est fondée sur la compréhension de l'enquêteur ou encore l'empathie envers le sujet interviewé.

L'entretien semi-directif est un entretien réalisé dans le cadre de questions de type « grilles ouvertes », mais qui peuvent être posées dans le désordre ou formulées différemment pour recentrer l'entretien. Cet entretien structuré s'utilise lorsque l'on dispose d'informations précises sur le domaine étudié.

Dans le cadre de nos recherches, les deux types d'entretiens ont été conduits. Des entretiens principalement semi-directifs lors de l'évaluation de l'action collective, des entretiens non directifs lors de la phase exploratoire et de la recherche intervention à vocation monographique.

Le second outil de l'analyse qualitative est l'observation. On distingue les observations participantes et non participantes.

L'observation participante est celle qui nécessite l'intégration de l'observateur au groupe. Ce type d'observation s'inscrit dans la durée pour que le groupe observé s'habitue à la présence de l'observateur et nécessite d'écouter et de recueillir systématiquement l'information.

L'observation non participante est souvent de plus courte durée que l'observation participante. Elle repose sur l'extériorité de l'observateur par rapport au groupe observé. Elle peut être réalisée avec l'accord du groupe ou sans son accord, être structurée par des grilles d'observations ou non. Elle est souvent utilisée en parallèle avec l'entretien (Quivy, 1995).

Dans le cadre de nos recherches, l'observation non participante a été privilégiée pour des contraintes de recherches liées aux temps d'observation. Nous sommes cependant convaincus que l'observation participante est fortement adaptée pour appréhender les cultures professionnelles et les risques SST.

Lorsque les données ont été recueillies, l'une des étapes essentielle à la recherche est leur analyse, or ainsi que le constate Paillé (2004) c'est l'une des opérations la moins explicitée dans la plupart des recherches.

On distingue traditionnellement deux types d'analyse des données l'une quantitative statistique et fréquentielle et l'autre qualitative qui correspond à une conceptualisation. Grawitz (1993) rappelle à propos de la différence entre méthode quantitative et qualitative, que ce qui est important dans l'analyse quantitative, c'est ce qui apparaît souvent, le nombre de fois, alors que l'analyse qualitative accorde de l'importance à la présence ou à l'absence d'une caractéristique donnée.

Mucchielli (2004) définit l'analyse qualitative comme une série d'opérations destinée à faire surgir des significations d'un phénomène. Ces opérations pouvant être techniques ou intellectuelles comme des regroupements intuitifs destinés à faire surgir du sens.

Une méthode qualitative de données empiriques illustre ces opérations intellectuelles. Connue sous le nom de méthode qualitative de théorisation, ou d'analyse par théorisation ancrée ou encore des catégories conceptualisantes (Paillé, 1994 ; Mucchielli, 2004 ; Paillé, 2001), elle est inspirée de la Grounded Theory (Glaser et Strauss, 1967) et adaptée pour l'analyse de données. La Grounded Theory procède en effet d'une approche plus globalisante et d'un parti pris méthodologique qui guide l'ensemble de la recherche. La Grounded Theory, est l'approche qualitative qui a été retenue par Eakin (1992) concernant les représentations de la santé au travail des dirigeants de petites entreprises canadiennes. L'analyse des données avait cependant été réalisée à l'aide d'un logiciel d'analyse de contenu.

Concernant notre recherche, l'analyse des données repose sur cette méthode qui consiste à théoriser en analysant les données, non pas au sens de produire une théorie, une loi mais dans le but d'amener à une nouvelle compréhension d'un phénomène à partir de données empiriques. Cette démarche est itérative et permet de conceptualiser par étapes. Paillé (1994) fait par ailleurs remarquer que l'une de ses caractéristiques majeures est d'analyser les données simultanément à leur collecte.

Six grandes étapes peuvent être dénombrées : la codification des données, la catégorisation, la mise en relation des catégories, l'intégration, la modélisation et la théorisation. Chacune des étapes amenant progressivement à l'étape suivante. Chacune d'elle est brièvement décrite :

- La codification consiste à résumer par mots l'ensemble d'un corpus ligne par ligne. C'est une démarche minutieuse qui n'est pas encore de l'ordre de la catégorisation.

- La catégorisation consiste à regrouper les codes qui peuvent représenter un phénomène et à recoder le corpus par des concepts qui paraissent pertinents et pouvant former des catégories. On cherche à caractériser le phénomène auquel renvoie le corpus. Cette deuxième étape peut amener à la construction de typologies permettant de dégager des propriétés des catégories ainsi révélées.
- Dans le cadre de la troisième étape le chercheur va mettre en relation ses catégories à partir de liens du type ressemblance, dépendance, liens hiérarchiques.
- La quatrième étape est celle de l'intégration, qui consiste à se reposer la question du problème principal de la recherche sachant que celui-ci a évolué par rapport au questionnement de départ puisque le phénomène émerge en cours de recherche.
- La cinquième étape est celle de la modélisation qui consiste à reproduire les relations qui caractérisent le phénomène principal.
- La sixième étape est celle de la théorisation qui consiste à consolider la théorisation qui a émergé lors de la recherche.

L'intérêt de la méthode est le caractère émergent du phénomène et la richesse potentielle de l'analyse. Sachant que sans aller jusqu'à la théorisation, les trois premières étapes peuvent constituer une analyse suffisamment riche pour comprendre un phénomène étudié. Dans les deux recherches, la méthode des catégories conceptualisantes a été utilisée pour analyser le corpus constitué d'entretiens et de notes d'observations.

Les deux expérimentations utilisaient des outils de gestion à des fins expérimentales. La recherche impliquait donc des allers retour entre théorie et terrain, et la participation de l'observateur à une conduite du changement dans l'entreprise nous amenait à réfléchir sur la méthodologie de la recherche. En effet, les conditions des expérimentations ont dépassé la recherche-action (Lewin, 1951), l'action du chercheur participant au changement tout en l'observant soulevait le problème de son positionnement en tant qu'observateur, tout autant que celui de la validation des données recueillies. Les relations avec le terrain s'inspiraient d'une recherche action. Cependant l'approche terrain par implémentation d'un outil de gestion nécessitait une approche méthodologique plus large. Le cadre de la recherche-intervention (Moison, 1984; Hatchuel et Molet, 1986 ; David, 2000) a été ainsi retenu.

La recherche-intervention est une méthodologie de recherches utilisée en sciences de gestion. Fondée sur le terrain, elle prend en compte un dispositif d'intervention et une démarche de production de connaissances. Elle permet à une organisation d'évoluer et d'en mesurer le résultat. Il y a donc action sur le terrain et apprentissage. On peut parler à cet égard d'une coproduction de connaissances entre le chercheur et les acteurs de l'organisation au travers de l'intervention.

La nécessité d'évaluer les pratiques de prévention des risques professionnels dans les petites entreprises mise en évidence par les auteurs (Hasle et Limborg, 2006) justifiait le recours à la recherche intervention dans la mesure où l'intervention avait pour finalités dans un premier temps de produire du changement dans l'organisation mais aussi de mieux comprendre les conditions de réussite d'une action collective au travers de l'utilisation d'un outil de diagnostic réglementaire.

Celle-ci a débouché dans un second temps sur une recherche à caractère monographique qui a eu pour objectif de travailler sur les conditions de pérennisation d'un plan de prévention des risques dans une entreprise incluse dans le premier dispositif.

En phase avec le terrain, la recherche intervention a donc permis des allers retour entre différents niveaux théoriques et le terrain.

### **Structuration du manuscrit**

Le manuscrit est divisé en deux parties.

La première partie a pour objet de présenter les différentes approches qui permettent d'appréhender les PME-PMI et la problématique de la prévention des risques professionnels dans ces organisations.

Le premier chapitre insiste sur les difficultés à définir une PME en tant qu'organisation et les spécificités qu'elle présente en termes de Santé et de Sécurité au Travail par rapport aux grandes entreprises. Ce chapitre met en évidence le caractère récent des travaux sur la PME dans les sciences de gestion et la difficulté à saisir la PME dans une perspective holiste. Ces fondements théoriques nécessaires à la compréhension de l'objet d'étude seront utilisés dans les chapitres suivants dans le cadre de recherches appliquées à la problématique SST dans ces entreprises.

Le second chapitre présente une classification de la littérature internationale consacrée aux risques SST dans les PME. Dans un premier temps les déterminants du niveau de prévention des risques dans ces entreprises sont classés et mis en relation. On distingue les déterminants internes des déterminants externes de la prévention des risques SST. L'objectif est ainsi de faire émerger des invariants internationaux interrogeables dans le cadre d'études de terrain. Dans un second temps sont présentées les actions internationales de prévention en faveur des PME qui ont été évaluées et analysées par la recherche internationale. Ces actions sont classées selon l'acteur auquel elles s'adressent. Tout d'abord sont décrites les actions à destination du chef d'entreprise qui est la cible à atteindre pour les institutionnels de la prévention, puis les actions à destination des salariés et plus particulièrement celles qui reposent sur des dispositifs de représentation salariale.

La seconde partie de la thèse s'interroge sur les actions de prévention qui peuvent être imaginées dans un contexte français et l'opérationnalisation de la prévention. Elle présente les deux recherches qualitatives menées dans des petites entreprises et leurs résultats.

Le troisième chapitre s'intéresse à la mise en place d'actions collectives de prévention adaptées pour les PME et à leur évaluation. Une action collective expérimentale reposant sur un dispositif de diagnostic réglementaire menée dans le cadre de cette thèse est présentée ainsi que les résultats de son évaluation. Lors de cette expérimentation, des entretiens semi-directifs ont été menés dans les entreprises adhérentes au programme. Ces entretiens avaient pour objectif de valider en France les invariants internationaux classifiés au chapitre 2. Ce chapitre rend donc compte des invariants qui ont été validés au cours de la recherche ainsi que des nouvelles catégories conceptuelles qui ont émergées lors de l'analyse du corpus et qui permettent de mieux comprendre les déterminants d'adhésion à ce type d'action.

Le quatrième chapitre présente une seconde recherche intervention. Celle-ci s'intéresse à la pérennité d'un plan de prévention mis en place dans une entreprise participant à la première expérimentation. Le chapitre décrit et analyse l'opérationnalisation de la prévention dans un contexte relationnel particulier qui est celui de la petite entreprise. Une entreprise est étudiée dans le cadre d'une recherche à caractère monographique. Dans une première étape les actions de prévention réalisées sont détaillées ainsi que leurs résultats, dans une seconde partie les blocages organisationnels à l'opérationnalisation d'un plan de prévention sont analysés.

Ce manuscrit s'achève par une conclusion générale qui reprend les principaux acquis de cette thèse et esquisse de nouvelles perspectives de recherches.



## **Le développement des PME dans les pays industrialisés et ses conséquences sur la Santé et Sécurité au Travail**

### **INTRODUCTION**

Les Petites et Moyennes Entreprises n'ont pas toujours connu l'attention qui leur est accordée aujourd'hui par les sciences de gestion. La grande entreprise a longtemps été considérée comme le seul modèle économique et la PME vue comme une petite grande entreprise destinée à grandir. La généralisation des petites entreprises dans nos économies a entraîné la prise en considération d'une organisation qui possédait des caractéristiques et des problèmes propres.

Concernant la sécurité et la santé au travail, les PME n'ont donc pas échappé à la règle et bien qu'elles emploient plus de la majorité de la population active des pays développés à économie de marché, elles n'ont pas constitué un objet d'étude distinct des grandes entreprises. La réglementation et les méthodes de management des risques des grandes entreprises ont été transférées aux petites sans étude préalable des moyens dont elles disposaient ni des risques spécifiques que l'on y rencontrait.

Les études qui ont mis en évidence leur vulnérabilité aux risques SST sont particulièrement récentes et toutes concluent à des niveaux de risques SST qui sont corrélés à la taille de l'entreprise et à certaines caractéristiques organisationnelles et managériales.

La spécificité de la PME est en effet de ne pas recouvrir une catégorie homogène. Tout travail de recherche sur les PME se doit donc de réaliser un effort de typologisation destiné à mieux comprendre son objet d'étude en s'appuyant sur les travaux des sciences de gestion. Ses caractéristiques sont en effet fonction d'un contexte économique et social, de sa taille et de certains critères permettant d'en donner une définition qualitative.

Ce chapitre a donc pour finalités de présenter dans un premier temps les circonstances historiques et les causes économiques et sociales de la renaissance des PME tant celles-ci jouent un rôle déterminant sur le niveau de prévention des risques SST. Dans un deuxième temps de faire émerger les caractéristiques de ces entreprises et de mettre en évidence l'intérêt d'une typologie dans la problématique SST et enfin dans un troisième temps de poser en termes statistiques le constat international d'une vulnérabilité plus importante des salariés des PME aux risques SST.



## **1.1 Les petites et moyennes entreprises dans l'activité économique**

Les auteurs s'accordent pour parler d'une renaissance des petites et moyennes entreprises à partir des années 1970 (Julien, 1997). Cette renaissance est commune à l'ensemble des pays développés mais elle s'étend aussi aux ex pays socialistes en transition vers l'économie de marché (Koradecka, 2001) qui ont longtemps privilégié la grande entreprise ainsi qu'aux pays en développement dont l'économie s'appuie très largement sur le secteur informel. Ce développement des PME dans des contextes économiques différents présente des effets non négligeables sur la qualité de l'emploi et in fine sur la fragilisation de la population salariée face aux risques SST (Mayhew et Quinlan, 1997).

Après avoir présenté le caractère international de ce développement et ses conséquences en termes d'emploi, nous nous interrogerons sur les raisons de cette croissance qui selon les cas est à l'origine d'une précarisation des conditions de travail et d'une fragilisation des salariés aux risques SST.

### **1.1.1 Le poids des PME dans les pays industrialisés**

Aux Etats-Unis et au Japon, plus du tiers des salariés sont employés par des entreprises de moins de 250 personnes (Tableau n°2). En Europe, ces dernières représentent 99,8% de toutes les entreprises de l'Union 25 en 2003 (CE, 2002) et elles emploient les 2/3 de la main d'œuvre (Tableau 3). En affinant ces chiffres selon le secteur d'activité, on constate que celui des produits manufacturés représente 10% du total des entreprises et 14% de l'emploi total. Le secteur de la construction 13% des entreprises et 9% de l'emploi total, celui de la vente au détail 20% du total des entreprises et 14% de l'emploi total .

Ces chiffres recouvrent cependant des réalités nationales différentes. David Walters (2001) propose de les classer en quatre groupes :

- Un premier groupe de pays où les PME sont dominantes tels que l'Espagne, la Grèce et l'Italie.
- Un deuxième groupe où les PME sont dominantes sans que cette domination ne soit écrasante, le meilleur exemple en est le Danemark.
- Un troisième groupe dans lequel on rencontre une égale répartition de l'emploi salarié entre PME et grandes entreprises comme la France.
- enfin un groupe de pays où les grandes entreprises restent majoritaires comme l'Angleterre et la Suède.

Olivier Torres (1999) propose de distinguer d'une part les PME traditionnelles héritées du passé dont le niveau technologique est relativement faible. Ces PME se retrouveraient particulièrement dans les pays d'Europe du sud (Italie, Espagne et en France). Et d'autre part, les PME plus « modernes » que l'on retrouverait dans les pays Anglo-saxons et qui symboliseraient l'initiative privée, le goût du risque et le High tech. Le modèle le plus représentatif serait alors celui de l'entreprise de la Silicon Valley.

Les tailles moyennes sont différentes selon les pays considérés. En effet, elles ont tendance à être basses dans les pays méditerranéens (Italie, Grèce, Portugal et Espagne), alors qu'elles augmentent en Irlande, Autriche, Luxembourg et Pays-Bas. En corrélant la taille des entreprises et le Produit Intérieur Brut (PIB), les auteurs constatent que la taille moyenne des entreprises augmente avec la prospérité du pays et atteint 10 salariés en Autriche, alors que la taille moyenne est en Grèce de 2 salariés et de 3 en Italie.

Enfin, si l'on s'intéresse à l'économie marchande non financière, les PME génèrent plus de la moitié de la valeur ajoutée totale, répertoriée comme suit : Les micros 20,5%, les petites 19,1% et les moyennes 17,8% (C.E, 2002). Concernant la France, les PME indépendantes de 0 à 249 salariés occupaient en 2004 55% des personnes occupées (salariés et non salariés). Les deux tiers des effectifs des PME sont occupés dans des entreprises de moins de 20 personnes et réalisent 66% de la valeur ajoutée créée par les PME françaises (tableau n°1).

	Poids des PME dans l'emploi total salarié et non salarié en 2002	Poids des PME dans la valeur ajoutée en 2002
Petites entreprises moins de 50 salariés	48%	39%
Moyennes entreprises 50-249 salariés	15%	14%
Grandes entreprises 250 salariés et plus	37%	47%

*Tableau 1: Poids des PME en France en 2002  
Source DGI-INSEE-DCASPL, base de données fiscales, ministère des PME*

	Europe- 19	USA	JAPON
Micros	34%	11%	
Petites	19%	19%	
Moyennes	13%	16%	
Total	66%	46%	33%
Grandes entreprises	34%	54%	67%

*Tableau 2 : Emploi dans l'entreprise privée hors secteur primaire, Europe-19, USA et Japon, 1998. Selon enquête européenne observatoire des PME. (CE, 2002)*

Type d'entreprises	Nombre d'entreprises	Pourcentages	Nombre de salariés	%
Micro entreprises 1-9 salariés	18 040 000	93.1	38360000	33.8
Petites entreprises 10-49 salariés	1 107 025	5.9	21 320 000	18.8
Moyennes entreprises 50-249 salariés	155 646	0.8	14 870 000	13.2
Grandes entreprises	37 416	0.2	38 680 000	34.2
Total	19 340 087	100.0	113230000	100

*Tableau 3 : D'après l'agence Européenne pour la Santé et la Sécurité au Travail et le 6ème rapport de l'observatoire des PME. Commission Européenne 2000 (European Agency, 2003)*

### 1.1.2 Les raisons de leur développement

Les raisons de cette renaissance résultent tout d'abord d'une remise en cause de ce qui fondait le mythe de la grande entreprise : économie d'échelles, effets d'expérience et d'apprentissage. Jusqu'à très récemment en effet, les grandes entreprises étaient considérées comme le modèle économique à atteindre. Les PME étaient vues comme des petites grandes entreprises

destinées à grandir. Les années 70 et les chocs pétroliers ont modifié la perception que l'on avait de ce modèle.

Les économies d'échelles étaient fondées en effet sur la croyance qu'une grande taille permettrait une baisse du coût unitaire de production conséquence d'une augmentation de la production et une meilleure répartition des charges fixes, or ainsi que l'écrivent Julien et Marchesnay (1988), à partir de 1975 la crise économique frappe les grands groupes industriels et infirme ce qui n'avait jusqu'à présent été vérifié statistiquement que dans les activités industrielles très capitalistes. Les effets pervers de la grande taille apparaissent. En effet le bien fondé de la taille critique et des économies d'échelles ne se vérifiait pas de manière systématique. Ils constituaient même des éléments de vulnérabilité pour les entreprises.

Cette vulnérabilité s'explique par les raisons suivantes :

- La première raison est qu'un certain nombre d'activités ont fait apparaître des déséconomies d'échelle et que les grandes entreprises connaissaient des difficultés pour opérer des stratégies de dégagement dans la mesure où les coûts de sortie d'une activité à forte intensité capitaliste sont très élevés.
- La deuxième raison est que dans un cadre d'hyper firme les coûts de coordination internes sont très élevés et difficilement négociables en cas de crise économique.
- La troisième raison tient à des mutations socio-économiques notamment la segmentation des marchés qui s'explique par des besoins pour des biens différenciés et qui allait sonner le glas de la production de biens standardisés et du modèle unique de la grande firme.

Cette remise en cause de la grande entreprise fut donc à l'origine d'une réflexion sur les avantages des petites entreprises notamment sur leur capacité de réaction et d'adaptation dans un environnement incertain.

Cet argument de la flexibilité mérite cependant d'être discuté. La recherche de la flexibilité dans un environnement de mondialisation et de compétitivité accrue avantage les petites entreprises qui s'adaptent aux perturbations rapides de leur environnement mais contient aussi certaines limites. Par flexibilité, on entend flexibilité opérationnelle et stratégique (Julien et Marchesnay, 1988).

La flexibilité opérationnelle recouvre le potentiel de la PME à adapter ses ressources dans une optique d'efficacité maximale. Or selon ces auteurs, cette flexibilité opérationnelle n'est vérifiée dans la réalité que si la petite entreprise a des ressources et des activités moins spécialisés que dans une grande entreprise. Dès qu'elle se spécialise, elle perd cet avantage. En réalité, elle ne possède cet avantage que lors du démarrage. Dès sa phase de croissance, elle commence à le perdre. En outre, dès que la petite entreprise rationalise ses tâches, son organisation qui est en grande partie son potentiel de flexibilité se rigidifie et réduit son potentiel d'adaptation.

La flexibilité stratégique, c'est la liberté dont dispose une entreprise pour se fixer des objectifs compte tenu de son environnement. Julien et Marchesnay (1988) soulignent que si la grande entreprise est moins réactive compte tenu de sa structure bureaucratique, elle est aussi moins dépendante de son environnement sur lequel elle a une capacité d'exercer une influence.

Concernant la petite entreprise, celle-ci est en prise plus directe sur son environnement mais elle en est aussi plus dépendante et finalement elle en est moins flexible que la grande.

L'évolution des marchés fut une deuxième grande cause de la renaissance des petites entreprises. Certains auteurs (Julien, 1997) ; (Torres, 1999) évoquent la théorie des interstices qui explique que le développement de nouveaux marchés permet aux petites entreprises de se positionner là où les grandes ne le peuvent pas. En effet, certains marchés correspondent à de petites productions et ne sont pas accessibles aux grandes entreprises qui privilégient la production de masse.

Enfin, la troisième cause est l'externalisation qui a été rendue nécessaire dans un contexte de plus en plus compétitif et qui amène les grandes entreprises à utiliser les PME pour ajuster leur production ou répondre aux évolutions de la demande dans le cadre d'une relation de sous-traitance de capacité ou de spécialité. Dans ce contexte le secteur tertiaire a vu croître le nombre de petites entreprises créées dans de fortes proportions lorsque les grandes entreprises ont externalisé une partie de leurs fonctions supports.

Les raisons ne sont cependant pas uniquement économiques, elles sont aussi politiques et sociologiques.

Face à la crise de l'emploi, la création d'entreprises est un credo que l'on retrouve dans de nombreux pays industrialisés. Dans ce contexte la création de petites entreprises a été favorisée par un assouplissement législatif et des financements appropriés. Cependant comme nous le verrons, les contrats de travail sont plus est plus précaires dans les grandes.

Au plan sociologique, la remise en cause des grandes entreprises tayloriennes liée à un désir d'épanouissement personnel et à la recherche d'un environnement de travail plus convivial peut aussi expliquer cet engouement pour ces organisations (Torres, 1999).

Il serait cependant contestable de dresser un constat fondé uniquement sur un modèle du « *small is beautiful* ». Un certain nombre d'auteurs sont sévères sur les petites entreprises et tempèrent l'enthousiasme en faveur de cette taille d'entreprise.

Elles sont vulnérables économiquement et très dépendante de leur environnement. Un fait mineur pour une grande entreprise deviendra pour une PME très important (la perte d'un client qui réalise une grande partie du chiffre d'affaires par exemple). C'est le cas pour une PME sous-traitante d'une grande entreprise. Torres n'hésite pas à parler d'effet papillon, ce qui est marginal pour une grande entreprise peut prendre un tour catastrophique pour une PME « *Small is difficult* ». Cette vulnérabilité économique joue un rôle important sur le niveau de prévention des risques SST. Les expérimentations menées et présentées aux chapitre 3 et 4 mettent en évidence les difficultés pour une PME à structurer une démarche SST tant les aléas de l'entreprise prennent une importance capitale et diffèrent la prévention des risques.

Une deuxième limite est liée au modèle d'emploi qu'elles développent. Elles ont en effet une forte tendance à précariser la main d'œuvre employée (Julien et Marchesnay, 1988 ; Lamm, 2002; Rigby et Lawlor, 2001) or ainsi que nous le verrons cette précarisation de la main d'œuvre est à l'origine d'une dégradation des indicateurs de Santé et de Sécurité au Travail.

Cette présentation des causes du renouveau des PME présente en creux les difficultés pour en dresser une définition générale. En effet le contexte économique et social, le marché et le positionnement de l'entreprise sur son cycle de vie pèsent fortement sur les caractéristiques des PME.

## **1.2 Hétérogénéité des PME et difficultés de définition**

Une des difficultés premières d'un travail sur les PME est de définir l'objet d'étude, or la PME n'existe pas en tant que tel (Torres, 1999) « *la PME est un sigle qui a plus de valeurs que de sens* ». Les spécialistes du domaine ont ainsi consacré une large part de leurs écrits à établir des typologies qui tiennent compte de sa diversité. Ces typologies doivent être prises en compte pour comprendre pourquoi ces entreprises présentent des niveaux de risques SST différents des grandes.

Les PME ne constituent pas un tout homogène et leur définition est relative dans le temps et dans l'espace. Traditionnellement on distingue des typologies qui s'appuient sur des critères quantitatifs de celles qui s'appuient sur des critères qualitatifs.

### **1.2.1 Des définitions quantitatives**

Lorsque l'on parle de PME, le premier critère à prendre en compte est l'indépendance de l'entreprise. Un petit établissement contrôlé par une grande entreprise n'est pas une PME (Julien, 1997). Le problème est notamment posé par les franchises et certaines formes de sous-traitance, d'où la nécessité de réaliser la distinction entre une sous-traitance de capacité dans laquelle le sous-traitant est en situation de dépendance vis-à-vis du donneur d'ordre et la sous-traitance de spécialité dans laquelle il a davantage d'autonomie.

Le deuxième critère à prendre en considération est la taille par l'effectif ou le chiffre d'affaires. Cette notion de taille peut être très différente selon la localisation des entreprises : inférieure à 499/500 salariés dans certains pays comme les Etats-Unis, la France et inférieure à 100 personnes dans d'autres, Autriche et Norvège.

La taille pose problème dans la mesure où elle ne rend pas compte des diversités sectorielles. En effet une entreprise de grande taille dans le secteur des services sera une entreprise de petite taille dans le secteur industriel. Pour la France, le seuil de 500 est pertinent pour les entreprises industrielles selon la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), mais il ne l'est plus dès qu'il est appliqué au secteur des services. L'observatoire Européen des PME rappelle que les PME dans le secteur manufacturier ont une taille moyenne en Europe qui est plus de deux fois supérieure à la taille moyenne des entreprises privées hors secteur primaire.

La classification de l'Union Européenne (Tableau n°4) qui n'a pas de caractère réglementaire est cependant celle utilisée par la plupart des auteurs qui ont travaillé sur la problématique PME et Santé Sécurité au Travail ainsi que nombre d'organismes officiels (selon la Confédération Générale des PME cette recommandation a été retenue par la DECAS, Direction des Entreprises Commerciales Artisanales et de Services et devrait finir par s'imposer aux pays membres).

La plupart des auteurs envisagent donc la PME comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes en Europe comme aux Etats-Unis.

Catégorie d'entreprise	Effectif	Chiffre d'affaires	Total du Bilan
Moyenne	<250	≤ 50 millions d'Euros	≤ 43 millions d'Euros
Petite	<50	≤ 10 millions d'Euros	≤ 10 millions d'Euros
Micro	<10	≤ 2 millions d'Euros	≤ 2 millions d'Euros

Tableau 4. Définition de la PME selon la recommandation du 6 mai 2003 de l'Union Européenne

On retrouve cet effet de seuil dans le domaine de la prévention des risques Santé et Sécurité au Travail. La PME de moins de 50 personnes y est particulièrement ciblée car elle est considérée comme la plus vulnérable (Eakin, 1992; Champoux et Brun, 2000).

Dans une recherche sur la problématique santé – travail et petites entreprises, Antonsson (1997) présente une typologie qui prend en compte différentes tailles d'entreprise. Elle distingue quatre sous-groupes :

- De 1 à 5 salariés : Les entreprises familiales
- De 6 à 20 salariés : Les petites entreprises typiques
- De 20 à 50 salariés : Les grandes petites entreprises
- De 51 à 200 salariés : Les très grandes petites entreprises

Selon Antonsson (1997), les caractéristiques des risques SST rencontrées varient selon ces différentes tailles. Ces différences sont selon l'auteur liées aux modes d'organisations du travail et aux types de management rencontrés qui dépendent de la taille de l'entreprise.

Penser la PME en termes de taille est donc un critère pertinent voire selon Torres (1999), la variable explicative souveraine dans les approches inter typiques<sup>5</sup>. Cependant il convient aussi de prendre la taille dans une variable dynamique et d'analyser les périodes de transformation de l'entreprise au cours de son développement.

Couteret (1995) parle de métamorphose de la PME et distingue trois phases d'évolution de la firme qui correspondent au tableau n°5.

Torres (1999) rend compte des théories et particulièrement de la plus célèbre d'entre elles celle de Greiner (1972) qui ont pensé la croissance de l'entreprise au travers de phases de ruptures au fur et à mesure de son développement. Ces phases de ruptures ne traduisent pas des évolutions en termes de stades ou de degrés mais en termes de nature de changements structuraux. Chaque phase de changement est une phase de crise qui constitue le changement.

Il existe ainsi la crise de direction qui est la première crise de l'entrepreneur qui voit se développer son entreprise et qui est amené à spécifier les rôles au sein de sa structure. Cette

<sup>5</sup> Torres distingue les approches inter typiques des approches intra typiques. Les unes s'intéressent au seuil les autres au secteur d'activité.

crise est suivie d'une crise de délégation rendue nécessaire par la demande des membres de l'organisation qui va aboutir à une crise du contrôle en formalisant les procédures à l'origine d'une crise de la bureaucratie dans laquelle l'entreprise va perdre sa flexibilité originelle et donc un avantage compétitif.<sup>6</sup>

<b>Stade 1 : Démarrage</b>	<b>Stade 2 : Croissance</b>	<b>Stade 3 : Maturité</b>
La firme est jeune et petite La structure est informelle Très forte centralisation autour du dirigeant Décisions prises par le jugement individuel du dirigeant.	Firme plus âgée et taille accrue Forte centralisation Structure un peu plus formalisée Décision prise avec l'aide d'outils et de méthodes d'analyses	Entreprise mature Taille moyenne Décentralisation modérée Structure formalisée et bureaucratique Décisions prises collectivement par une équipe dirigeante.

Tableau 5. Métamorphose de la PME selon Couteret (1995)

Cette approche dynamique n'est cependant pas partagée par tous, en effet toutes les entreprises n'ont pas vocation à grandir (Favaro, 1999) et certaines entreprises maintiennent la croissance de l'entreprise pour ne pas avoir à franchir de seuils juridico-structurels qui seraient dissuasifs. En outre, il y a dans le cadre des entreprises familiales la crainte d'une perte de contrôle de l'entreprise (Julien et Marchesnay, 1988).

Aussi faut-il chercher dans le critère de la taille une frontière qui permet de distinguer des seuils d'organisation spécifiques. La définition de l'Union Européenne correspond à cette volonté de typologisation. Cependant sous ces seuils apparaissent des critères de distinction qui conduisent à des classifications plus complexes.

## 1.2.2 Des typologies qualitatives

Conscients des limites de ces définitions quantitatives, les auteurs ont recherché de nouveaux critères à même de différencier ces entreprises en prenant en compte la réalité et le quotidien de ces organisations : le marché, le type de propriété et les caractéristiques des dirigeants.

Les premières typologies mises en évidence ont tenu compte du type de propriété. Dans les années 70, Deeks (1973) distingue les petites entreprises selon le nombre d'actionnaires et le mode de gestion. Il met en évidence les PME de type oligarchique (plus d'un propriétaire), patricienne (familiale et gérée par un gérant) et monocratique (un actionnaire), cependant il apparaît rapidement que ces distinctions ne sont pas le propre des PME et qu'elles ne sont par conséquent pas opératoires pour les définir (Julien, 1997).

D'autres typologies tiennent compte des marchés sur lesquels elles évoluent (marchés locaux, nationaux ou internationaux, modernes ou plus traditionnels). L'idée est que selon le type de marché, ces organisations présenteront des caractéristiques différentes et identifiables.

Les typologies qui paraissent cependant être les plus pertinentes sont celles qui différencient les entreprises selon le mode de management. En effet, la petite entreprise est très marquée par le chef d'entreprise qui cumule un ensemble de responsabilités et marque l'entreprise du sceau de sa gestion. Hirigoyen (1981) souligne ce rôle fondamental et fait du chef d'entreprise la clef de voûte de la PME.

<sup>6</sup> Julien fait état d'un ensemble de théories d'évolution de la petite entreprise qui tiennent compte de son cycle de vie.

*«Les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprises assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques et morales de l'entreprise, quelles que soient la forme juridique de celle-ci» (Hirigoyen, 1981).*

Le rôle du dirigeant est fonction ici encore de la taille de l'entreprise, plus l'entreprise est petite et plus le poids de celui-ci s'accroît, ce rôle d'hypertrophie de l'ego pouvant conduire à un effet d'Egotrophie (Torres, 1999). Le poids du dirigeant est donc premier et se retrouve autant dans le management de l'entreprise, dans lequel il y a rapidement identité entre le dirigeant et l'entreprise que dans le recrutement qui se fait prioritairement à la proximité de l'entreprise, famille et relations. Le pouvoir de ce dirigeant est souvent sans contre-pouvoir tant la représentation du personnel est faible en France dans ces organisations. L'effet pervers de cette omniprésence du dirigeant est à terme la dépendance de l'entreprise et la difficile mise en place d'un remplacement du dirigeant lorsque celui-ci s'avère défaillant.

Torres mentionne que nombre d'entreprises ont déposé le bilan suite à la disparition de leur dirigeant. En outre, l'histoire du dirigeant particulièrement liée à l'histoire de l'entreprise est à l'origine de la glorification du fondateur qui a souvent le sentiment que les obstacles qu'il a surmontés à la création de l'entreprise font de lui un dirigeant doué de qualités particulières et lui permettant de se sortir de toutes les situations. Le corollaire de ce mythe est une organisation dans laquelle il y a plus d'exécutants que de décideurs.

Le profil psychologique, les buts et les aspirations de l'entrepreneur sont donc au cœur de nombreuses recherches et Norman Smith (Smith, 1967), dans une typologie fondatrice distingue deux types d'entrepreneurs. L'entrepreneur artisan (Craftman) et l'entrepreneur opportuniste (Opportunistic). Cette typologie a été à l'origine de tentatives de classifications de l'entrepreneur. Ces classifications sont reprises par Julien et Marchesnay qui établissent deux archétypes d'entrepreneurs (Julien et Marchesnay, 1988) :

- Le premier PIC (Pérennité, indépendance, croissance) est marqué par une volonté de pérenniser son entreprise. Proche de l'entrepreneur artisan ce chef d'entreprise se retrouve dans des entreprises plutôt familiales, fondées sur la maîtrise d'un métier. La pérennité de l'entreprise est l'objectif premier de l'entrepreneur et le mode de direction est plutôt autocratique fondé sur l'adhésion à des valeurs traditionnelles et fondatrices de la structure.
- Le second CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) cherche plutôt à court terme une valorisation des capitaux engagés. C'est un entrepreneur qui défend farouchement son indépendance et pour lequel le désir de puissance et d'accomplissement est un désir premier. Son profil d'étude est plus élevé que le PIC et il est plus performant en termes de gestion et économiquement.

Dans un article consacré à la gestion des risques dans les TPE, Marchesnay (1985) rappelle que le nouvel entrepreneur présente des profils différents et que l'on peut distinguer deux types de créateurs d'entreprises :

- L'entrepreneur artisan, jeune entre 20 et 30 ans et de formation au plus technicienne et orienté produit.
- L'entrepreneur manager âgé en moyenne de 40 ans de formation supérieure et avec une expérience professionnelle de cadre plutôt orienté marché.



Ces profils d'entrepreneurs établissent des stratégies différentes selon les buts poursuivis. Cependant sous des profils différents se cachent des caractéristiques semblables telles qu'une forme de myopie du dirigeant qui prend des décisions sur le très court terme et le désir d'indépendance qui conduit à un modèle d'entreprise qui glorifie certaines caractéristiques organisationnelles et notamment la taille humaine de l'organisation.

Ce modèle d'entreprise à l'origine d'un microcosme où l'interactivité ainsi que l'affectivité des relations priment renvoie au modèle de l'entreprise familiale mise en évidence par Bauer (1995) pour qui le dirigeant de PME agit selon une loi fondamentale : « *Au nom du père, du fils et de l'entreprise* ». Cette loi énonce que le chef d'entreprise agit au nom d'une triple rationalité : économique, politique (il cherche à conserver son pouvoir au sein de l'entreprise) et familiale qui a des conséquences en termes de gestion mais aussi de transmission de l'entreprise. Elle peut être analysée comme une souplesse de gestion mais aussi un facteur bloquant, les conflits familiaux se retrouvant dans l'entreprise.

Julien et Marchesnay (1988) analysent cette ambivalence de l'interactivité organisationnelle. L'interactivité correspond à une forte intensité des échanges au sein de l'entreprise mais peut en effet comporter autant d'éléments positifs que négatifs. Notamment les risques de conflits accrus et le fait que les changements importants dans l'entreprise demandent l'adhésion de tous. Les effets positifs se retrouvent dans une plus grande facilité à créer un contexte motivationnel.

Les relations entre dirigeants et salariés présentent donc dans les PME une particularité, celle d'une plus grande proximité. Cependant si comme nous le verrons dans les enquêtes menées dans le cadre de la prévention des risques SST (Eakin, 1992), (Hasle, 2008) cette relation est faiblement polarisée, la relation hiérarchique ne diminue pas. Elle prend simplement une physionomie différente. Certaines études montrent d'ailleurs qu'en l'absence de contre pouvoir, la direction du dirigeant de PME peut être plus tyrannique car plus centralisée. Cependant la plupart du temps s'il y a une adéquation entre le profil du chef d'entreprise et la valorisation des salariés de l'entreprise ce poids de l'égo du chef d'entreprise sera accepté.

Synthétisant les approches quantitatives et qualitatives, Julien (1997) cerne le concept de PME à partir de six caractéristiques (tableau n°6) qui doivent se voir sur un continuum qui va du moins au plus et qui servent de base de travail à de nombreuses recherches sur la prévention des risques dans les PME.

La petite taille qui comme nous l'avons vu est très difficile à définir. La définition européenne et la typologie proposée nous permettent cependant d'écrire que la PME est une entreprise inférieure à 250 personnes. Il semble qu'il y ait un consensus pour accepter ce seuil, comme il existe un consensus pour accepter le seuil de 50 salariés pour la petite entreprise.

La centralisation de la gestion, si elle admet de multiples variantes ne peut être niée non plus et dans l'ensemble le profil du dirigeant oriente largement le management de l'entreprise. Cette centralisation de la gestion peut avoir des effets positifs comme extrêmement pervers pour le développement ultérieur de l'entreprise.

La faible spécialisation qui conduit à une grande polyvalence des tâches à la fois des salariés et des chefs d'entreprise. La différenciation des tâches s'accroît lorsque l'entreprise évolue, mais ainsi que nous l'avons mis en évidence dans la partie précédente, toute entreprise n'a pas vocation à croître. Les PME sont donc représentées comme des entreprises dans lesquelles les

différentes fonctions sont fortement imbriquées et elles dépendent fortement du dirigeant qui la plupart du temps n'a pas de visibilité sur le long terme.

La petite taille :	Inférieure à 250 personnes
La centralisation de la gestion	Personnalisation de la gestion autour du chef d'entreprise
Une faible spécialisation	Une grande polyvalence des salariés qui conduit à une forte proximité sociale
Une stratégie peu formalisée	Stratégie intuitive liée à la myopie des PME qui n'ont pas de visibilité sur le long terme
Un système d'information interne peu organisé	Un système d'information interne qui laisse une grande place à la communication informelle
Un système d'information externe simple	Un système d'information externe en prise directe sur le marché : fournisseurs /clients/donneurs d'ordres

Tableau 6. Les caractéristiques des PME selon Julien (1997)

Les stratégies mises en place le sont sur du très court terme et sont plus réactives qu'anticipatrices. En outre, bien que les stratégies soient définies selon les profils des dirigeants, elles sont particulièrement intuitives. Torres (1999) considère que le dirigeant a un schéma de décision qui est le plus souvent sous la forme « *intuition, décision, action* et que plus la taille de l'entreprise est petite, plus son schéma de décision est sous cette forme. Julien et Marchesnay distinguent cependant deux types de Processus de Prise de Décision Stratégique (PPDS). Le premier type est un mode de processus réactif de type adaptatif qui consiste à réagir aux variations de l'environnement. Le second est plus opportuniste et consiste à tirer avantage des « *poches de turbulence de l'environnement* ». Ces PPDS sont en lien avec les types d'entrepreneur. Le premier correspondrait davantage à un entrepreneur de type PIC, le second à un entrepreneur de type CAP.

Les stratégies mises en œuvre relèvent alors davantage de l'intuition stratégique que de la planification stratégique. Cette intuition stratégique repose sur les qualités de la PME que nous avons mise en évidence dans la partie précédente (flexibilité et réactivité). Il serait cependant réducteur de ne voir la stratégie uniquement influencée par les valeurs du dirigeant. Celle-ci est aussi influencée par des variables organisationnelles (Julien, 1997) qui tiennent aux autres membres de l'organisation et particulièrement à sa conjointe et comme nous le verrons par des proches conseillers notamment l'expert comptable (Lamm, 1997) ainsi que par l'environnement de l'entreprise.

Concernant le système d'information interne, celui-ci est peu formalisé ce qui laisse une grande place à la communication orale et à la communication directe. La mise en place d'un cahier de consignes dans une TPE est déjà une forme de formalisation très difficilement atteignable comme nous avons pu le constater dans les enquêtes réalisées. Comme nous le verrons dans le cadre de nos enquêtes, la nécessaire formalisation d'un plan de prévention des risques est en soi un véritable enjeu pour des PME qui n'ont pas l'habitude de ces modes de planification.

Le caractère de proximité qui lie les membres de l'organisation dans le cadre du système d'information interne se retrouve aussi dans le système d'information externe. En effet, les PME entretiennent avec leurs clients et leurs réseaux relationnels locaux de nombreuses relations qui leur permettent de disposer de l'information nécessaire et de résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées. Cette proximité se retrouve en terme de territoire et la PME est souvent mieux implantée sur son territoire que la grande entreprise ce qui lui permet de bénéficier d'informations et d'un soutien de proximité qui lui procure un avantage sur les marchés locaux et lui permet d'être plus réactive.

Ces différentes caractéristiques sont à prendre en compte dans l'approche des pratiques de prévention dans les PME.

A ce titre Antononson (1997) propose de décrire le niveau de prévention des risques dans les PME à partir de quatre caractéristiques :

- Le type de management qui renvoie selon la taille à un management très proche des salariés ou plus distant.
- Le type de propriété, plutôt familial dans les petites.
- Le nombre de spécialistes employés qui varie de très peu dans les très petites à de nombreux dans les grandes.
- La polyvalence dans le travail. Très polyvalent dans les petites et très peu dans les grandes.

Par ailleurs les différents profils d'entrepreneurs conduisent à des postures différentes face aux risques en général et aux risques SST en particulier. Comme nous le verrons dans les chapitres suivants ces différences d'attitudes se retrouvent dans les recherches sous forme de typologies de l'entrepreneur face aux risques professionnels (Eakin, 1992 ; Lamm, 2001).

Ces caractéristiques constituent donc autant de critères de fiabilité que de vulnérabilité de la PME face aux risques SST et doivent être prises en compte pour mettre en place des actions de prévention qui seront dépendantes de la taille de l'entreprise, des modes de management et des contextes socio-économiques dans lesquels l'entreprise se développe.

### **1.3 Une vulnérabilité des PME face aux risques Santé et Sécurité au Travail**

Les statistiques des maladies professionnelles et des accidents du travail révèlent une faible performance des PME par rapport aux grandes entreprises dans ce domaine (Favaro, 1996 ; Lamm 1999 ; Walters, 2001 ; Fabiano, 2004 ; Sorensen et Hasle, 2007) (voir tableau n°7).

En Belgique, la confédération syndicale belge révèle qu'en 2003, 52,3% des accidents mortels se sont produits dans des entreprises qui comptent moins de 50 travailleurs alors qu'elles ne représentent que 43% de l'emploi total.

Les chiffres français montrent que la plupart des accidents ont lieu dans des entreprises dont l'effectif est inférieur à moins de 50 personnes (ISAST, 2006).

Bien que certaines statistiques puissent être sujetes à caution, notamment en ce qui concerne la sous déclaration des accidents du travail au sein des entreprises de moins de 20 salariés

Entreprises	%	Nombre AT/100 000 Salariés*	Nombre de morts /100000 salariés	%
Entreprises individuelles	5.2	2309	3.6	8.1
Micro 1-9	25.2	3886	6.4	36.9
Petites 10-49	28.6	5218	6.1	28.7
Moyennes 50-249	23.9	4085	3.1	15.4
Grandes +250 salariés	17.1	3254	2.4	10.4

*Tableau 7 : Accidents du travail dans neuf secteurs Européens et Norvège en fonction de la taille  
D'après les statistiques sociales européennes-accidents au travail et santé au travail- données 1994-2000,  
Eurostat, 2002\* accidents du travail supérieurs à 3 jours (European Agency, 2003)*

(Walters, 2001) cette comparaison des taux d'accidentabilité entre les grandes et les petites entreprises nous amène à nous interroger sur les raisons de cette vulnérabilité.

Existe-t-il véritablement un effet taille qui, combiné avec certaines caractéristiques, confère à ces entreprises une fragilité, ou celle-ci est-elle la conséquence des secteurs d'activité dans lesquels elles évoluent et qui sont par nature plus sujets à l'accident et aux maladies professionnelles comme le bâtiment ou la métallurgie ?

Bien que le secteur d'activité et les éléments d'âge, de sexe, et de qualification qui lui sont attachés jouent un rôle non négligeable sur la performance Santé et Sécurité au Travail, il semble que des éléments propres à cette taille d'entreprise déterminent ses mauvaises performances. Pour Lamm (2001), chercheuse néo-zélandaise spécialisée sur la problématique risque Santé et Sécurité au Travail et PME, les deux aspects sont indissociables.

En effet en Australie et en Nouvelle-Zélande, de nombreuses entreprises sont liées aux industries à risques qui emploient une main d'œuvre plus précaire à des taux de rémunération plus bas que dans les grandes entreprises. Pour une large part le profil des salariés dans ce type d'entreprise est constitué de femmes ne parlant pas l'anglais et peu syndiquées. La précarité de la main d'œuvre dans un contexte concurrentiel, d'externalisation et de sous-traitance dans lequel évoluent ces entreprises renforce leur vulnérabilité face aux risques professionnels (Mayhew and Quilan, 1997). Il existe donc bien une spécificité des PME, et Lamm et Walters (2004) considèrent que le management de ces entreprises est très différent de celui des grandes. Les contraintes financières qui pèsent sur elles rendent difficile la conformité réglementaire.

L'ensemble des auteurs admet qu'il est difficile de pouvoir établir des comparaisons entre les grandes et les petites entreprises (Sorensen et Hasle, 2007).

En effet :

- La survie moyenne de ces entreprises est courte.
- La définition des PME, nous l'avons vu dans la partie précédente est difficile.
- Celles-ci sont dépendantes d'une multitude de facteurs environnementaux (relation de dépendance avec une grande entreprise par exemple) qui varie fortement d'une entreprise à l'autre.

- D'une difficulté à établir des comparaisons internationales car chaque pays a sa manière d'enregistrer les déclarations d'accidents et les maladies professionnelles.

Cependant les études internationales et françaises font toutes mentions :

- D'un risque plus important d'accidents du travail graves et de décès.
- D'un risque plus important d'accidents du travail qui n'apparaît pas directement dans les statistiques des petites entreprises mais qui peut être déduit de la sous déclaration.

Les contextes culturels dans lesquels les accidents du travail et les maladies professionnelles sont déclarés pèsent donc fortement sur la fiabilité des données. Cependant on constate certaines similitudes dans les pays comparés.

Les statistiques européennes et françaises mettent en évidence la relation entre la taille des entreprises et la fréquence des accidents du travail et des décès. Plus la taille décroît et plus le taux de fréquence est élevé à l'exception cependant des très petites entreprises qui présentent un taux de fréquence des accidents du travail moindre mais un pourcentage de décès plus élevé et ce quelque soit le pays ou le groupe de pays considéré.

Sorensen et Hasle (2007) ont montré qu'au Danemark les petites entreprises ont un environnement de travail plus risqué que les grandes et que cet accroissement du risque est à mettre en relation avec la pauvreté du système de management de la sécurité.

On constate cependant selon les études des différences significatives entre les risques rencontrés. Si les risques physiques liés à de la manutention et à l'exposition aux produits chimiques sont plus souvent mis en évidence dans les petites entreprises, il semble que celles-ci sont moins soumises aux risques psychosociaux. Cette analyse se retrouve dans les études anglaises et françaises sur le sujet. Selon l'ISAST (2006), les entreprises de moins de 20 salariés sont plus pénalisées si l'on prend en compte les différents indicateurs sur les efforts physiques et les contraintes posturales, les indicateurs d'accidents et les indicateurs d'hygiène (saleté, humidité).

En revanche les indicateurs relatifs à l'organisation du travail soulignent que l'autonomie au travail est plus élevée dans les PME et que les contraintes organisationnelles sont moindres que dans les grandes entreprises.

Bien que certains secteurs soient plus exposés que d'autres Walters (2001) a montré que les statistiques d'accidents du travail présentaient quelque soit le secteur d'activité le même profil (tableau n°8).

Concernant la faiblesse des taux d'accidents du travail pour les très petites entreprises, un certain nombre d'auteurs suppose que si le taux est particulièrement bas cela est dû essentiellement à un problème de sous déclaration.

Cependant la sous déclaration selon le Health and Safety Executive (HSE) n'explique pas la totalité de ces différences. En effet Walters (2001) rapporte les arguments du HSE sur la question qui considère que les statistiques sont réalisées à partir des déclarations légales des employeurs et dans ce cas là on peut considérer qu'il y a sous déclaration. Cependant il y a

aussi des enquêtes réalisées par la Labour Force Survey c'est-à-dire à partir des déclarations des salariés or les déclarations concordent.

Secteur d'activité	1-9 salariés	10-49 salariés	50-499 salariés	+ 500 salariés
Industrie agroalimentaire	33	116	127	117
Biens intermédiaires	120	130	108	44
Biens d'équipement	129	239	99	49
Biens de consommation	135	121	87	58
Construction	112	115	79	28
Commerce international	69	122	116	89
Total	91	127	102	50

*Tableau 8 : Taux d'accident du travail en France pour 1000 salariés par taille d'établissement  
Source : Observatoire des accidents du travail. 1992 (Walters 2001)*

La sous déclaration patronale ne suffirait donc pas à expliquer l'anomalie statistique que constitue le taux de fréquence d'accidents moins important dans les très petites entreprises alors que le taux de décès y est beaucoup plus élevé.

Une des réponses à ces questions se trouve dans les différences d'activités qu'il faut prendre en compte. En effet selon le HSE si on compare les activités des grandes entreprises et celles des très petites, on constate que les grandes entreprises sont dans des secteurs plus risqués que les petites.

Cet argument est cependant battu en brèche par Walters (2001) qui considère qu'il y a véritablement un effet taille qui a été mis en évidence indépendamment des pays considérés, des recueils de statistiques et des secteurs d'activité.

Pour Walters comme pour la plupart des auteurs, les différences concernant les petites entreprises résultent donc essentiellement d'une sous déclaration, sous déclaration que l'on vérifie en analysant les statistiques allemandes et nord-américaines qui présentent des taux d'accidents et de décès bien plus importants dans ces entreprises que dans les grandes.

Concernant les maladies professionnelles la relation entre le taux de fréquence et la taille est moins évidente (tableau n°9). Il apparaît même que les taux de fréquences sont meilleurs dans les petites entreprises. C'est le cas de la France, mais c'est aussi le cas de la Suède.

Un certain nombre d'études (Walters, 2001), (ISAST, 2006) ont montré ainsi que nous l'avons vu précédemment que les contraintes organisationnelles qui pèsent sur les salariés des petites entreprises sont moins importantes que dans les grandes. En effet, elles ne subissent pas les effets du travail taylorien et répétitif. La polyvalence des tâches, conséquence de la faible spécialisation est un avantage pour les salariés par rapports à ceux des grandes entreprises. Elle leur permet d'être exposés moins longtemps aux dangers chimiques par exemple alors que la proportion de salariés exposée est plus forte.

Les relations sociales permettent une certaine proximité entre dirigeants et salariés et de travailler dans de meilleures conditions psychologiques. Cependant là encore les avis sont partagés et il faut considérer que la situation est beaucoup moins uniforme qu'il n'y paraît.

En termes d'exposition, des analyses sectorielles peuvent s'imposer. En outre il faut se départir d'une image d'Épinal d'une petite entreprise dans laquelle « il fait bon de travailler ». Les situations peuvent être très différentes selon les entreprises et leurs caractéristiques.

La pression supportée par les salariés dans les petites entreprises peut provenir directement de leurs clients et les relations entre dirigeants et salariés ne sont pas toujours aussi bonnes. Un dirigeant autocratique aura tendance à moins déléguer et fera peser une pression sur ses salariés peut être plus importante que la pression qui pèse sur les salariés des grandes entreprises.

Taille des entreprises	Nombre de salariés	Nombre AT	Nbre AT *1000/nbre de salariés	Nbre de MP	Nbre MP*1000/nbre de salariés
Non précisée	541 709	14 588	26,93	15 132	27,93
Moins de 10 salariés	3 923 459	137 731	35,10	3319	0,85
Entre 10 et 20 salariés	1 719 561	85 624	49,79	2012	1,17
Entre 20 et 50 salariés	2 723 587	140 191	51,47	3516	1,29
Entre 50 et 200 salariés	3 978 543	185 656	46,66	5661	1,42
Plus de 200 salariés	4 644 367	128 573	27,68	7208	1,55
Total	17 531 226	692 363	39,49	36 848	2,10

*Tableau .: Statistiques sur les accidents de travail (AT) et les maladies professionnelles (MP) pour l'ensemble des secteurs par taille d'entreprise en 2004 en France Source : CNAMTS/ DARES d'après (ISAST, 2006)*

Les différentes études qui rendent compte de conditions de travail plus difficiles dans certaines petites entreprises conduisent donc à des possibilités d'augmentation des maladies professionnelles dans ces petites entreprises.

A la lecture des différentes études, il apparaît donc que l'on peut parler d'un effet taille en matière de vulnérabilité des PME face aux risques SST. Cependant cet effet taille doit malgré tout être mis en relation avec d'autres facteurs qui sont l'âge moyen des salariés qui travaillent dans ces entreprises, la précarité de leur contrat et la relation de dépendance avec une grande entreprise qui aura tendance à externaliser ses risques SST.

Compte tenu du nombre de salariés employés dans les PME et de leur vulnérabilité face aux maladies professionnelles et aux accidents du travail, la mise en place de mesures de prévention adaptées à ces organisations est devenue un enjeu pour les institutionnels de la prévention. Le coût financier et humain de cette vulnérabilité des PME incite donc à une prise en compte réelle d'un effet taille à combiner avec les facteurs énoncés ci-dessus.

Les réponses à apporter requièrent cependant une connaissance approfondie de la représentation de ces risques et des moyens disponibles pour les prévenir.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

Ce chapitre avait pour objectif de positionner le problème de la vulnérabilité aux risques SST de la PME dans une problématique plus générale des sciences de gestion. La PME est une organisation complexe et difficile à définir et la récente prise en compte de ses particularismes a en effet donné lieu à de multiples théories et essais de définition.

La définition en terme de taille si elle est pertinente n'est pas suffisante pour mettre en évidence l'ensemble de ses caractéristiques. Il faut donc tenir compte de la personnalité du dirigeant, du réseau de proximité de l'entreprise et de la particularité des relations sociales dans l'entreprise. Les chapitres suivants considéreront ces caractéristiques pour mettre en évidence des déterminants d'adhésion à des actions de prévention des risques SST.

Si la PME a été considérée comme une taille d'entreprise plus humaine que la grande, il apparaît cependant que sa petite taille, la proximité et l'interdépendance des relations sociales marquée par une forte interactivité ainsi que les stratégies réactives et intuitives du dirigeant peuvent constituer autant de facteurs de succès que de facteurs bloquants dans le développement de l'entreprise.

Ces caractéristiques sont déterminantes pour poser le problème de sa vulnérabilité face aux risques Santé et Sécurité au Travail. En effet s'il on constate des différences en termes d'accidents du travail et de décès qui sont corrélés à des tailles d'entreprises, ce simple constat n'explique rien. Il nécessite si l'on considère que ces statistiques ne dépendent pas d'un secteur d'activité donnée de comprendre quels sont les facteurs de vulnérabilité de ces organisations à la lumière des caractéristiques mises en évidence dans ce chapitre.

Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, les recherches internationales qui ont étudiées les déterminants de la prévention des risques SST se sont intéressées à leur nature et à ces caractéristiques et ont mis en évidence des facteurs essentiels sur lesquels s'appuyer pour imaginer des actions de prévention appropriées.





# Prévention des risques dans les PME : déterminants de la prévention et conceptions d'actions adaptées

### INTRODUCTION

Le chapitre précédent a montré les difficultés pour définir l'objet PME. Les sciences de gestion les ont étudiées sous des angles variés et un devoir de synthèse des différentes typologies s'impose pour cerner des organisations qui semblent présenter des caractéristiques communes.

Concernant la problématique de la prévention des risques SST, le constat est le même. Les méthodologies utilisées pour l'étudier sont extrêmement variées et les angles d'approches tout aussi divers. En outre force est de constater que si les références scientifiques se multiplient sur les dix dernières années, nombreuses sont les répétitions et les résultats antagonistes. Sur l'ensemble des recherches qui traitent du sujet et qui ont été répertoriées par Hasle et Limborg (2006) très peu prennent véritablement en compte la nature spécifique des petites entreprises et la plupart du temps ces contributions s'ignorent mutuellement avec pour conséquences des problématiques de recherche identiques et peu de résultats qui se départissent du constat d'une suraccidentabilité des petites entreprises.

Ce constat est le même pour les actions de prévention à destination des petites entreprises. Hasle et Limborg (2006) plaident alors pour de futures recherches qui reposeraient sur un socle de résultats des récentes études répertoriées, sur les caractéristiques de ces organisations et sur une évaluation des actions de prévention pour en imaginer de nouvelles.

Dans cette perspective, ce chapitre a pour objectif de réaliser un effort de classification des recherches Anglo-saxonnes et françaises du domaine pour poser les invariants internationaux du niveau de prévention dans les PME.

Il a aussi pour ambition de présenter dans un effort typologique des actions de préventions remarquables conçues sur la base de ces recherches. L'ensemble de ces invariants servira à concevoir dans le cadre de cette thèse des actions de prévention des risques SST (deux en l'occurrence) à destination des petites entreprises.

## **2.1. L'approche par les déterminants internes et externes de la prévention**

L'approche de la PME est donc comme nous l'avons vu dans le premier chapitre possible à partir des facteurs internes et externes.

La PME est fortement conditionnée par les acteurs de l'entreprise, chef d'entreprise et salariés mais dépend aussi très largement de son environnement économique, social et juridique. Les recherches sur la prise en charge des risques professionnels dans les PME se sont donc tout d'abord intéressées aux acteurs de l'entreprise et plus particulièrement aux dirigeants avant de mettre en évidence les liens entre le niveau de prévention et l'environnement de l'entreprise.

### **2.1.1 Le niveau de prévention dépend des acteurs de l'entreprise**

Les travaux qui ont étudié les déterminants internes de la prévention des risques dans les PME se sont intéressés dans un premier temps au chef d'entreprise. La prise en compte des représentations et des attitudes des salariés s'est faite dans un second temps mais elle reste plus marginale. Peu d'études existent sur le salarié (Eakin et Mac Eachen, 1998), (Champoux et Brun, 2000), une attention particulière lui a été pourtant accordée mais ainsi que nous le verrons il reste difficile à atteindre par les chercheurs. Des études plus récentes s'intéressent cependant à la dynamique du couple dirigeant et salarié (Hasle, 2008).

#### **2.1.1.1 Le rôle du dirigeant**

Concernant les déterminants internes de la prévention, il semble qu'au premier chef d'entre eux se situe le chef d'entreprise. Comme nous l'avons vu, dans les petites entreprises, la personnalité du dirigeant joue un rôle essentiel dans le management de l'organisation. En matière de Santé et de Sécurité au Travail, comprendre la perception du risque par le chef d'entreprise et les réponses qu'il y apporte semble être une piste privilégiée par les auteurs.

##### **2.1.1.1.1 Attitude et comportement du dirigeant**

Eakin (1992), sociologue Canadienne, a réalisé une des études majeures en la matière en conduisant une enquête qualitative portant sur 53 chefs d'entreprises de moins de 40 salariés. Cette étude est l'une des premières recherches prenant en compte la réalité des PME face à ce type de risques sans les considérer comme de petites grandes entreprises.

Son hypothèse de départ est de relier le comportement des chefs d'entreprises face aux risques SST aux schémas des relations sociales qui prévalent dans ces organisations.

Sa première constatation est que la plupart des dirigeants des petites entreprises investissent peu en matière de management de la Santé et Sécurité au Travail. Ils considèrent la plupart du temps que les risques professionnels sont liés aux comportements des salariés et plus particulièrement à leur absence de prudence face à certaines substances ou certaines situations dangereuses. Le risque n'est donc pas identifié en lui même. C'est le comportement du salarié

face à ce risque qui est pris en compte par le chef d'entreprise et particulièrement le refus du salarié d'utiliser les Equipements de Protections Individuelles (EPI) qu'il devrait porter.

Cependant ce comportement du dirigeant face aux risques SST n'est pas monolithique et très rapidement les résultats des interviews lui permettent de distinguer deux pôles :

- Un pôle minoritaire (1/5 des dirigeants interrogés) qui comprend des propriétaires qui déclarent faire beaucoup d'efforts pour prendre en compte la Santé et la Sécurité Travail de leurs salariés et n'hésitent pas à faire preuve de fermeté en utilisant des sanctions disciplinaires s'il le faut, c'est l'approche « *Coming down hard* ».
- Et un pôle, le plus couramment répandu, qui considère que la prévention des risques est le problème des salariés c'est l'approche « *leaving it up to the workers* ». Ce groupe présente des différences de comportement. L'attitude extrême de cette catégorie consiste à ne prendre aucune responsabilité en matière de Santé et de Sécurité au Travail. Les salariés doivent s'acheter leur équipement de protection individuelle, ou bien l'équipement leur est fourni et charge à eux de l'utiliser ou pas. Dans tous les cas les employeurs refusent d'intervenir de manière coercitive pour faire respecter les règles de prévention des risques professionnels.

Sachant que cette posture concerne les deux tiers des chefs d'entreprises interviewés, Eakin tente de comprendre leur réticence à prendre en charge la Santé et la Sécurité au Travail. Cette attitude selon Eakin (1992) s'explique par trois raisons :

- La perception qu'ils ont de l'intérêt de la question santé et sécurité au travail dans leur entreprise.
- Le type de relations qu'ils entretiennent avec leurs salariés.
- La façon dont ils perçoivent leur responsabilité en matière de Santé et Sécurité au Travail.

La plupart du temps, Eakin (1992) constate que les chefs d'entreprises ne considèrent pas que leur entreprise présente des risques particuliers pour la santé de leurs salariés. S'ils les perçoivent, ils sont jugés acceptables. Ils estiment qu'il n'y a pas de problème dans ce domaine tant qu'ils n'ont pas fait l'expérience d'un problème sérieux tel que la maladie professionnelle ou l'accident du travail grave. Eakin constate aussi que les dirigeants qui ont davantage d'expériences négatives en la matière ont une perception plus sérieuse de ces risques. Cette faculté à inférer la dangerosité d'un produit, d'une tâche ou d'un équipement de l'expérience d'un accident se retrouve dans nombre d'études (Pham, 1993), (Favaro, 1997).

Les dirigeants connaissent mal la réglementation en matière de Santé et de Sécurité au Travail et la plupart n'ont jamais été inspectés. La prévention des risques professionnels n'est donc pas une question pertinente par rapport aux autres contraintes de management et dans l'ensemble cette faible perception du risque doit être associée à la faiblesse des actions entreprises en la matière.

Malgré tout dans la catégorie « *Leaving it up* » on retrouve 40% des dirigeants qui ont une perception de moyenne à haute de ces risques. Eakin s'interroge donc sur les facteurs qui les

maintiennent dans cette catégorie et notamment sur la spécificité des relations sociales dans ces entreprises et la perception qu'ils ont de leur responsabilité vis à vis de leurs salariés.

La particularité des relations sociales dans les PME est un élément essentiel pour comprendre l'état de la prévention des risques. Eakin note que la plupart des employeurs ne contrôlent pas et ne sont pas coercitifs envers leurs salariés, ils ne se sentent pas légitimes pour le faire. Dans les petites entreprises, les chefs d'entreprises se sentent davantage être partie intégrante de l'équipe de production que dans une position hiérarchique dominante. Cette proximité dirigeants/salariés rend difficile la mise en place des relations hiérarchiques telles que celles qui existent dans les grandes entreprises. En outre dans de nombreux secteurs, les dirigeants sont dépendants d'une main d'œuvre spécialisée et il leur est difficile de garder les bons éléments. Cette dépendance vis-à-vis des salariés rend difficile l'exercice du lien de subordination en matière de respect des règles en Santé et Sécurité au Travail. Eakin souligne que remettre en cause l'attitude de ses salariés face aux risques SST par l'employeur reviendrait à les remettre en cause dans leurs compétences professionnelles.

Enfin, dans les petites entreprises, les salariés sont incités à être entrepreneurs. L'incursion du dirigeant dans la sphère de la Santé et de la Sécurité au Travail est donc perçue comme contradictoire avec un mode de management qui les poussent vers l'autonomie.

Concernant la perception de sa responsabilité par le chef d'entreprise, celle-ci peut être classée en deux postures qui correspondent aux attitudes des dirigeants envers les salariés. La première posture est celle d'une responsabilité personnelle et morale. Les dirigeants ne sont pas dans un rôle de chef d'entreprise, mais se sentent impliqués en tant qu'individu envers la santé de leurs salariés. Cette perception de leur responsabilité conduit à une « *leaving it up to the workers approach* ». C'est donc la perception la plus répandue.

Une autre perception de leur responsabilité est celle qu'Eakin appelle la responsabilité bureaucratique. Dans ce cas leur responsabilité face aux risques SST est perçue comme une partie intégrante de leur responsabilité managériale et amène à des réponses de type « *coming down hard* ». Cette perception est cependant minoritaire.

Ainsi que le constate l'auteur, ce contexte particulier de la PME est donc propice à un management de la sécurité et de la santé au travail qui considère que le salarié est au cœur du problème, voire qu'il est le problème. Les études récentes confirment cette perception (Hasle, 2008).

#### **2.1.1.1.2 Représentation de la SST chez les dirigeants et typologie d'entreprises**

Cette vision de la petite entreprise de moins de 50 personnes est confirmée par une enquête par questionnaire plus récente (Champoux et Brun, 2000) qui se proposait, toujours au Canada, de décrire les représentations de la SST chez les patrons et les employés dans les petites entreprises de moins de 50 salariés et de faire apparaître les liens entre la SST et certaines caractéristiques organisationnelles. Administrée auprès des chefs d'entreprises du secteur de l'habillement et de la fabrication de produits en métal, cette étude a permis de réaliser quatre constatations principales.

La première est qu'il existe dans les PME, contrairement à l'idée couramment répandue, un management des risques professionnels même si celui-ci n'est pas au niveau de ce que pourraient en attendre les organismes de prévention.

La deuxième concerne la perception du niveau de prévention dans son entreprise par le dirigeant. Il se dit majoritairement satisfait du niveau de prévention des risques dans son entreprise or, en croisant les informations, l'enquête montre que les chefs d'entreprise sont coupés de l'offre de prévention et ne connaissent pas les exigences réglementaires applicables.

La troisième rejoint les conclusions d'Eakin (1992): Les dirigeants attribuent au 2/3, la responsabilité des accidents à leurs salariés. Cette tendance varie cependant selon la taille des entreprises et les secteurs d'activité. Forte dans les petites entreprises, elle diminue avec la taille de l'entreprise.

Enfin la quatrième concerne la proximité entre les pratiques de prévention des risques professionnels et les activités de production. Les auteurs constatent que les actions de prévention qui ont un lien direct avec les activités de production (inspection du matériel, maintenance) sont davantage pratiquées que celles sans lien direct avec la production. Cette constatation plaide pour des activités de prévention des risques orientées vers ces activités.

L'analyse multi-variée de l'enquête a mis en évidence le caractère hétérogène des petites entreprises (tableau n°10) en distinguant quatre profils de prise en charge de la SST dans les petites entreprises : les petites entreprises inactives/ non informées, les petites entreprises inactives/ traditionnelles/non structurées, les actives participatives/non structurées et les actives participatives/ structurées en réseaux.

Ce qui différencie ces entreprises n'est pas uniquement la taille, même si les plus actives (les actives structurées en réseaux) sont les plus grandes par l'effectif (entre 26 et 50 salariés). La différence essentielle semble être la proximité avec une source d'information. Le groupe le plus structuré (classe 4 sur le tableau n°10) étant celui dans lequel les chefs d'entreprises sont insérés dans un réseau de dirigeants.

Les entreprises les plus actives sont donc celles où le chef d'entreprise est le plus en interaction avec son environnement. Ce qui semble confirmer les études présentées dans le premier chapitre sur le support que le chef d'entreprise reçoit de son réseau de proximité et sur l'impact que peuvent avoir les informations qu'il reçoit sur ses décisions. L'étude fait par ailleurs émerger des profils de chefs d'entreprises différents en fonction de la taille de l'entreprise. Les entreprises les plus petites sont celles dans lesquelles le management du chef d'entreprise est le plus souvent marqué par un cumul des fonctions dont la prévention des risques. L'évolution en taille de l'entreprise entraîne une délégation de ces responsabilités.

Ces différents profils de chefs d'entreprises face aux risques SST sont à l'origine de typologies permettant d'adapter le message de la prévention.

Classe 1 : Inactives/non informées N=15	Il n'y a personne d'affecté à la gestion des risques SST Les propriétaires sont peu informés sur les enjeux SST Il y a peu de pratique des activités SST La priorité donnée à la production
Classe 2 : Inactives/traditionnelles non structurées N=112	L'identification et le contrôle des risques sont réalisés par les propriétaires Il n'y a pas de comité Santé et Sécurité au Travail/ pas de programme de prévention écrit La responsabilité de la SST n'est pas déléguée aux salariés Il y a peu d'activités de prévention
Classe 3 : Actives/participatives non structurées N=38	La gestion de la SST est réalisée par les propriétaires L'identification et le contrôle des risques sont réalisés par tous La responsabilité de la SST est déléguée aux salariés Il y a une pratique régulière des activités de SST. Les obstacles à l'amélioration de la gestion de la SST sont : les exigences des travailleurs, le manque de planification, le manque de personnel
Classe 4 : Actives/participatives /structurées/réseaux N=50	La Gestion de la SST est réalisée par les propriétaires, les contremaîtres et autres personnes en interne Il y a un Comité STT, un programme de prévention écrit La responsabilité de la STT est déléguée aux employés Il y a une pratique régulière des activités SST Les obstacles à l'amélioration de la gestion de la SST sont le manque de planification et de temps, ainsi que le manque de personnel

Tableau 10 : Classification de petites entreprises face aux risques SST d'après Champoux et Brun (2003)

### 2.1.1.1.3 Typologie de dirigeants conformes et non conformes à la réglementation

Une enquête menée en Australie et Nouvelle-Zélande (Lamm, 2001) et qui s'intéresse à la relation que les dirigeants de PME entretiennent avec la réglementation a permis de faire apparaître une typologie de l'employeur conforme et non conforme à la réglementation.

Rappelant que la faiblesse en matière de prévention des risques Santé et Sécurité au Travail n'est pas due à une cause unique mais à une multiplicité de facteurs qui varient dans le temps et dont l'impact est changeant, Lamm (2001) dresse donc cette taxinomie de l'employeur selon trois critères : ses pratiques de management, de gestion des ressources humaines, et son rapport à la réglementation.

L'employeur qui ne se conforme pas à la réglementation peut prendre trois profils différents :

- L'employeur à la recherche du profit systématique : qui cherche la maximisation du profit par tous les moyens et dont la prospérité est liée au non respect de la réglementation en vigueur.
- Le dissident : pour qui la réglementation représente un fardeau inadapté à son activité, qui a un type de management autonome, n'interfère pas dans les pratiques autonomes de ses salariés et pour qui le non respect de la réglementation est un acte de rébellion.
- L'employeur incompetent qui est déficient en termes de formation et d'expérience, a peu de compétences en termes de gestion des ressources humaines et dont la non conformité est due à l'ignorance de la règle.

Une taxinomie de l'employeur conforme fait apparaître trois profils :

- L'employeur socialement responsable applique des principes éthiques dans son mode de management. Concernant ses pratiques de gestion des ressources humaines, il informe ses salariés et considère que des salariés bien formés constituent un point important pour faire baisser le niveau des accidents du travail et des maladies professionnelles. L'employeur considère que l'image de son entreprise est fortement corrélée à sa conformité avec la réglementation.
- L'employeur conformiste qui considère qu'adhérer à la réglementation est une forte priorité et que les règles doivent être étroitement suivies.
- Enfin l'employeur professionnel qui en termes de pratiques de management doit avoir un haut niveau de formation et d'expérience professionnelle. Ce dernier considère que la réussite en affaires résulte de la façon de gérer l'entreprise et d'anticiper les problèmes. La conformité est alors fondée sur la connaissance de ses obligations réglementaires.

Cette typologie permet donc de faire apparaître des profils de dirigeants qui ne sont pas identiques et d'adapter des actions de prévention qui les prennent en compte. Cette nécessité de segmenter l'offre de prévention selon les comportements du chef d'entreprise se retrouve au niveau international dans plusieurs études (Antonosson, 1997; Champoux et Brun, 2000).

Cependant, la prévention des risques n'est pas un acte de management unilatéral. Celle-ci repose sur l'adhésion et la compréhension du plan de prévention mis en place par un autre acteur clé de l'entreprise : le salarié.

### **2.1.1.2 Représentations et vulnérabilité du salarié face aux risques SST**

De nombreuses études rappellent la difficulté à pouvoir interroger le salarié dans le cadre d'une enquête où les questionnaires doivent être administrés non seulement aux dirigeants mais aussi aux salariés de la petite entreprise. Il semble qu'il y ait une crainte de la part des employeurs à laisser s'exprimer leur main d'oeuvre à ce sujet ; crainte de se sentir déborder par le sujet sans avoir les moyens d'y répondre ou de faire émerger des problèmes qui révèlent une faille dans le mode de management. Nous retrouverons cette réticence dans les



entretiens que nous avons menés avec les chefs d'entreprises, particulièrement dans les entreprises familiales.

En ce qui concerne l'étude menée par Champoux et Brun (2000), celle-ci s'intéressait aux chefs d'entreprises et aux salariés.

Les auteurs constatent tout d'abord la difficulté qu'ils ont eu pour administrer les questionnaires, le taux de réponse n'étant que de 25%. En outre ne sachant pas qui a rempli les questionnaires, les auteurs recommandent une certaine prudence dans l'utilisation des résultats obtenus.

Cependant un certain nombre de faits saillants méritent d'être relatés.

Très peu de salariés sont syndiqués (moins de 10%), près des deux tiers se sentent intéressés par les questions de SST et plus des trois quarts se disent bien renseignés sur ces questions. Ce qui est un peu plus faible que le taux des patrons qui est aux alentours de 89,7%.

Interrogés sur les causes des problèmes de SST, les réponses les plus fréquentes sont les problèmes liés à la manutention et à l'organisation du travail, et apparaît en deuxième position l'attitude de l'employé, ce qui tendrait à confirmer que les salariés eux-mêmes considèrent qu'ils sont parties prenantes voire à l'origine en grande partie des problèmes qu'ils rencontrent.

Un résultat qui semble intéressant est celui de la gestion de la Santé et de la Sécurité au Travail dans l'entreprise. Alors que la plupart des dirigeants considèrent en effet que les activités SST relèvent avant tout de leurs propres responsabilités, les salariés ont tendance à concevoir une responsabilité partagée de ces activités de gestion.

Interrogés sur les obstacles à l'amélioration de la SST, les salariés font porter davantage ces obstacles sur des contraintes organisationnelles que sur l'attitude de l'employeur ou du salarié. Les manques de formation et de temps sont principalement cités.

Dans une autre étude, à l'instar des constatations réalisées par Lamm et Walters (2004) sur la sous-qualification des salariés des PME, Antonsson (1997) considère que la main d'œuvre de ce type d'entreprises présente des caractéristiques différentes des grandes entreprises évoluant dans le même secteur d'activité. Les salariés ont moins d'expérience et sont davantage coupés des sources d'information en matière de prévention des risques. Ce qui fait dire à l'auteur qu'ils ont une tendance à méconnaître ou sous-estimer les risques auxquels ils sont confrontés. Cette vision du salarié de PME est une vision que l'on retrouve dans les pays anglo-saxons (Mayhew et Quinlan, 1997 ; Lamm, 2001; Walters, 2001), et peut se comprendre par la nature des petites entreprises qui sont souvent le fruit d'une externalisation dans le domaine tertiaire et en relation de sous-traitance dans le secteur secondaire. Les salariés constituent alors une main d'œuvre plus précaire et plus vulnérable. Cette précarité de la main d'œuvre rappelle ce qui avait déjà été mis en évidence par les études francophones portant sur les limites de la PME comme alternative à la grande entreprise (Julien et Marchesnay, 1988).

Cette constatation n'est cependant pas généralisable à l'ensemble des pays et des secteurs d'activités. En effet les pays dans lesquels les PME sont traditionnellement implantées dans

des secteurs qui ont une forte antériorité peuvent présenter des profils de salariés plus qualifiés pour lesquels la prévention des risques s'inscrit dans la culture professionnelle.

### **2.1.1.3 Le couple employeur/salarié dans un contexte relationnel spécifique**

Le couple employeur/employé interagit dans le cadre de relations sociales particulières marquées par une faible polarité. Les études de Eakin et MacEachen (1998) montrent comment la santé dans les petites entreprises est socialement construite au travers de la perception que le salarié a des relations au travail. Les accidents du travail et les maladies professionnelles sont alors révélateurs de ce contexte et de cette perception du contexte par le salarié. Elles peuvent être révélatrices de résistance ou au contraire d'adhésion à un contexte social plus large dans les entreprises.

Hasle (2008) met en évidence le fait que dans les petites entreprises un accident du travail n'est pas l'occasion d'un apprentissage. Les dirigeants vont en effet l'attribuer dans un premier temps au caractère imprévisible des circonstances et à la faute des salariés dans un second temps. Ce caractère imprévisible de l'accident devient socialement admis par les salariés et les dirigeants. En effet, si les salariés ne mettent pas en cause leurs dirigeants, la réciproque sera vraie et contribuera à accréditer la thèse de la fatalité. La volonté d'éviter les conflits dans les petites structures peut donc être vue comme un frein à l'apprentissage organisationnel dans ces organisations.

L'approche par les déterminants internes de la prévention est essentielle pour comprendre le management des risques SST dans l'entreprise. Le profil du dirigeant et son attitude face aux risques vont imprimer une marque en matière de prévention. Cependant il doit tenir compte de la perception des salariés et de la particularité des relations sociales propres à ces organisations.

Les petites entreprises sont des systèmes ouverts sur un environnement social, économique et institutionnel qui détermine aussi très largement le niveau de prévention des risques.

## **2.1.2 Une approche de la SST par l'environnement de l'entreprise**

L'approche par les facteurs externes est celle que l'on retrouve chez Favaro (1997) et Walters (2001). Nous rapprochons ici volontairement ces deux approches dans la mesure où elles cherchent à rompre avec une vision de la PME strictement déterminée par ses acteurs et particulièrement le chef d'entreprise comme nous venons de le voir.

### **2.1.2.1 La détermination du niveau de prévention des risques par le contexte de l'entreprise**

Favaro (1997) constate que dans l'ensemble des recherches, il semble que l'on sous-estime les facteurs du contexte qui permettent de comprendre comment se détermine le niveau de prévention des risques SST dans les petites entreprises.

En se focalisant sur le facteur humain, on perd en effet de vue des questionnements nécessaires comme la prise en charge de l'organisation, les pressions économiques et temporelles qui contribuent autant à causer les accidents que les erreurs de l'opérateur ou la

personnalité du chef d'entreprise. Favaro part donc de l'hypothèse que les pratiques de prévention des risques sont en grande partie fonction de facteurs autres que ceux de l'hygiène et de la sécurité.

Son hypothèse directrice générale est la suivante : « *Les pratiques de sécurité observées sont largement fonctions d'un ensemble de déterminants organisationnels et structurels extérieurs au domaine de l'hygiène sécurité.* » (Favaro, 1997 p 44).

Il en dérive les hypothèses suivantes :

- Il y a un lien entre la forme juridique, l'indépendance des petites entreprises et les pratiques de prévention des risques observés.
- La situation économique et financière des petites entreprises a un impact sur les niveaux de sécurité observés.
- Les pratiques et résultats observés ne dépendent pas des secteurs d'activités des entreprises.
- Certaines caractéristiques personnelles des dirigeants influencent les niveaux de pratiques et les résultats de sécurité.
- Les politiques et pratiques de qualité peuvent avoir un retentissement positif sur les pratiques de prévention des petites entreprises.

L'enquête est multisectorielle et porte sur 98 entreprises, représentées par 181 répondants de la direction et du personnel qui ont participé à l'enquête définitive. Les questionnaires ont été administrés en face à face et le modèle d'analyse de l'enquête est composé de cinq thèmes :

- Les deux premiers dits de prévention portent respectivement sur les pratiques et attitudes en hygiène et sécurité ainsi que sur des éléments d'hygiène et de sécurité.
- Le troisième porte sur la situation de l'entreprise tant au plan économique et technologique qu'organisationnel (cycles de vie, position concurrentielle, innovations technologiques, structure juridique)
- Le quatrième traite de la conduite de l'entreprise (grands objectifs et relations avec son environnement).
- Le cinquième s'intéresse au profil des répondants (âge, formation, fonctions).

Concernant le premier thème l'enquête fait apparaître que l'on peut discriminer les entreprises qui mettent en œuvre des pratiques variées d'hygiène et de sécurité de celles qui démontrent une absence généralisée des pratiques de prévention. Le groupe des entreprises inactives est sur-représenté et l'analyse conclut à un véritable clivage entre les deux groupes. L'effet taille combiné avec l'inactivité permet de constater que l'inactivité est la règle pour les entreprises de moins de 40 salariés et que la situation s'améliore à partir d'une centaine d'employés. L'auteur souligne donc un effet seuil important qui confirmerait une relation forte entre taille et accidentabilité si l'on pose comme le font Sorrensen et Hasle (2007) la relation entre pauvreté du système de management de la sécurité et accroissement du risque.

Concernant le rôle du système sociotechnique sur le niveau de prévention des risques, à l'exception de secteurs d'activités comme la chimie d'une part et le commerce d'autre part marqués respectivement par une forte activité ou inactivité en la matière, l'enquête met en évidence l'absence de lien entre les niveaux de prise en charge de la sécurité et de la santé au travail et les secteurs d'activité des entreprises de l'échantillon.

Concernant la relation entre le degré d'indépendance de l'entreprise et l'inactivité, les résultats de l'enquête démontrent une forte corrélation entre l'indépendance structurelle de l'entreprise et sa forte inactivité en hygiène et sécurité. A contrario les entreprises les moins indépendantes sont celles qui sont les plus actives en la matière.

Le degré d'indépendance renforce donc l'inactivité de l'entreprise ce qui fait écrire à l'auteur que :

« *L'entreprise de très petits effectifs techniquement peu complexe et a fortiori structurellement indépendante présente une configuration particulièrement défavorable pour la prévention.* » (Favaro, 1997, p 79)

Concernant la relation entre l'environnement économique de l'entreprise et sa prise en charge de la sécurité, l'enquête retient cinq thèmes :

- La clientèle principale
- L'étendue du marché
- Le cycle de vie de l'activité de l'entreprise
- L'environnement concurrentiel
- La part de marché de l'entreprise

Les résultats révèlent qu'il existe une relation positive entre les bons résultats économiques de la PME et la prise en charge des risques professionnels. Une entreprise bien insérée économiquement sera plus active et aura tendance à désigner un chargé de sécurité qui disposera d'une autonomie décisionnelle. Ce résultat sera confirmé par l'analyse de Champoux et Brun (2003), les entreprises les plus actives de l'échantillon dans leur étude sont aussi les plus grandes par l'effectif.

Enfin la proximité avec une politique de qualité joue un rôle non négligeable sur l'engagement de l'entreprise dans une démarche de prévention des risques professionnels qui peut s'expliquer par une communauté de pratiques entre les mécanismes de certification et l'identification des risques. Cependant l'auteur reste prudent face à cette affirmation.

La conclusion générale de l'étude est que les déterminants externes qui tiennent au contexte de l'entreprise (situation économique notamment) sont plus déterminants que les facteurs internes (technologie, profil du dirigeant, type d'organisation) pour comprendre les différents niveaux de prise en charge des risques professionnels.

Favaro (1997) regroupe les modalités favorables à l'activité et les hiérarchise. Sans en reproduire la liste exhaustive, citons :

- Pour la tendance activité :
  - Le caractère international de l'entreprise

- Des équipements conçus pour répondre à un besoin spécifique de l'entreprise
  - La présence de l'entreprise dans des expositions professionnelles
  - Une clientèle qui n'est pas majoritairement composée de particuliers et de petits commerçants
  - Une formation initiale du dirigeant supérieure à bac plus 3.
- Pour la tendance inactivité :
- L'activité ne s'exerce pas au niveau international
  - Il n'y a pas de comité d'entreprise
  - L'entreprise n'est pas certifiée
  - La clientèle principale n'est pas constituée de grandes entreprises
  - La formation initiale du dirigeant est de niveau bac.

L'analyse des modalités en faveur de l'activité et de l'inactivité fait donc apparaître que les déterminants de l'activité sont à rechercher dans la situation économique de l'entreprise. « *Il s'agit de la petite entreprise industrielle (...) d'effectifs d'une centaine de salariés au moins, techniquement assez complexe, rarement totalement indépendante, dominante sur son marché et performante économiquement, connaissant bien son environnement et dirigée par un bon gestionnaire* » (Favaro, 1997, p.98).

Une entreprise bien insérée dans un contexte international et un réseau d'entreprises avec une clientèle composée majoritairement de grandes entreprises est donc portée vers l'activité en matière de sécurité.

A contrario « *les petites entreprises de faible technicité, indépendantes, dénuées de structure de représentation du personnel, interagissant peu avec leur environnement se retrouvent systématiquement dans le pôle des plus faibles niveaux de pratiques préventives* » (Favaro, 1997, p98).

La personnalité du dirigeant n'est pas étrangère à ce niveau de prévention mais n'en est donc pas le déterminant principal.

Enfin, le dernier volet de l'enquête s'intéresse à la représentation des risques dans l'entreprise et l'on retrouve tant au niveau de la direction que des salariés une tendance à représenter les risques à partir d'accidents et d'expliquer ces derniers par le facteur humain. Ces résultats confirment donc en France les résultats obtenus par les enquêtes d'Eakin (1992) et seront validés dans des enquêtes internationales postérieures (Champoux et Brun 2000; Hasle 2008).

### **2.1.2.2 Le réseau de proximité de l'entreprise : un vecteur d'amélioration de la prévention du niveau de prévention ?**

La détermination d'un niveau de prévention des risques par des éléments contextuels est une hypothèse posée par Walters (2001). Ce dernier dans une enquête européenne présente les différentes voies de prévention dans les PME.

Après avoir rappelé les facteurs internes qui favorisent la prévention, il présente les éléments contextuels qui jouent selon lui un rôle fondamental pour exercer une pression extérieure sur la PME. A savoir les grandes entreprises du secteur, les entreprises clientes, les

consommateurs, les services de la prévention, les consultants en Santé et Sécurité au Travail et les syndicats de salariés qui jouent un rôle de soutien et de pression sur les salariés.

Nous reviendrons dans la partie suivante sur les actions de prévention des risques qui visent explicitement les chefs d'entreprises et les salariés au travers de la représentation syndicale.

Cette partie, s'intéresse au rôle ambivalent qui peut être joué par les grandes entreprises donneuses d'ordre dans un contexte de développement de la sous-traitance. En effet si ces entreprises peuvent relayer des actions de prévention, elles peuvent aussi maintenir les petites entreprises dans un faible niveau de prévention des risques (Mayhew et Quilan, 1997 ; Lamm, 2001).

L'augmentation de la sous-traitance, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1, est une des causes du développement des petites entreprises depuis le début des années 70 avec une accélération dans les années 80. Cette sous-traitance est effectuée à différents niveaux et l'on parle dans bien des cas de sous-traitance en cascade. Compte tenu du lien fort qu'entretiennent les grandes entreprises donneuses d'ordre avec les sous-traitants et de la position dominante dans laquelle elles se trouvent, particulièrement dans le cas de la sous-traitance de capacité, on peut considérer qu'elles sont en mesure d'influencer favorablement le niveau de performance des petites entreprises.

De nombreuses actions de prévention s'appuient donc sur cette proximité entre des grandes organisations qui ont déjà mis en place des outils et des méthodes de prévention des risques professionnels et les petites entreprises.

Ces actions de prévention peuvent relayer des politiques institutionnelles mais elles peuvent aussi être mises en œuvre directement par de grandes entreprises qui veulent influencer les petites entreprises avec lesquelles elles travaillent soit en évaluant le système de management des risques SST de leurs sous-traitants soit en obtenant d'eux que l'objectif de conformité réglementaire soit clairement inscrit dans le contrat et qu'ils s'engagent par écrit. L'objectif est alors de développer une culture du risque sans se substituer pour autant aux responsabilités des chefs d'entreprises qui doivent mettre en œuvre les moyens adaptés.

Dans ce type d'approche, la conformité réglementaire est un levier important pour obtenir des grandes entreprises qu'elles fassent pression sur les sous-traitants, cependant il semble que le déterminant premier soit la protection de leur image. En effet tout manquement du sous-traitant rejaillit de fait sur le donneur d'ordre.

Walters (2001) fait état d'exemples de ce type dans différents pays de l'Union européenne.

Au Royaume-Uni, particulièrement où un programme intitulé « Bon voisinage » a été lancé dans les années 1990 par le Health and Safety Executive (HSE) pour encourager les grandes entreprises à s'occuper des petites par le biais de séminaires communs, de partage d'expérience et de mise à disposition d'expertise dans ce domaine.

En Espagne, en Allemagne et en Angleterre un certain nombre d'initiatives remarquables prises par de grandes firmes permettent d'illustrer cette pression maintenue sur les sous-traitants dans des domaines variés comme la construction automobile, le bâtiment et les travaux publics, la maintenance.

Ce rôle positif des grandes entreprises sur les petites confirme en partie les analyses de Favaro (1997) et Antonsson (1997) pour qui une petite entreprise indépendante, qui a comme clients des entreprises de petite taille, présente un profil défavorable pour la prévention. Il n'est cependant pas partagé par tous.

Le faible niveau de conformité réglementaire des sous traitants est déploré par de nombreux donneurs d'ordre particulièrement dans le BTP. Ces derniers font état du peu de prise qu'ils ont sur les petites entreprises dans un secteur où une large majorité de l'activité est réalisée par la sous-traitance. L'intégration de la prévention des risques SST dans le management de leur organisation est un problème qui est partiellement sans résultat.

De nombreux chercheurs font aussi état de la relation négative qui existe entre le niveau de prévention des risques SST dans les petites entreprises et leur dépendance vis à vis d'une grande entreprise (Mayhew et Quinlan, 1997). Les enquêtes internationales qui traitent de la relation entre les grandes entreprises et les petites en situation de sous-traitance font état d'une dégradation de la sécurité due à cette relation contredisant par là même les effets vertueux décrits par Walters (2001) et Favaro (1997).

Les études conduites par Mayhew et Quinlan (1997) mettent en évidence dans des secteurs divers (BTP, prêt à porter, transports par route) une détérioration de la Santé et Sécurité au Travail des entreprises sous-traitantes. Cette détérioration de la Santé et de la Sécurité au Travail trouve sa source dans la pression économique qui prévaut dans ce type de relations. Une des raisons d'être de la sous-traitance se trouve dans la réduction des coûts de production.

Les entreprises sous-traitantes ont donc une tendance à augmenter leur productivité au détriment de la santé et de la sécurité de leurs salariés. La co-activité de nombreuses entreprises sous-traitantes sur un même chantier rend difficile le management de la sécurité et la conformité réglementaire, particulièrement lorsqu'elles ont différentes nationalités comme cela est le cas en Europe.

Le réseau de l'entreprise a donc un impact positif sur le chef d'entreprise et sur le niveau de prévention des risques lorsque le contexte institutionnel favorise les échanges d'informations. Cependant la dépendance des sous-traitants vis-à-vis des donneurs d'ordres peut être à l'origine d'une dégradation de la prévention lorsque les grandes entreprises externalisent leurs risques.

### **2.1.3 Les déterminants de la prévention des risques dans les PME: un système d'interactions complexe**

Julien (2001) dans une volonté de dresser un modèle général de la PME rappelle que :

*« Chaque PME est un tout où les fonctions sont toutes intégrées ou du moins très fortement reliées, et où le propriétaire dirigeant en contrôle la plupart des aspects, en dirigeant plusieurs fonctions et pour quelques unes en y participant directement. Ainsi les entrepreneurs ou les propriétaires dirigeants, en tant qu'acteurs principaux dans leur entreprise, en marquent leurs comportements et donc le développement. Ces acteurs doivent toutefois tenir compte des variables tant internes qu'externes à leur entreprise. L'organisation interne et le type d'économie qui entoure celle-ci. Leur décision est fortement*

*influencée ou, du moins doit tenir compte systématiquement de cet environnement interne et externe. Dans les PME, la gestion et ainsi la stratégie recouvrent toutes les fonctions et les coordonnent en les liants. Cette stratégie s'explique par la personnalité et la formation du dirigeant et est conditionnée par le type du système organisationnel dans laquelle la firme évolue. (...) Les PME vivent en symbiose avec leur environnement dans un système d'interactions complexes formées de réseaux de toutes sortes et de tous niveaux. » (Julien, 1997, p13)*

L'ensemble des recherches présenté ci-dessus permet de dresser une représentation générale des déterminants de la Santé et de la Sécurité au Travail dans ce type d'organisation (figure 1).

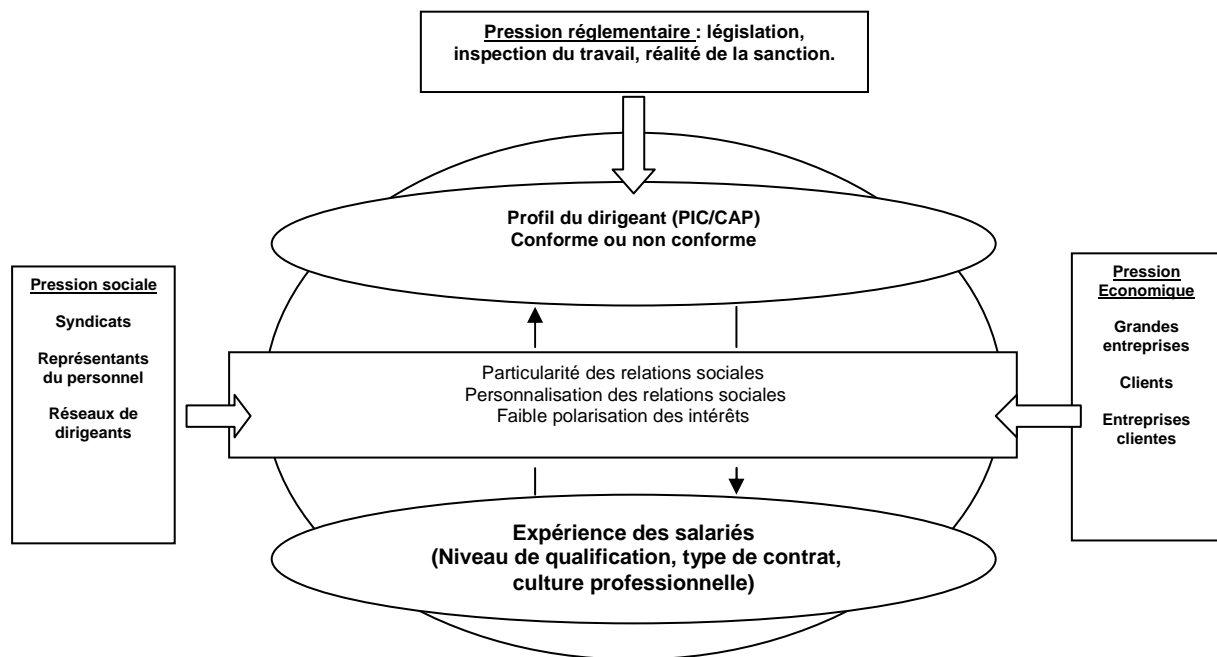


Figure 1. Représentation des déterminants de la Santé et Sécurité au Travail dans les PME.

Au plan interne, le chef d'entreprise dont le profil de management est déterminé par son niveau d'études, ses attentes en tant qu'entrepreneur, son insertion dans un réseau et ses ressources financières a une attitude qui peut aller du moins conforme au plus conforme (l'attitude la plus générale étant de laisser faire le salarié) (Julien et Marchesnay, 1988 ; Eakin, 1992 ; Torres, 1999 ; Lamm, 2002).

L'attitude du salarié varie selon sa qualification, son expérience professionnelle et sa situation face à l'emploi. Les emplois précaires ne favorisent pas l'élévation du niveau de prévention des risques mais ces emplois précaires dépendent aussi du contexte économique de l'entreprise (Quinlan, 1997).

Par ailleurs, le contexte spécifique des relations sociales employeurs/salariés dans les petites entreprises doit être pris en compte et interdit de penser la prévention comme dans les grandes entreprises. Le positionnement du patron au milieu de ses ouvriers ne lui permet pas d'utiliser les moyens de pressions qui peuvent être exigés d'un dirigeant d'une grande entreprise (Eakin 1992). La faible polarisation a aussi pour conséquence une co-construction de la santé dans



les PME (Eakin et MacEachen, 1998) qui peut être vue comme le reflet d'un contexte plus large des relations sociales.

Au plan externe, le peu de lien avec les institutionnels et la relation de dépendance avec les entreprises clientes peuvent maintenir un niveau de prévention bas (Mayhew et Quinlan, 1997).

En effet, pour des raisons de pression économique le chef d'entreprise sous-traitant sera enclin à sous-traiter à son tour à des entreprises individuelles qui ne sont pas soumises à la même législation en matière de gestion des risques ou à utiliser de la main d'œuvre précaire pour répondre à des besoins ponctuels.

Dans d'autres cas la relation de dépendance peut conduire à une appropriation de mesures de gestions des risques mises en œuvre par le donneur d'ordre et entraîner une meilleure prise en compte de la SST (Walters, 2001).

Les environnements réglementaires, sociaux et économiques jouent donc ici un rôle majeur et doivent être pris en compte pour comprendre comment ils interagissent avec les déterminants internes, ces interactions étant différentes selon la carte d'identité de l'entreprise (Favaro, 1997) (effectif, indépendance juridique et le marché sur lequel elle opère).

## **2.2 Expérimentations d'actions de prévention adaptées aux PME et évaluation**

Prévenir les risques dans les PME est une mission difficile pour les préventeurs (inspection du travail, médecine du travail, bureau de contrôle...). Certains auteurs n'hésitent pas à parler de forteresse imprenable dans la mesure où les dirigeants propriétaires ne voient les professionnels de la prévention qu'au travers de leur mission de contrôle et sont réticents à leur ouvrir les portes de leurs entreprises (Rigby et Al, 2001).

Par ailleurs le coût de l'investissement en Santé et Sécurité au Travail est vu aussi comme un frein et il est rare que le paiement des services à des préventeurs soit considéré comme pertinent. Toute aide offerte à une PME est suspecte et il semble qu'il y ait un intérêt à la méconnaissance de la part des dirigeants. Cet état de fait a conduit à des actions de prévention qui tentent de dépasser ces contraintes.

Pour Walters (2002), comme nous l'avons vu, un certain nombre de facteurs influencent ou limitent le management de la Santé et de la Sécurité au Travail (tableau n°11): la pression sociale, la pression économique, la pression réglementaire, la pression professionnelle, et la pression syndicale. Selon les conditions, chacun de ces facteurs peut devenir un facteur limitant ou favorable.

Partant du constat que la question de la prévention des risques reste encore insuffisante et dispersée, Favaro (1999) plaide quant à lui pour une connaissance plus approfondie de la question et considère que la condition sine qua non d'une amélioration de la prévention passe par l'élévation de la prévention à un rang de problème dans l'entreprise. Il faut que celle-ci devienne un enjeu lié aux contraintes économiques de l'entreprise. C'est l'optique développée

par les auteurs qui mettent en évidence la nécessité de s'appuyer sur les déterminants internes et externes de la prévention pour atteindre un niveau acceptable de conformité réglementaire.

	Favorable	Défavorable
Pression sociale	Lorsqu'elle a pour objectif d'accroître les connaissances et la prise de conscience face aux risques. Notamment par un meilleur contact avec des grandes entreprises avancées en la matière.	Lorsqu'il y a une faible connaissance du contexte réglementaire. Que celui-ci n'est pas reconnu comme pertinent.
Pression économique	Lorsqu'il y a une dépendance positive vis à vis des grandes entreprises	Lorsque la survie de l'entreprise prime sur la Santé et Sécurité au Travail.
Pression réglementaire	Lorsqu'il y a une forte pression réglementaire Une élévation du niveau de compréhension de la réglementation grâce à des intermédiaires et un travail étroit entre les représentations des salariés et l'inspection du travail.	Lorsqu'il y a une résistance à la réglementation, peu d'inspecteurs et un faible risque de sanctions.
Pression professionnelle	Lorsqu'il y a une meilleure compréhension de la culture des PME et des efforts pour mettre en place des actions qui engagent l'ensemble de ses partenaires.	Lorsqu'il y a une faible compréhension de la PME et que ses partenaires lui accordent peu d'intérêt.
Pression syndicale	Lorsque des nouveaux rôles sont définis pour les représentants de salariés.	Lorsque les syndicats sont peu présents et que les PME sont peu représentées au niveau politique.

Tableau 11. Les facteurs favorables et défavorables au management des risques professionnels dans les PME selon Walters (2002)

Des expériences remarquables ont été menées dans ce domaine. L'objectif ici n'est pas de les présenter toutes mais de faire état de celles qui s'appuient sur les recherches qui ont été plus particulièrement décrites dans la partie précédente. Nous proposons de distinguer celles qui s'adressent aux chefs d'entreprises de celles qui ciblent le salarié.

### 2.2.1 Typologies d'actions adressées au dirigeant

Le chef d'entreprise ainsi que nous l'avons vu dans le chapitre précédent est un déterminant important du niveau de la prévention des risques Santé et Sécurité au Travail. Partant de ce constat, un certain nombre de recherches ont tenté de mettre en place des actions de prévention qui prennent en considération la perception que le chef d'entreprise a de ce problème.

Dans cette partie, nous verrons dans un premier temps comment certains auteurs ont tenté d'appliquer les théories du marketing (Tait et Walker, 2000) ou les analyses psychosociales de l'engagement (Grosjean, 2003) à la prévention des risques puis nous présenterons dans un second temps les actions de prévention spécifiques (Eakin et Al, 2000; European Agency, 2003) qui s'adressent au chef d'entreprise et leurs limites.

### **2.2.1.1 Comment engager le chef d'entreprise dans des actions de formations en Santé et Sécurité au Travail ?**

Le problème traité par les auteurs est comment amener les chefs d'entreprises à utiliser les services des conseillers en hygiène et sécurité au travail et comment les engager dans une démarche qui les conduisent à une prise en compte de la prévention des risques dans la gestion de leurs activités.

#### **2.2.1.1.1 Adaptation des théories du marketing des biens non recherchés**

La question qui est posée ici est comment faire « acheter » au dirigeant ce dont il ne veut pas a priori. Tait et Walker (2000) considèrent que l'on doit prendre en considération les caractéristiques des petites entreprises et de leurs dirigeants et appliquer des stratégies qui permettent aux préventeurs de toucher plus efficacement leur cible. En effet les auteurs considèrent que le groupe des consultants en Santé et Sécurité au Travail a été négligé dans les recherches et qu'il faut comprendre pourquoi ils sont peu utilisés par les dirigeants de petites entreprises.

L'une des explications possibles est le manque de réflexion dans l'approche du dirigeant qui dans les théories du marketing constitue un objectif pour l'offreur.

La cible doit donc être segmentée selon les caractéristiques du dirigeant de PME, de son attitude face aux risques et du développement de l'entreprise.

Les besoins seront différents selon le moment du cycle de vie :

- La création de l'entreprise est consacrée à la recherche de clients.
- La phase de croissance est consacrée davantage à la stabilisation des revenus et au contrôle des coûts.
- La phase de succès permet l'emploi de nouvelles personnes à qui l'on confie des missions spécifiques.
- La phase de décollage permet la recherche de nouveaux marchés.
- La phase de maturité permet enfin la mise en place d'un système de management formalisé.

Cette segmentation des actions de prévention selon les différentes phases du cycle de vie est présente chez d'autres auteurs et Favaro (1999) présente différents types de prévention selon la taille de l'entreprise tout en rappelant que toutes n'ont pas comme vocation à grandir et qu'un certain nombre disparaît sans avoir eu le temps de passer par ces différentes étapes.

Le marché de la formation aux risques SST a pour spécificité d'être un marché de services et de services non désirés, c'est à dire un service dont le besoin n'est pas émis voire qui est rejeté car il renvoie à une image négative. Ce cas est connu notamment par les compagnies d'assurances qui vendent de l'assurance décès ou obsèques. Des stratégies peuvent cependant être menées en s'appuyant sur une relation de confiance. Elles permettent après une longue période de présenter au client un service qui correspond à un besoin qui n'a pas toujours été exprimé.

Ce besoin doit donc être créé par le vendeur. Cependant en matière de Santé et de Sécurité au Travail, les éléments incitateurs ne sont pas évidents à trouver. Si l'on prend le taux d'accidents, pour des raisons de sous déclaration, il n'est pas significatif dans les micros entreprises. Le risque est côtoyé tous les jours et mettre en avant les conséquences d'un accident du travail jouerait un rôle contre-productif. Les auteurs rappellent qu'un message qui fait planer une menace a tendance à être neutralisé et atténué par le récepteur.

L'aspect strictement réglementaire n'est pas suffisant non plus pour déclencher à lui seul l'achat et ce d'autant plus que dans de nombreux cas les services de l'inspection ne sont pas perçus comme une menace effective.

Les stratégies menées doivent donc s'appuyer sur des éléments spécifiques qui tiennent compte des relations sociales dans les entreprises et de la responsabilité morale que les chefs d'entreprises ont vis-à-vis de leurs salariés. La relation de dépendance à l'égard de leurs donneurs d'ordre peut aussi jouer un rôle positif en les incitant à utiliser les services d'un préventeur.

Cependant l'expression d'un besoin n'est pas suffisante en soi pour entraîner l'acte d'achat. La décision doit être encouragée et l'acheteur rassuré sur ce qu'il achète. Le détail de la formation et le coût doivent lui être présenté. L'utilisation d'acteurs relais (Grosjean, 2003) tels que les chambres de commerce ou d'autres associations d'employeurs peuvent alors jouer un rôle clef pour crédibiliser le message et l'adapter au vendeur.

*" Pour l'artisan l'accent serait mis sur le métier, pour l'homme d'affaires sur la gestion, pour le manager sur la conduite des hommes, l'action marketing gagnant en efficacité par l'utilisation d'acteurs relais tels que les chambres consulaires." (Grosjean, 2003)*

L'utilisation des techniques marketing permet donc d'établir des stratégies qui prennent en compte les freins d'achat de la prévention et qui instaurent un climat de confiance. Comme nous le verrons dans les prochains chapitres la notion de confiance est un élément essentiel pour déclencher une action en interne comme en externe. Le rôle de l'acteur relais est donc un élément clef du succès d'une opération de prévention.

### **2.2.1.1.2 La psychologie sociale pour agir sur les comportements**

Une autre approche proposée par Grosjean (2003) est l'approche par la psychologie sociale. Celle-ci repose sur les études réalisées en partie pendant la seconde guerre mondiale et qui ciblent le changement d'attitudes et de comportements. Ces théories sont utilisées dans des contextes divers et particulièrement dans le domaine du risque lorsque des modifications d'attitudes et de comportements sont nécessaires.<sup>7</sup>

Si l'on part du postulat que l'attitude du chef d'entreprise est globalement défavorable à la prévention, il faut l'amener à modifier son attitude pour obtenir des comportements attendus face à des problèmes particuliers.

Explorant les analyses de Lewin (Lévy, 1965) et des français Joule et Beauvois (1998) sur les changements d'attitude, Grosjean (2003) rappelle que l'on peut modifier les attitudes en

---

<sup>7</sup> A titre d'exemple la généralisation de l'utilisation du préservatif pour prévenir les maladies sexuellement transmissibles.

utilisant des moyens de coercition ou de persuasion et en essayant de modifier le système de valeurs de l'individu.

Une autre possibilité consiste à faire varier son comportement en l'engageant, c'est-à-dire en obtenant de lui un comportement préparatoire qui va dans le même sens que le comportement désiré. L'idée est alors d'engager un individu dans des comportements de plus en plus conformes à ce que l'on attend tout en prenant la précaution qu'il ait le sentiment d'être totalement autonome dans ses choix.

Cet ensemble d'actes peut amener à un changement d'attitudes et de comportements et être utilisé dans le cadre de la prévention des risques professionnels.

S'appuyant sur la théorie du conflit, Grosjean souligne l'importance de la confrontation d'opinions divergentes pour faire évoluer les points de vue dans un sens considéré comme favorable par les préventeurs.

En synthèse si l'on souhaite favoriser les changements d'attitude, il convient de développer les discussions de groupe et faire en sorte que ces groupes soient constitués de personnes proches ou partageant des préoccupations communes. Il faut que ces rencontres permettent aux individus de s'engager publiquement de façon à ce que leurs comportements soient modifiés dans le futur et que les contre arguments à leur changement d'attitude soient énoncés. Enfin il faut insister davantage sur les freins aux changements que sur les éléments favorables.

L'ensemble des éléments théoriques doit permettre de mettre en place des actions de prévention qui impliquent les chefs d'entreprises dans des actions de sensibilisation adaptées, en privilégiant des objectifs pré-définis et en utilisant des thèmes d'appel qui soient propices à susciter leur intérêt.

Ces réflexions sont symptomatiques de l'enjeu que représente le dirigeant pour accroître le niveau de prévention dans ces entreprises. Un certain nombre d'actions qui ciblent directement le dirigeant a été imaginé au niveau international.

### **2.2.1.2 Panorama international d'actions de prévention: le rôle des intermédiaires**

Les actions qui s'appuient sur l'environnement de l'entreprise et la pression réglementaire se retrouvent dans les approches Anglo-saxonnes.

La pression réglementaire pour une large majorité de ces auteurs est un facteur essentiel pour l'amélioration de la prévention des risques dans les PME.

Cette conformité peut cependant être grandement améliorée grâce à la pression économique et sociale et de nombreux acteurs dans l'environnement économique de l'entreprise peuvent être utilisés pour relayer le message des institutionnels de la prévention auprès des chefs d'entreprises (Lamm, 1997 ; Antonosson, 2000 ; Walters, 2003 ; Grosjean, 2003).

Cette catégorie d'acteurs rassemble les entreprises donneuses d'ordre, les chambres de commerce, mais aussi les consultants traditionnellement utilisés par les dirigeants de PME. Tous sont à même de fournir des formations et des conseils avisés. Un certain nombre

d'expériences ont été tentées et évaluées par la recherche. Celles-ci sont présentées ci-dessous.

#### **2.2.1.2.1 Apprentissage des bonnes pratiques : grandes entreprises et bon voisinage**

Le Royaume-Uni a développé un programme de prévention orienté en faveur des petites entreprises ( Walters 2001, European Agency, 2003) qui s'appuie sur le développement de la sous-traitance et les relations que les grandes entreprises et leurs sous-traitants entretiennent. Il est ouvert à tous les secteurs et a été officiellement lancée en 1997. Le programme ne s'adresse pas uniquement aux questions de Santé et de Sécurité au Travail, mais concerne la sécurité en général. Ses objectifs sont de permettre aux petites entreprises d'apprendre des grandes et d'améliorer leurs pratiques de prévention.

Les partenaires du programme sont :

- Les grandes entreprises adhérentes au programme
- Le Health and Safety Executive (HSE)
- The British Safety Council
- The Royal Society for the Prevention of Accidents.
- The institution of Occupational Safety
- The Engineering employers' Federation

Le programme consiste à mettre en place des forums rassemblant des grandes entreprises et leurs représentants Santé et Sécurité au Travail, des PME, des experts en santé et sécurité, un représentant du HSE.

Les objectifs sont :

- Pour les grandes entreprises : de les amener à s'engager publiquement à aider les petites à gérer leurs risques SST.
- Pour les PME :
  - De prendre conscience des moyens qui existent pour les aider à gérer ces risques.
  - De changer leur perception et attitude vis-à-vis de ces risques.
  - De promouvoir des pratiques pour accroître leur performance.

L'objectif secondaire est d'amener les autres petites entreprises à s'intéresser à la gestion des risques en suivant l'exemple des petites entreprises participantes.

Les forums sont organisés localement par le HSE avec l'aide des participants les plus pertinents pour savoir quelles entreprises inviter. En règle générale ce sont entre quatre et six entreprises qui invitent des membres de comité SST et qui font une brève présentation de la gestion des risques dans leurs entreprises, ensuite la discussion est ouverte et permet aux acteurs de discuter et de confronter leurs expériences.

Les évaluations de ces programmes montrent que selon les événements, le succès est extrêmement variable. La raison principale en est souvent la façon dont les événements sont

organisés. Le rôle des grandes entreprises, jugé essentiel, leur engagement public et le nombre de petites entreprises qu'elles peuvent effectivement toucher est très important.

Une évaluation réalisée par le HSE montre qu'il peut y avoir une déception par rapport aux attentes chez les dirigeants de petites entreprises, notamment parce que le forum n'apporte pas de solutions pratiques à leurs problèmes mais joue essentiellement un rôle d'incitateur. Le fait qu'il n'y ait qu'une seule réunion semble très largement insuffisant et les petites entreprises s'attendent à la mise en place de davantage de moyens pour continuer et à de vraies coopérations après les forums.

Cette initiative permet cependant d'utiliser de manière satisfaisante la relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Elle le fait en valorisant d'une part l'image de la grande entreprise et en permettant d'autre part à la petite entreprise d'avoir accès à l'expérience des grandes dans ce domaine. Le rôle des représentants du HSE est de garantir que le discours s'adresse bien à la cible.

Au travers de ce moyen de prévention, on retrouve l'idée marketing de cibler les petites entreprises grâce à des acteurs relais. Certains aspects de la théorie de l'engagement sont utilisés. En effet, la discussion et le caractère public des forums amènent les chefs d'entreprise à s'engager dans la voie d'une amélioration des pratiques.

#### **2.2.1.2.2 La pression du réseau de proximité de l'entreprise : incitation économique et coercition**

Cette pression de l'environnement externe se retrouve dans d'autres pays. En Espagne où le taux d'accident du travail est particulièrement élevé, les PME ont été ciblées par les pouvoirs publics depuis la fin des années 90.

Les politiques de prévention s'appuient sur les « MUTUAS » qui sont des organisations accréditées par l'Etat pour fournir des assurances aux sociétés affiliées en matière d'accidents du travail et de maladies professionnelles. Ces organisations fournissent également une assistance médicale aux membres de ces sociétés.

Il est demandé à ces entreprises de jouer un rôle clef dans la politique de prévention en initiant une culture de prévention des risques Santé et Sécurité au Travail dans les petites entreprises et en mettant en place gratuitement des séminaires et des formations à destination des chefs d'entreprise.

Dans l'ensemble, cette politique n'a pas permis d'améliorer notablement les taux d'accidents du travail. Une enquête (Rigby et al, 2001) attribue cette insuffisance de résultats à quatre facteurs :

- La difficulté, mise en évidence dans la partie précédente à sensibiliser les chefs d'entreprises à se conformer à la législation, et ce d'autant plus que les services de l'inspection du travail sont perçus comme inefficaces dans leur mission coercitive.
- Le manque d'incitations financières, que l'on soit performant ou pas les cotisations sont les mêmes.

- La résistance des Mutuas qui ne comprenaient pas réellement comment elles devaient jouer ce rôle de prévention auprès des petites entreprises alors que jusqu'alors elles n'avaient été là que pour travailler sur les conséquences de l'accident. Très rapidement leur rôle a été perçu comme essentiellement bureaucratique c'est-à-dire réduit à rédiger un document d'évaluation des risques sans pour autant aider les entreprises à réellement faire de la prévention.
- Enfin l'augmentation du travail temporaire a joué un rôle important en la matière puisque plus de 60% des accidents du travail ont eu lieu en Espagne chez des travailleurs temporaires ce qui confirme les analyses de Mayhew et Quinlan (1997).

Malgré ces aspects négatifs, certaines initiatives ont été mises en évidence comme des réussites. L'une d'entre elles a été portée par une « Mutua » nationale avec pour ambition de s'intéresser aux 2 000 entreprises ayant les plus hauts taux d'accidents du travail. L'action de prévention s'est développée en trois phases :

- La première a consisté à inviter deux représentants de chaque entreprise pour une introduction générale sur le sujet de la prévention des risques.
- La deuxième a permis de délivrer une formation à l'évaluation des risques.
- La troisième a conduit à mettre à disposition un tuteur, en règle générale spécialiste du secteur pour visiter l'entreprise trois fois la première année et aider les représentants désignés à affiner l'évaluation des risques et le plan de prévention.

L'engagement dans ce type d'action s'est développé sous la contrainte, puisque les assureurs disposaient de deux moyens coercitifs :

- La possibilité en cas de résistance d'exclure de la mutuelle l'entreprise concernée et de publier ses mauvais résultats.
- Le programme prévoyait par ailleurs d'appliquer une pénalité financière si l'évaluation des risques n'était pas menée à terme.

Les résultats de cette action ont été pour toutes les entreprises :

- La réalisation complète de l'évaluation des risques.
- Une baisse de 8% des accidents du travail des entreprises concernées.

L'intérêt de cette action est de montrer que l'utilisation d'un acteur pour amplifier le message de la prévention ne se décrète pas. L'acteur choisi peut opposer une résistance si son rôle a été mal compris, ce qui était le cas des « Mutuas ». Cette notion de résistance est une notion importante que nous retrouverons dans les recherches que nous avons mené. En effet, la résistance peut se retrouver chez un acteur de la prévention mais aussi en interne dans l'entreprise.

Nous constatons par ailleurs que le succès de ces actions est lié à l'incitation économique d'une part et à la contrainte d'autre part. Ces résultats plaident pour une relation positive entre la conformité réglementaire et la performance en Santé et Sécurité au Travail.



### **2.2.1.2.3 Le rôle des conseillers de la petite entreprise**

La nécessité de trouver un intermédiaire pour atteindre les petites entreprises est donc internationalement reconnue. Les recherches néo-zélandaises et australiennes (Lamm, 1997) ont mis en évidence la difficulté pour les dirigeants de petites entreprises de se tenir informés de la réglementation en vigueur et la crainte qu'ils éprouvent à se renseigner auprès des institutionnels de la prévention. Cette crainte est une constante dans l'ensemble des enquêtes.

Lamm (1997) met en exergue le rôle joué par les conseillers des petites entreprises qui assurent un rôle d'intermédiaire et de traduction entre l'Etat et les petites entreprises. Les enquêtes menées en Nouvelle-Zélande montrent que les petites entreprises ont tendance à utiliser régulièrement leur comptable et que leurs relations peuvent être qualifiées de symbiotique (Lamm, 1997).

Les cabinets d'expertise comptable ont une clientèle très majoritairement composée de petites entreprises et proposent leur expertise financière et des services d'aide au management et à la prise de décision. L'idée est d'inclure dans la formation continue annuelle et obligatoire des experts comptables une formation sur les questions de Santé et de Sécurité au Travail pour qu'ils puissent jouer un rôle d'intermédiaire auprès des chefs d'entreprises qui les sollicitent à ce sujet.

Cette approche qualifiée « d'approche par la porte dérobée <sup>8</sup> » se fonde sur une enquête menée auprès des cabinets comptables et sur leurs interventions en matière de droit du travail et plus particulièrement en matière de SST. Cette enquête révèle que 55% des cabinets qui ont répondu au questionnaire donnent des conseils concernant la Santé et la Sécurité au Travail et que ces demandes augmentent régulièrement.

La première limite posée par l'enquête tient tout d'abord à la qualité des services offerts. Cette dernière diffère en effet selon la taille des cabinets d'experts comptables. Les grands cabinets sont plus à même de proposer une compétence en droit du travail alors que les plus petits sont plus spécialisés. La seconde limite est liée au contenu des conseils prodigués. Ils concernent effectivement davantage la conformité réglementaire au sens bureaucratique du terme que la mise en place de réelles actions de prévention.

Il faut donc pour que ce type d'actions soit efficace que les services de la Santé et de la Sécurité au Travail se rapprochent des cabinets comptables et que des formations calibrées soient mises en place par l'ordre des experts-comptables afin d'assurer que toutes les prestations sont de même niveau.

### **2.2.1.2.4 Le dialogue préventeur dirigeant : une condition essentielle du niveau de prévention des risques**

Au Danemark, un programme a été mis en place pour amorcer un dialogue avec les chefs d'entreprises.

---

<sup>8</sup> *En Anglais Side door approach (Lamm,1997).*

Cette volonté de dialogue a été initiée par un service hygiène sécurité qui n'a pas de lien avec l'inspection du travail. Celui-ci est pourtant sous-utilisé par des entreprises qui ont acquitté leur cotisation initiale et qui peuvent donc bénéficier gratuitement de l'aide proposée. Pour le rendre plus attractif un projet pilote a été lancé dans les années 90 avec pour objectif d'établir des liens entre les chefs d'entreprises et les préventeurs par le biais de séminaires.

Le programme est donc centré sur le management et tente de mettre fin aux « a priori » des chefs d'entreprises et des préventeurs. Ces derniers ont en effet une façon de percevoir les problèmes qui est propre à leur expérience et peu adaptée à la culture des petites entreprises.

Le programme est très progressif et repose avant tout sur une mise en confiance des chefs d'entreprises (Hasle, 2000 ; Limborg et al, 2004).

Dans un premier temps, une visite d'entreprise est réalisée par les préventeurs et une rencontre est organisée avec les dirigeants. Au cours de cette rencontre toute question relevant directement de la Santé et Sécurité au Travail est strictement évitée. L'entretien a plutôt comme objectif de casser des représentations négatives. Les avantages économiques de l'amélioration de la Santé et la Sécurité au Travail sont mis en avant bien que les employeurs restent sceptiques.

Les chefs d'entreprises qui désirent s'inscrire aux formations proposées doivent suivre une succession de réunions de travail. Les premières sont proposées par le service de prévention et consistent en une série de présentations sur les risques. Très pratiques, ces sensibilisations sont orientées vers les besoins des entreprises.

La seconde réunion se tient dans une entreprise et se veut une introduction plus poussée à l'analyse des risques. A cette occasion différents outils d'analyse des risques sont présentés.

Les réunions suivantes ont pour objectif de permettre aux chefs d'entreprises d'échanger sur les risques qu'ils rencontrent dans leur propre entreprise et sur la façon de les gérer.

A la fin de la session la confiance doit être instaurée entre les chefs d'entreprises et les préventeurs. L'objectif final est alors que les chefs d'entreprises se rapprochent des services de la prévention et les utilisent.

Une évaluation de l'action menée montre qu'elle porte ses fruits en termes de participation. Un grand nombre de participants ont pris part aux séminaires organisés particulièrement lorsque ces séminaires l'ont été dans une autre petite entreprise.

Les contacts pris avec les petites entreprises qui n'avaient jamais été visitées par les services de la prévention ont été poursuivis en grande partie à l'issue du programme pilote. Celui-ci a donc montré la nécessité d'adapter les actions aux particularités de ces organisations (European Agency, 2003).

#### **2.2.1.2.5 Une approche non coercitive et décontextualisée de la prévention des risques SST**

Cette nécessité de toucher les chefs d'entreprises et de les impliquer dans l'amélioration de la Santé et de la Sécurité au Travail se retrouve au Canada où comme nous l'avons vu dans la

partie précédente le chef d'entreprise a une attitude vis à vis de la Santé et Sécurité au Travail qui est éloignée des standards requis par la législation et les professionnels de la prévention (Eakin, 1992), (Champoux et Brun, 2003).

Une organisation non gouvernementale propose un programme de prévention afin que les chefs d'entreprises puissent améliorer le niveau de la Santé Sécurité au Travail dans leurs entreprises. Ce programme est développé par la Safe Community Foundation. La particularité de cette fondation est de proposer des programmes aux communautés qui incluent une formation aux risques santé au travail dans les PME. Dans l'Ontario, un fort partenariat a été mis en place avec le WSIB (Workplace Safety and Insurance Board). Ce dernier fournit le matériel pour le programme, le personnel et une incitation économique pour adhérer au programme.

Le programme consiste à mettre en place des formations par session de deux heures par soir et à former les chefs d'entreprises qui s'y sont inscrits. L'objectif est d'aider les dirigeants des petites entreprises à identifier et à évaluer leurs risques afin de mettre en place un plan de prévention. L'approche n'est pas coercitive et est assurée par des professionnels de l'assurance, des préventeurs et des managers SST de grandes entreprises.

Le programme possède selon Eakin (2000) quatre caractéristiques qui le distinguent des autres :

- La mixité du financement public et privé.
- L'adaptation des programmes aux besoins et aux niveaux de développement de la communauté à laquelle ils s'adressent.
- Une approche éducative qui s'oppose à un management de l'amélioration de la SST par la peur de la sanction. C'est par des incitations financières et la mise en avant des retombées en termes d'images auprès des partenaires économiques que les chefs d'entreprises adhèrent au programme.
- Le caractère indissociable de la culture de sécurité et de la culture domestique qui sont vues comme inséparables. Cette culture de sécurité doit s'inscrire dans la culture de la communauté.

En 1999, ce programme avait trois ans d'existence et connaissait déjà un certain succès.

L'évaluation par les chercheurs a mis en évidence des points forts, mais a soulevé un certain nombre de problèmes :

- Concernant les points forts :

- Le programme a permis pour les entreprises participantes de réduire les taux de fréquence d'accidents du travail durant le programme plus vite que dans le groupe de contrôle.
- Les indicateurs Santé et Sécurité au Travail ont été améliorés pour les entreprises concernées.

- Les réductions de coûts dues à l'amélioration de la SST ont été de 50 à 60% pour les entreprises participantes au programme.
- Concernant les points faibles :
  - Il y a eu une sous représentation des entreprises de moins de 10 salariés.
  - Les chefs d'entreprises à la fin du programme ne se sont pas considérés suffisamment autonomes pour mettre en place un management des risques SST dans leur entreprise.
  - La durabilité du projet dépend en grande partie de fonds privés.
  - La question s'est posée de savoir si l'organisation avait une capacité à développer ces programmes dans des espaces urbains plus importants.
  - Le projet a touché davantage les chefs d'entreprises que les travailleurs. En effet, les entreprises ont été plus conformes d'un point de vue réglementaire mais peu de pratiques de prévention ont été mises en place.

Le programme montre donc la difficulté à dépasser l'aspect réglementaire de la prévention pour l'opérationnaliser dans l'entreprise sous formes d'actions de prévention. Nous reviendrons sur ce point dans les chapitres suivants.

### **2.2.2 Les actions dirigées vers le salarié**

Les initiatives présentées dans la section précédente utilisent différents intermédiaires pour amplifier le message de prévention des pouvoirs publics. Les recherches ont en effet montré que le chef d'entreprise était difficile à atteindre et qu'il était un élément fondamental pour améliorer le niveau de prévention des risques Santé et Sécurité au Travail dans les petites entreprises.

S'intéresser aux salariés est cependant un élément crucial pour mettre en place des plans de prévention qui s'avèrent efficaces. Or il semble que ceux-ci fassent moins l'objet d'actions spécifiques.

Walters (2004) constate pourtant qu'il existe une corrélation positive entre l'existence de représentants du personnel et l'amélioration de la Santé et Sécurité au Travail dans les petites entreprises. Sans remettre en cause le travail fait par l'inspection du travail et les institutionnels de la prévention, il accorde une attention particulière au rôle des syndicats dans les PME et cherche à mettre en place une stratégie pour les promouvoir dans l'espace européen.

Lorsque l'on parle de représentation du personnel et de santé et sécurité au travail, un modèle s'impose : le modèle suédois. Étudié par Fricks et Walters (1998) et Antonosson (2000), celui-ci permet de comprendre les bons taux obtenus par les petites entreprises en matière d'accident du travail et de maladies professionnelles.

Comme l'écrivent les auteurs, ce modèle est unique en Europe et la grande densité des syndicats y compris dans les petites entreprises permet d'en expliquer le succès.

### **2.2.2.1 La représentation du personnel : l'exemplarité suédoise**

Le programme suédois que l'on peut traduire en français comme celui des représentants régionaux en Santé et Sécurité au Travail est davantage orienté vers les salariés que les chefs d'entreprises. Il consiste à fournir aux entreprises de moins de 50 salariés la possibilité de bénéficier d'un représentant nommé par la branche syndicale régionale.

Un grand nombre de ces représentants existe, couvrant 160 000 entreprises et 700 000 salariés (Frick et Walters, 1998).

Les représentants sont payés par les syndicats qui sont remboursés en partie par l'Etat. Compétents en matière de Santé et Sécurité au Travail, ils ont plusieurs missions :

- Visiter les entreprises
- Inspecter et faire des recommandations dans le domaine SST
- Promouvoir des initiatives locales en la matière
- Former les représentants dans l'entreprise
- Promouvoir la participation des salariés à la prévention des risques

L'évaluation du rôle des représentants (Frick, 1998; Antononsson ; 2000) a montré que ces derniers étaient particulièrement efficaces. Cette efficacité est due à leur bonne connaissance des petites entreprises et au lien qu'ils peuvent nouer avec elles. La périodicité de leurs visites et leur culture du risque dans les petites entreprises leur permet de jouer un rôle de conseiller pour les salariés en charge de la santé et de la sécurité dans les PME. Ils complètent de manière pertinente le travail des institutionnels de la prévention et les services de l'inspection, et ils ont la capacité de réaliser des visites plus fréquentes que l'inspection du travail.

Le programme admet cependant un certain nombre de limites mises en évidence par les chercheurs :

- Une tendance à assurer principalement une mission d'inspection au détriment de ses autres rôles. Les représentants passent la moitié de leur temps en inspection et 10% à vérifier que leurs recommandations ont bien été appliquées.
- Une tendance du représentant à chercher au cours de sa mission à développer le syndicalisme dans l'entreprise. C'est une critique régulièrement faite par les employeurs.
- En tant que syndicaliste, peu de légitimité pour amener l'employeur à modifier ses pratiques.
- L'absence de médiateur en cas de position divergente entre le salarié et l'employeur.
- Un problème de financement des syndicats pour assurer leurs missions.

En dépit de ces limites, le programme suédois de représentants régionaux a été à l'origine d'un certain nombre d'initiatives visant à son extension à d'autres pays européens (Walters, 2004).

### 2.2.2.2 Les conditions de la généralisation des représentants SST

Walters (2004) constate que la représentation du personnel est un point essentiel pour l'amélioration de la Santé et Sécurité au Travail dans les petites et moyennes entreprises. Cependant, pour que celle-ci soit efficace il faut que certaines conditions soient remplies.

Walters en évoque au moins cinq :

- L'existence d'un cadre législatif.
- L'engagement des syndicats.
- L'engagement des organisations d'employeurs.
- L'expérience et la compétence des représentants.
- Des formations et de l'information adaptées aux petites entreprises.

L'existence d'un cadre législatif est essentielle pour légitimer l'action des syndicats. Les études européennes permettent d'affirmer que lorsqu'il n'y a pas de statut clair pour encadrer le rôle des syndicats, leur action est rendue difficile. La mise en place de ce cadre doit donc permettre aux organisations patronales et syndicales de conclure des accords sans avoir à négocier pied à pied les pré-requis basiques et nécessaires à ce type d'actions. Cela permet aussi de dépasser la crainte des employeurs de voir les syndicats profiter de ces formes de représentations pour étendre leur pouvoir au sein des entreprises.

L'engagement des syndicats est par ailleurs nécessaire pour dépasser le type de relations sociales qui prévaut dans les petites entreprises. En effet ce type de relations bien décrit par Eakin (1992) peut rendre le salarié vulnérable et ne lui permet pas de pouvoir initier d'actions de prévention par crainte de casser la relation de confiance qui l'unit à son employeur. Les syndicats sont donc essentiels pour porter l'action des représentants qui permettent de lutter contre l'isolement des salariés.

L'engagement des organisations d'employeurs est un point extrêmement important de la réussite du dispositif.

Les exemples de réussite, comme dans le domaine de la construction en Italie, montrent que ces initiatives avaient été précédées par la conclusion d'accords entre les organisations patronales et les syndicats.

Concernant les représentants et leur formation, il est essentiel que leur compétence soit reconnue pour qu'ils puissent être légitimes aux yeux des dirigeants et que leur action soit considérée comme efficace.

Cela nécessite des représentants syndicaux formés et aptes à communiquer avec des interlocuteurs variés et à des niveaux multiples tels que l'inspection du travail, les préventeurs, les salariés et les chefs d'entreprises. Des formations doivent donc être organisées par les syndicats pour répondre à ces besoins et aider les représentants à adopter des stratégies différentes des approches traditionnelles utilisées pour les grandes entreprises.

Chaque pays dans lequel ces actions de représentation ont été initiées possède ses formations assurées par les syndicats, aidés dans cette tâche par des préventeurs, des représentants de l'assurance, des institutionnels et des chefs d'entreprises.

Le modèle de prévention présenté par Walters (1998) et Fricks (1998) s'appuie donc largement sur les syndicats et requiert des éléments nécessaires à sa mise en place parmi lesquels le problème des ressources économiques n'est pas le moindre. Bien qu'il soit difficile d'avoir accès à des statistiques générales sur l'efficacité de ces schémas de prévention, les évaluations qui ont été réalisées dans les différents pays où ils ont été mis en place sont très positives.

En termes d'actions de prévention et de relations employeurs/employés un certain nombre de points ont été mis en évidence parmi lesquels :

- Une amélioration de la communication dans l'entreprise
- Une modification de la perception du problème de la santé au travail
- La mise en place d'une évaluation des risques
- La nomination d'une personne en tant que responsable Santé et Sécurité au Travail.

Ces programmes quels que soient les pays étudiés (Suède, Italie, Royaume-Uni et Espagne), présentent donc une attitude globalement favorable à leur existence. Leur généralisation se heurte cependant à l'investissement des syndicats dans cette matière et à leur légitimité auprès des salariés.

En effet le modèle suédois présenté comme remarquable est le résultat d'une culture syndicale fortement ancrée dans le contexte socio-économique du pays. Cette culture n'est cependant pas généralisée pour l'ensemble des pays étudiés (Walters, 2006).

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

Ce chapitre se proposait de classer l'ensemble des études anglo-saxonnes et françaises qui ont travaillé sur les déterminants du niveau de prévention des risques professionnels dans les PME. La première partie du chapitre a mis en évidence que la vulnérabilité de ces organisations était très largement tributaire des caractéristiques des petites entreprises mises en évidence dans le premier chapitre.

En effet, le premier déterminant du niveau de prévention est le chef d'entreprise. Bien que l'on puisse dégager un profil général d'un dirigeant plutôt enclin dans les entreprises de moins de 50 salariés à avoir une posture sur ces questions qui consiste à considérer que le salarié est responsable de sa sécurité et de sa santé, on peut toutefois dégager une typologie de dirigeants conformes et non conformes à la réglementation et ce quelque soit le pays étudié. Dans les déterminants internes, le salarié est aussi un acteur important de la sécurité, mais peu pris en compte jusqu'à présent par les différentes recherches. Le système de relations sociales de la petite entreprise plaide pour comprendre la gestion de la SST en interne dans l'interactivité des attitudes de ces deux acteurs.

Concernant l'environnement de l'entreprise, ce chapitre a montré l'importance de l'environnement de proximité de la petite entreprise et la nécessité de s'appuyer sur les acteurs externes pour élever le niveau de prévention des risques.

La seconde partie du chapitre a mis en évidence des actions de prévention évaluées par la recherche qui tiennent compte de ces déterminants. L'ensemble de ces actions a clairement démontré la nécessité d'une action collective pour cibler efficacement le dirigeant. Il apparaît

au travers de ces interventions que l'existence d'un intermédiaire est nécessaire pour assurer une médiation entre la petite entreprise et les institutionnels de la prévention.

Les conclusions de ces différentes recherches ont servi de socle théorique pour réaliser une action de prévention pilote à destination des PME françaises qui sera détaillée et commentée au chapitre suivant.





**Seconde partie : Problématique de la pérennité  
des actions de prévention**



# Formalisation et évaluation d'une action collective expérimentale de prévention à destination des PME

## INTRODUCTION

L'évolution récente de la réglementation européenne et française en matière de Santé et de Sécurité au Travail a entraîné de nombreuses réflexions sur les actions de prévention à imaginer pour sensibiliser les dirigeants des PME, et plus particulièrement des Petites Entreprises (PE) et des Très Petites Entreprises (TPE), et les informer de leurs obligations. Ces réflexions nationales ou régionales dans le cadre des actions définies par les Plans Régionaux Santé Travail (PRST) ont mobilisé les préventeurs : médecins du travail, inspecteurs du travail, les inspecteurs des Caisses Régionales d'Assurance Maladie (CRAM) mais aussi les assureurs, les syndicats professionnels et les cabinets de conseil. La prévention des risques professionnels dans les PME est donc devenue un enjeu et un marché.

Parmi les actions notables réalisées dans la région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA), citée en exemple en la matière (Walters, 2001 ; ISAST, 2006) on peut distinguer des réunions de sensibilisation par filière mais aussi la constitution de plaquettes et de guides métiers dont l'intérêt est autant dans la démarche participative mise en oeuvre que la diffusion des supports.

En termes d'outils imaginés pour aider les dirigeants de nombreux guides généraux ou spécialisés par filières professionnelles ont été proposés (Favaro, 2004). Des logiciels d'aide à l'évaluation des risques ont été mis sur le marché à destination des PME et des artisans par secteur professionnel. C'est le cas des logiciels commercialisés par l'Organisme Professionnel de la Prévention du Bâtiment et des Travaux publics (OPPBTP).<sup>9</sup>

L'ensemble de ces supports est venu en aide aux dirigeants de PME, pour lesquels les recherches présentées en première partie ont mis en évidence la faiblesse de leurs ressources financières et techniques.

Ce chapitre présente une action collective pilote, expérimentée et évaluée dans le cadre de cette thèse, à destination des petites et moyennes entreprises du département des Alpes-Maritimes qui permettait aux entreprises volontaires de disposer d'un diagnostic réglementaire. Le dispositif imaginé avait pour finalité de vérifier l'hypothèse que les actions de prévention dans les PME doivent s'appuyer sur les réseaux de proximité de l'entreprise à l'échelle du territoire et être portées par un acteur relais dans lequel les dirigeants placent leur confiance.

---

<sup>9</sup> Les logiciels MAEVA-BTP sont des logiciels destinés à aider le dirigeant à réaliser son document unique et à élaborer un plan d'action.

En termes de recherche, cette action collective avait un double objectif :

- D'une part celui de valider l'hypothèse de l'action collective de sensibilisation à la prévention en passant par le prisme de la réglementation et d'utiliser les résultats de l'action pour enrichir les connaissances sur les priorités réglementaires des PME en matière de gestion de la SST.
- D'autre part celui d'utiliser l'action collective pour mener des entretiens semi-directifs afin de valider dans les entreprises de l'échantillon les invariants internationaux présentés dans le chapitre 2 et de faire apparaître le cas échéant de nouvelles catégories à même de mieux comprendre les déterminants de l'adhésion à ce type d'action.

Ce chapitre se décompose en quatre parties. La première rappelle le contexte réglementaire et politique de l'action. La deuxième présente le dispositif mis en place, les acteurs et les différentes étapes de l'action. La troisième l'audit réglementaire et ses résultats, et enfin la quatrième rend compte des résultats de l'enquête qualitative tant en ce qui concerne les invariants internationaux que l'on retrouve dans les entreprises de l'échantillon que les nouvelles relations mises en évidence par l'analyse des données.

### **3.1 Le contexte de la recherche**

L'année 2001 représente un tournant réglementaire en droit du travail avec l'introduction de l'obligation d'évaluation des risques professionnels pour l'employeur. Concomitamment la mise en place de plans nationaux et régionaux entraîne une forte mobilisation des acteurs institutionnels de la prévention pour mettre en place des actions de sensibilisation à destination des petites entreprises.

#### **3.1.1 Le contexte réglementaire de la prévention des risques Santé et Sécurité au Travail.**

Le code du travail (2008) rappelle dans son chapitre préliminaire sur les principes généraux de la prévention que le chef d'établissement est responsable de la santé et de la sécurité de ses travailleurs. Cette responsabilité est très large puisque même s'il incombe au salarié de prendre soin de sa santé, cette obligation ne saurait affecter le principe de responsabilité de l'employeur. Le chef d'établissement est donc amené à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la santé de ses salariés.

L'article L.4121.1<sup>10</sup> définit ces mesures de la façon suivante (Code du travail, 2008) :

*« Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Il veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ».*

---

<sup>10</sup> L'article 4121.1 remplace l'article L.230.1 dans la nouvelle codification du code du travail.

Il appartient donc au chef d'établissement :

- d'éviter les risques et d'évaluer ceux qui ne peuvent être évités ;
- d'adapter le travail à l'homme et de réduire les effets pervers du travail cadencé des organisations tayloriennes ;
- de remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins, de mettre en place une prévision des risques qui tienne compte de la technique, de l'organisation du travail et des relations sociales ;
- enfin, il doit donner la priorité aux mesures de protection collectives sur les protections individuelles et formuler des instructions appropriées aux salariés permanents et temporaires.

Afin de satisfaire cette obligation de sécurité et de santé vis à vis de ses salariés, l'employeur doit évaluer au sein de son établissement les risques dits professionnels. Cette évaluation donne lieu à la mise en place d'actions de prévention destinées à réduire le risque. Véritable diagnostic des risques de l'entreprise, l'évaluation prévisionnelle des risques est donc une démarche globale qui s'inscrit dans le temps puisqu'elle doit être revue périodiquement et associe en principe l'ensemble des salariés et leurs représentants.

Cette démarche d'évaluation des risques conduit à la rédaction d'un document appelé document unique (DU) qui rend compte :

- des risques identifiés ;
- des mesures de prévention existantes ;
- des risques résiduels ;
- des moyens de prévention à mettre en place.

Considéré comme un outil de gestion des risques pour l'employeur, ce document doit être communiqué aux salariés ou à leurs représentants ainsi qu'aux services de l'inspection du travail, de la médecine du travail, des organisations professionnelles et des services des Caisses Régionales d'Assurance Maladie (CRAM).

Ce cadre général de la prévention des risques professionnels se précise face à des risques particuliers, c'est le cas par exemple des agents chimiques dangereux et des CMR à l'origine de nombreuses maladies professionnelles, notamment les cancers professionnels (Martin et Guarnieri, 2006a ; 2006b ; 2006c ; Walters, 2006)

Le décret du 5 novembre 2001 qui a transposé les dispositions contenues dans la directive cadre européenne du 12 juin 1989 a donc érigé l'évaluation des risques professionnels comme le dispositif clef de la prévention. Dès 2001, les petites et moyennes entreprises françaises ont eu à intégrer le management des risques professionnels dans leurs priorités.

### **3.1.2 Le contexte politique national et local**

Cette réglementation s'inscrit dans une volonté politique nationale en matière de santé publique déclinée au travers de différents plans.

Le plan national santé travail 2005-2009 s'engage à fournir aux 15 millions de salariés français un niveau de protection élevé sur leur lieu de travail. Parmi les mesures principales, l'une concerne la mise en place d'actions visant à promouvoir la culture de prévention en

entreprise en concertation étroite avec les partenaires sociaux, les acteurs de la prévention et les services de la santé au travail. Le plan recommande par ailleurs la mise en place de recherches scientifiques pluridisciplinaires pour faire progresser les connaissances en matière de risques professionnels et la mise en place de cellules d'appui territoriales de l'inspection du travail. En 2005, huit cellules régionales pilotes sont créées dont l'une en région PACA.<sup>11</sup>

Concernant la sensibilisation et la coordination de la prévention dans les entreprises, les PME et particulièrement les TPE constituent un cœur de cible. Le Plan rappelle que « *L'évaluation des risques consignés par l'entreprise dans le cadre du « document unique » institué par le décret du 5 novembre 2001 constitue un support indispensable pour assurer une action préventive et de surveillance. Le plan Santé au travail propose d'accompagner les entreprises dans leur démarche d'évaluation des risques en mobilisant en ce sens les différents outils d'appui existants et de renforcer l'effectivité de cette démarche, notamment dans les petites entreprises, en adaptant la présentation du document unique à la nature de l'activité et à la taille de l'entreprise* » (Plan Santé-Travail, 2005, p 10)

Concernant le plan régional Santé-Travail, celui-ci est issu des textes suivantes :

- la loi relative à la politique de santé publique (2004) ;
- le plan cancer (2003-2007);
- le Plan National Santé Environnement (PNSE) (2004-2008);
- le plan Santé-Travail. (2005-2009);

Le plan poursuit différents objectifs dont les principaux qui sont :

- La prévention des cancers professionnels en développant les connaissances (veille et alerte), la formation et l'information des acteurs sur ces risques, la prévention des risques face à certaines substances dangereuses telles que les poussières de bois, l'amiante, la prévention des risques dans le BTP.
- La promotion du rôle des instances représentatives du personnel.
- La prise en compte de risques spécifiques comme les troubles musculo-squelettiques, les facteurs psychosociaux.
- La mise en place d'actions transversales qui permettent de décloisonner les approches des administrations en mettant en place des actions de pilotages avec l'ensemble des acteurs locaux.
- L'évaluation des risques : ce dernier point concerne à la fois le contrôle de la mise en œuvre de l'obligation réglementaire et l'évaluation des risques proprement dite.

L'aide à l'évaluation des risques a été déclinée au travers de différentes actions :

- Des actions sectorielles d'aide à l'évaluation des risques avec par exemple la création de guides métiers reposant sur une approche participative par secteur d'activité.
- L'élaboration de démarches ou d'outils d'aide à l'évaluation des risques à destination des TPE des Alpes-Maritimes.
- Des accompagnements collectifs et individuels des chefs d'entreprises dans le cadre de soirées d'information par corps de métier.

---

<sup>11</sup> Les autres régions sont l'Aquitaine, La Bretagne, le Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes, la Haute-Normandie, l'Île de France et Midi-Pyrénées

L'action collective que nous avons réalisée dans le cadre de cette thèse s'inscrit dans ce contexte et a pour objectif de renforcer les connaissances en la matière. La partie suivante présente l'action proprement dite, les acteurs impliqués dans la démarche et le dispositif mobilisé.

## **3.2 Présentation de l'action collective**

L'action collective s'inscrit dans un contexte régional d'aide à l'évaluation des risques. Comme nous l'avons vu précédemment, le département Alpes-Maritimes a été un département pilote en matière d'actions de prévention à destination des PME. Cela s'explique par le grand nombre de TPE dans le département et des taux de fréquence d'accidents du travail plus élevés que dans les grandes entreprises.

L'hypothèse de départ de l'action est que les causes de ce retard sont essentiellement liées à une mauvaise connaissance de la réglementation en vigueur en termes d'hygiène et de sécurité.

L'action envisagée s'appuie donc sur le réseau régional mis en place et vient s'inscrire en complément des actions existantes.

### **3.2.1 La forme de l'action**

Cette action de prévention est une action collective au sens où L'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail (l'ANACT) la définit. Elle s'appuie sur des acteurs relais, un territoire et des intervenants à la proximité de l'entreprise.

Les acteurs relais sont la Chambre de Commerce et de l'Industrie des Alpes-Maritimes (CCI) 06 et un Centre d'Aide à la Création d'Entreprises (CACE). Le territoire est le département des Alpes-Maritimes et l'action est financée par la Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), le Centre de recherches sur les Risques et les Crises (CRC) et les entreprises participantes qui financent partiellement l'audit dans le cadre de l'action portée par les acteurs relais.

### **3.2.2 Méthodologie de la recherche**

Ce paragraphe présente successivement les objectifs de la recherche, les acteurs impliqués et le dispositif mis en œuvre.

#### **3.2.2.1 Les objectifs de la recherche**

Les objectifs de la recherche sont de plusieurs ordres :

- Sur le plan de la conformité réglementaire constituer une base de données des taux de conformité par entreprise comparable avec différentes tailles d'entreprises indépendamment des secteurs d'activités.
- Evaluer ce type de dispositif et sa reproductibilité.



- Valider par les données recueillies lors des entretiens des invariants mis en évidence par la recherche internationale.
- Mettre en évidence des nouveaux déterminants de l'adhésion du chef d'entreprise à ce type d'action et faire émerger de nouvelles questions.

### **3.2.2.2 Les acteurs impliqués dans l'action**

Concernant les acteurs relais :

La CCI en tant qu'acteur relais présentait le programme à ses adhérents en garantissant la confidentialité des données et l'indépendance de la mission vis-à-vis de l'inspection du travail. Ce point était un point fondamental dans le cadre du renforcement des contrôles lié à la mise en place de la nouvelle directive. La CCI constituait ici le conseiller traditionnellement utilisé par les entrepreneurs. Celle-ci avait par ailleurs été utilisée dans le cadre d'une mission qualité et développement durable et était intervenue sur le thème de la sécurité et de la santé au travail. Son rôle était aussi de lancer une consultation pour retenir un bureau de contrôle et de conseil. Le CACE jouait le même rôle auprès de ses adhérents.

Les auditeurs retenus par la CCI ont été ceux de l'APAVE. Dans la mission complémentaire menée avec le centre d'aide à la création d'entreprises, il s'agit de techniciens en hygiène sécurité et environnement.

Concernant l'outil qui a été retenu :

C'est un progiciel développé par la société Preventeo et utilisé dans de grandes entreprises. Preventeo est une plate-forme logicielle d'aide à la gestion des risques. Elle a été co-développée par une jeune entreprise (la société Preventeo) lauréate d'un concours de technologie innovante et le CRC. Celle-ci a comme principaux clients des grandes entreprises nationales dans des secteurs d'activités variés (transports aériens, chimie, électronique, construction aéronautique...), elle tente aussi de créer des solutions innovantes adaptées aux PME.

La plate-forme logicielle permet ainsi de :

- maîtriser des textes et des exigences réglementaires applicables ;
- d'identifier des non-conformités à la réglementation ;
- d'analyser et d'évaluer les risques professionnels ;
- de définir des actions de mise en conformité et de mesures de prévention prioritaires ;

La plate-forme logicielle est accessible depuis Internet. Elle offre des outils qui se déclinent en deux grandes catégories :

- Les outils d'information sont des bases de données réglementaires Santé et Sécurité au Travail (SST) en ligne dédiées à l'activité de veille réglementaire.
- Les outils d'investigation sont de deux types ; l'un permet une aide dans l'audit réglementaire et l'autre dans l'évaluation des risques professionnels.

L'aide à l'audit réglementaire (et plus précisément le logiciel Conformiteo) a été utilisée dans l'action collective dont l'objet était de présenter l'univers normatif en matière SST au chef d'entreprise et de positionner son entreprise au regard de la réglementation. Ce progiciel qui repose sur une base de connaissances de plus de 1 000 questions permet en effet d'identifier

les textes réglementaires applicables à une entité et de vérifier la conformité à plus de 1 600 exigences réglementaires, celles-ci étant régulièrement réactualisées. L'ensemble des conseillers techniques de l'audit maîtrisait l'outil.

Les entreprises retenues (tableaux n°12 et 13) ont été recrutées par voie de presse et de publipostage ou par présentation de l'action au cours de soirées d'information. L'adhésion au programme était parfaitement libre pour les entreprises participantes. Les entreprises sélectionnées l'ont été sur des critères de taille. L'objectif était de travailler avec des entreprises dont l'effectif était inférieur à 50 salariés équivalent temps plein en prenant soin de varier les activités et les tailles d'entreprises. Cinq entreprises de plus grandes tailles ont été sélectionnées pour l'existence d'un Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT).

Entreprises	Activité	Taille	Représentants du personnel
1	Arômes alimentaires	51	oui CHSCT
2	Arômes	60	oui CHSCT
3	Création de parfum	14	non
4	Parfumerie/Produits aromatiques	49	Oui Délégués du Personnel
5	Cosmétiques	41	non
6	Publicité par l'objet	50	Oui CHSCT
7	Matériau emballage et accessoire	11	non
8	Protection des biens et des personnes	11	non
9	Régie publicitaire/affichage	40	Oui Délégués du Personnel
10	Humidification/froid	24	non
11	Pharmaceutique	55	oui CHSCT
12	Agroalimentaire	15	non
13	Signalisation routière	60	oui CHSCT

Tableau 12. Entreprises adhérentes à l'action collective CCI

Entreprises	Activité	Taille	Représentants du personnel
14	Peintures murales	4	non
15	Démolition et dépollution automobile	6	non
16	Carrosserie	12	non
17	Plâtres et décoration d'intérieur	11	non
18	Charpentes et construction de maisons en bois	23	non
19	Gestion de copropriétés	6	non
20	Aménagement de jardin et vente	11	non
21	Restauration et hôtellerie	25	Délégués du Personnel
22	Electronique	3	non
23	Voile	4	non
24	Rénovation et dépollution après sinistre	24	non
25	Tri de déchets	25	Délégués du Personnel
26	Pose de volets roulants	3	non

Tableau 13. Entreprises adhérentes à l'action collective CACE

### **3.2.2.3 La mise en œuvre du dispositif**

Les entreprises ont été auditées selon le schéma suivant :

- Une prise de rendez-vous par téléphone pour une demi-journée d'audit en moyenne.
- Une fois l'audit réalisé l'analyse des résultats par le conseiller technique.
- Une phase de restitution des résultats.
- A l'issue de la restitution et après une réunion du groupe de travail (DDTEFP, CCI, APAVE, CRC), une enquête auprès des représentants des entreprises a été réalisée sous forme d'entretiens semi-directifs<sup>12</sup>.

Les audits ont été réalisés entre septembre 2005 et Janvier 2007. L'enquête par entretiens a été menée entre Février 2007 et Mai 2007. Les entretiens d'une heure en moyenne ont eu lieu en face à face après prise de rendez vous, ou par téléphone lorsque les contraintes de temps l'exigeaient. Les entretiens ont eu lieu soit avec le gérant, soit avec les responsables en charge de l'audit, ils ont été enregistrés ou ont donné lieu à une prise de notes. Dans 15 entreprises, d'autres entretiens ont été possibles ainsi que des phases d'observations dans les ateliers qui ont permis d'éclaircir certaines conditions de production.

## **3.3 Résultats des audits réglementaires**

Les audits réglementaires ont tous été menés avec le progiciel Preventeo. Dans cette partie nous présentons d'une part la méthodologie de l'outil et les résultats consolidés pour l'ensemble des entreprises audités.

### **3.3.1 La méthodologie mise en œuvre par l'outil**

L'audit réglementaire mis en œuvre suit plusieurs étapes :

- Etape 1: Formalisation de l'organisation de l'entreprise en plusieurs niveaux (Unité de travail/établissement).
- Etape 2: Identification des thèmes et des exigences réglementaires applicables à l'entité sélectionnée.
- Etape 3: Déroulement du questionnaire d'audit pour identifier les conformités ou non conformités aux exigences applicables. Les réponses possibles au questionnaire sont fermées.
- Etape 4: Identification des mesures de mise en conformité.
- Etape 5: Edition d'un rapport d'audit réglementaire consolidé.

Le logiciel Conformiteo repose sur une base de données qui recense les bases réglementaires du code du travail, des décrets particuliers, les arrêtés des ministres du travail et de l'agriculture et des publications approuvées par arrêté ministériel. Certains codes viennent compléter ces sources réglementaires telles que le code de la construction et de l'habitat, le code de l'environnement et le code de la santé publique. L'auditeur avec l'aide des représentants de l'entreprise décide de la structure, de l'organisation de l'établissement et procède à l'audit réglementaire par bâtiment, atelier ou secteur.

---

<sup>12</sup> Les entretiens portent sur trois thèmes : un état des lieux des pratiques de prévention des risques, une évaluation de la mission, les apports de la technologie.

L'audit réglementaire est composé de 89 thèmes réglementaires répartis selon 14 familles de dangers (chimique, biologique, déplacements, environnement du poste de travail, électrique, incendie ou explosion, manutention, mécanique, rayonnements, facteur humain, travaux en hauteur, situations avec contraintes visuelles, organisation).

Le premier travail de l'auditeur et du responsable de l'établissement est donc d'identifier les thèmes réglementaires applicables à l'entreprise selon sa taille, son activité et le matériel utilisé. Pour chaque thème identifié, un questionnaire est proposé qui s'appuie sur les textes spécifiques au thème sélectionné. Chaque exigence réglementaire qui n'est pas respectée ou pour laquelle, on ne peut apporter la preuve de son respect entraîne une non-conformité.

Le pourcentage de conformité réglementaire de l'entreprise est donc le nombre de conformités réglementaires divisé par le nombre d'exigences applicables à l'entreprise. Chaque non-conformité fait l'objet d'une recommandation choisie selon 11 leviers de prévention qui sont : le pilotage, l'analyse, la conception et l'aménagement du lieu de travail, la vérification et le contrôle périodique, la maîtrise documentaire les moyens d'intervention et de secours, la surveillance médicale du personnel, le concept d'aménagement du poste de travail et les protections individuelles (tableau n°14).

Leviers de prévention	Sous-leviers de prévention
Pilotage	Planification de la prévention Définition des rôles et des responsabilités Politique de prévention
Analyse	Analyse des situations de travail Evaluation des risques Audits et inspections Enquêtes en cas d'accidents ou d'incidents
Conception et aménagement des lieux de travail	Conception et aménagement des lieux de travail Panneaux de signalisation de Santé et de Sécurité au Travail
Vérification et contrôle périodique	Vérification et contrôle des appareils et équipements de travail. Maintenance des appareils et équipements de travail Contrôle d'ambiance
Maîtrise documentaire	Mise en place et pertinence des documents Disponibilité des documents Transmission des documents Mise à jour des documents Consignes en cas de situation d'urgence.
Moyens d'intervention et de secours	Matériel ou équipement de lutte contre l'incendie. Moyens de sauvetage et de secours médicalisés
Surveillance médicale du personnel	Examen médical Surveillance médicale renforcée Suivi médical
Conception et aménagement des postes de travail	Ergonomie des postes de travail Mise en place des protections collectives
Protections individuelles	Choix des équipements des protections individuelles Mise à disposition et port des EPI Entretien des EPI
Formation et information du personnel	Formation et information du personnel Information du personnel Habilitation du personnel
Maîtrise opérationnelle	Maîtrise de la sécurité des activités Maîtrise des situations d'urgence

Tableau 14. Leviers de prévention d'après Preventeo

### 3.3.2 Les résultats consolidés de l'audit réglementaire

La répartition de la conformité réglementaire en Santé et Sécurité au Travail de l'action menée auprès de la chambre de commerce et de l'industrie fait apparaître des pourcentages de conformité réglementaire compris entre 35% et 63% selon les entreprises auditées. La seconde action présente des résultats compris entre 49% et 67%. Les différences peuvent être expliquées par la rigueur avec laquelle les auditeurs ont appliqué la consigne de mettre en non conformité les réponses aux questions pour lesquelles l'entreprise ne disposait pas de la preuve de sa réponse positive. Les auditeurs de l'action CCI présentaient une plus grande expérience et ont fait preuve de plus d'intransigeance vis à vis du responsable de l'entreprise. La moyenne de non-conformités pour l'ensemble des entreprises est de 43% pour un pourcentage médian de 49%.

Si l'entreprise qui a obtenu le pourcentage de conformité le plus faible n'est pas la plus petite entreprise et fait même partie des entreprises auditées les plus grandes, la plupart des entreprises sous la médiane sont les plus petites en taille. Celles qui ont obtenu le pourcentage de conformité le plus fort sont les entreprises qui disposent d'un Comité d'Hygiène à la Sécurité et aux Conditions de Travail et/ou qui ont en interne un spécialiste de la sécurité.

Les résultats de conformité pour l'ensemble des entreprises selon les familles de dangers présentent des écarts importants (tableau n°15). La lecture du tableau ci-dessous montre que certains dangers ne sont pas du tout pris en compte, c'est le cas des ambiances de travail, des situations avec contraintes visuelles, des rayonnements et de l'environnement du poste de travail.

Familles de dangers	% de conformité
Incendie ou explosion	21%
Facteur humain	35%
Chimique	18%
Mécanique	35%
Management	43%
Ambiances de travail	0%
Biologique	45%
Manutentions	30%
Travaux en hauteur	27%
Electrique	40%
Déplacements	50%
Situations avec contraintes visuelles	0%
Rayonnements	0%
Environnement du poste de travail	0%

Tableau 15. Résultats par famille de dangers pour l'ensemble des entreprises auditées.

En affinant l'analyse par famille de danger, nous constatons que les points pour lesquels le pourcentage de conformité est le plus haut sont ceux pour lesquels, il existe une actualité en termes de prévention ou pour lesquels les liens sont forts avec une institution de contrôle.

Les plus hauts taux sont en effet atteints dans les domaines mécaniques, facteur humain management, électrique et déplacement. Cependant, au sein de ces familles de fortes disparités sont constatées.

Concernant les dangers de la famille mécanique, pour l'utilisation d'ascenseurs ou l'utilisation de chaudières, les taux de conformité sont de 50% pour l'ensemble des entreprises, ils ne sont plus que de 33% pour l'utilisation des équipements de travail. Concernant les déplacements, les exigences réglementaires concernant les formations au transport de marchandises dangereuses sont remplies à 71%. En revanche, le taux de conformité pour l'utilisation de véhicules automobiles est de 0%. Pour la manutention, les conformités réglementaires qui concernent les appareils de levage sont remplies à 35% mais 0% pour la manutention manuelle de charges.

En matière de risques chimiques, les exigences réglementaires qui concernent l'amiante sont remplies à 44% mais elles ne sont que de 8% concernant les substances ou préparations dangereuses (hors agents CMR) et de 9% concernant l'exposition aux agents cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques.

Concernant le facteur humain, sur huit thèmes réglementaires, quatre présentent des taux de conformité de 0%, les travailleurs de nuit, l'alcool au travail, la présence de fumeurs sur le lieu de travail et la formation lorsqu'une entreprise extérieure fait intervenir son personnel dans une entreprise utilisatrice. Les obligations concernant l'intervention du personnel dans des entreprises extérieures et l'embauche de personnel sont comprises entre 33% et 50% et présentent des disparités remarquables. En effet, alors que le pourcentage de conformité concernant le personnel embauché sous forme de contrat à durée indéterminée est de 50 %, il n'est que de 38 % concernant le travail temporaire et de 33% concernant la présence de personnel embauché sous contrat à durée déterminée ou assimilée.

Enfin, la famille de danger liée au management de la sécurité révèle que sur l'ensemble des entreprises auditées seulement sept avaient procédé à la réalisation de leur document unique d'évaluation des risques<sup>13</sup>. En l'occurrence, les entreprises les plus grandes de l'échantillon.

Concernant la représentation du personnel, si les exigences réglementaires étaient remplies à plus de 71% pour les entreprises de plus de 50 salariés, le pourcentage était nul concernant les entreprises de plus de 20 salariés.

Les résultats par levier de prévention montrent une tendance à privilégier les équipements de protection individuelle au détriment de la conception et de l'aménagement des postes de travail. En effet, alors que la réglementation concernant la mise à disposition des EPI est respectée à 63%, la conformité à la réglementation concernant les postes de travail est nulle et de manière générale, la conformité concernant la conception et de l'aménagement des lieux de travail n'est remplie qu'à 25%.

Les exigences en formation et information du personnel montrent de grandes différences entre l'habilitation du personnel et l'information. En termes d'habilitation, le pourcentage de conformité est de 68%, alors qu'il n'est que de 6% pour l'information et de 28% pour la formation.

En termes de surveillance médicale, si la conformité concernant l'examen médical est de 43%, elle est nulle pour la Surveillance Médicale Renforcée (SMR)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Ce qui confirme l'enquête menée dans les petites entreprises par le cabinet d'Intervention Sociales et Alternatives en Santé au travail (l'ISAST) pour le compte de la Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques (DARES).

L'ensemble de ces données confirme donc ce qui est observé par ailleurs dans les entreprises de cette taille.

Concernant les équipements de protection individuelle, une tendance à considérer que le salarié est au cœur du problème et qu'il doit assurer sa sécurité par des EPI, ce qui va à l'encontre des principes de la prévention.

En termes de formation et d'information du personnel, il existe ce qui est rendu obligatoire et contrôlé est mis en place, les autres exigences ne sont pas remplies. Cela pose la question du pourquoi. Est-ce lié uniquement au manque de temps ou de ressources financières ou cela peut-il être imputé à la particularité des relations sociales qui rendent difficile une information très formelle telle que l'on peut la voir dans les entreprises de taille plus grande. Difficulté pour l'employeur de mettre en place une formation considérée comme infantilisante pour les salariés et qui le poserait comme un supérieur hiérarchique. Les entreprises disposant d'un CHSCT font preuve en la matière d'une conformité plus importante que les petites entreprises, ce qui confirme l'enquête SUMER. A savoir que l'information et la formation du personnel sont liées à l'existence de la représentation du personnel.

Le problème des relations sociales et de la communication dans ces entreprises se retrouve au travers de la maîtrise documentaire. La conformité en matière de transmission des documents et de disponibilité des documents n'est respectivement que de 57% et 33%.

Il existe donc sur l'ensemble de l'échantillon de grandes disparités entre les entreprises avec une tendance à une conformité plus importante pour les entreprises de plus de 50 personnes qui disposent d'une représentation des salariés.

La répartition réglementaire fait apparaître des lacunes importantes. La faible conformité aux exigences réglementaires en matière de surveillance médicale est particulièrement surprenante au premier abord particulièrement lorsque l'on s'intéresse à la surveillance médicale renforcée dans un contexte général de prévention des risques différés.

Si la conformité réglementaire pose un certain nombre de limites pour évaluer le niveau de prévention d'une entreprise, elle est néanmoins un indicateur intéressant dans la mesure où elle permet de dresser un état des lieux et de faire apparaître les points sur lesquels il y a une certaine homogénéité en termes de conformité ou de non conformité. Les priorités réglementaires des entreprises sont représentatives des lacunes en matière de prévention observées par les enquêtes présentées dans la première partie de la thèse.

Il est à noter qu'il est difficile de faire apparaître des différences selon les secteurs d'activités. Les différences lorsqu'il y en a sont davantage liées aux caractéristiques des entreprises ce qui confirme les enquêtes menées par Favaro (1997) et notre hypothèse de départ.

### **3.3.3 L'évaluation du dispositif par les acteurs**

Concernant les entreprises, celles-ci sont en attente d'une méthodologie et d'un regard extérieur qui sans être bienveillant leur permet de prendre du recul pas rapport à leurs

---

<sup>14</sup> La surveillance médicale est déterminée par l'employeur après évaluation des risques mais sur les conseils du médecin du travail.

pratiques. La mission est intéressante dès lors qu'elle est accompagnée par un consultant. L'utilisation du logiciel seul ne se justifie pas, bien qu'il permette une veille juridique intéressante sur les questions de SST. Ce que confirme les monographies réalisées dans le secteur du BTP (ISAST, 2006) et qui évoquent la difficulté dont font part les dirigeants pour se servir du logiciel acheté à l'OPPBTP afin de réaliser leur évaluation des risques. Ces limites ne tiennent pas aux caractéristiques de l'outil mais à l'accompagnement par un technicien SST. Cette remarque nous sera faite dans le cadre de la recherche intervention présentée au chapitre 4.

Les limites de l'action tiennent à une déception par rapport à la restitution de l'évaluation réglementaire. Celle-ci est trop binaire selon certains chefs d'entreprises et ne prend pas suffisamment en compte les cultures de prévention professionnelles. Cependant, on peut rapidement apporter des améliorations car un certain nombre de domaines sont interdépendants en gagnant en conformité dans un domaine, on gagne sur les autres. Dans l'ensemble les entreprises sont très favorables à la démarche et la prise en charge financière partielle de l'action a été bien accueillie, bien que celle-ci ne soit pas d'après les dirigeants interrogés un déterminant essentiel de l'adhésion au programme. La partie suivante (§3.4.2 de ce chapitre) présentera plus en détail, les motivations des dirigeants à ce type de dispositif.

Pour les préventeurs la difficulté a été de trouver le bon mode de communication. L'action a été le moyen de découvrir ou redécouvrir des entreprises qu'ils ne connaissaient pour la plupart que sous l'angle du contrôle. L'approche par la conformité est une voie intéressante pour l'activité de conseil car elle permet de se faire une idée générale des niveaux de conformité réglementaire et de déployer des journées de formation qui prennent en compte les besoins de ces organisations. Au travers du programme, ils ont pris la mesure de la difficulté à pouvoir mobiliser du temps avec les dirigeants des petites entreprises.

Pour l'inspection du travail, il y a un intérêt certain de la mission qui permet de toucher et de sensibiliser le chef d'entreprise à la conformité réglementaire sous l'angle de la responsabilité. Ce type d'action s'inscrit en complément des actions mises en place dans le cadre du plan régional Santé-Travail. Les limites de la mission sont liées à son financement.

Concernant les acteurs relais, la mission de conseil s'inscrit dans le cadre de la politique menée en direction des petites et moyennes entreprises.

Deux problèmes sont cependant soulevés. Le premier concerne la confidentialité des résultats. La crainte omniprésente est celle de la diffusion des résultats de l'étude aux représentants institutionnels. Le second problème tient à la pérennité de la mission liée à son montage financier. L'action a pu être portée par les acteurs relais car il y avait un financement global du projet. Si l'action n'est plus financée quel est le prix que les entreprises seraient prêtes à payer pour bénéficier du même dispositif ?

Dans l'ensemble, la mission a rempli son objectif. Au delà d'une simple mission d'information et de rencontre sur les échanges de pratiques, elle a permis aux entreprises de prendre conscience du référentiel réglementaire et de prendre du temps sur ces questions. Dans leur majorité, elles ont gardé la maîtrise du choix des priorités à traiter, tout en constatant qu'un certain nombre de questions pouvaient être traitées en même temps.



Deux postures émergent cependant chez les dirigeants :

- La première qui considère que la réglementation donne des axes à traiter dans une perspective de voie d'amélioration. Il y a donc dans ce cas une diffusion des résultats et un travail en collaboration avec les organismes de prévention.
- La seconde qui considère au contraire que la diffusion des résultats représente une menace pour l'entreprise (entreprise plus familiale et de taille plus petite avec une absence de représentation du personnel) et qui ainsi que nous le verrons dans la partie suivante (§3.4.1 de ce chapitre) cantonne l'information au niveau managérial.

### **3.4 Enquête qualitative : Validation d'un socle conceptuel et émergence de nouvelles relations**

Les entretiens semi-directifs menés à l'issue de la restitution des diagnostics avaient comme objectifs de valider en France certains invariants internationaux mis en évidence par la littérature classifiée dans la première partie et de faire émerger certaines catégories à même d'expliquer quels sont les déterminants d'adhésion à ce type d'action.

#### **3.4.1 Validation des invariants internationaux**

L'analyse des entretiens s'est faite selon la méthode des catégories conceptualisantes<sup>15</sup>, les catégories qui correspondaient à celles mises en évidence par les différentes études ont été retenues et sont présentées ci après. Cinq grandes catégories ont été considérées : l'attitude du dirigeant, sa perception du rôle des institutionnels de la prévention, son appartenance à un réseau professionnel, l'évolution de la gestion des risques professionnels selon le cycle de vie et les relations préventeurs-dirigeants.

##### **3.4.1.1 L'attitude du dirigeant**

Rappelons tout d'abord que parmi ces déterminants internes, le chef d'entreprise joue un rôle essentiel.

Concernant le chef d'entreprise, selon Eakin (1992), deux attitudes peuvent être dégagées :

- La première la *coming down hard attitude* est celle d'un chef d'entreprise qui prétend faire beaucoup d'efforts pour la Santé et Sécurité au Travail.
- La seconde, la plus répandue est celle du chef d'entreprise qui considère que la prévention des risques est davantage le problème du salarié face aux risques SST *Leaving it up to the worker*.

Les résultats de l'enquête par entretiens menée auprès des entreprises bénéficiaires du programme d'action collective ne font pas apparaître de dirigeants désintéressés par la question de la Santé et de la Sécurité au Travail. La libre participation au programme introduit

---

<sup>15</sup> La méthode des catégories conceptualisantes (Paillé, 2004) est une méthode d'analyse qualitative de contenu présentée dans le paragraphe consacré à la méthodologie dans la partie préliminaire intitulée « Idée de la thèse ».

un biais dans la mesure où l'on peut considérer que l'ensemble des entreprises adhérentes au programme étaient investies dans cette matière. Cependant, certaines entreprises ont été inscrites à l'initiative d'un responsable de production et dans le but de disposer d'un audit réglementaire leur permettant d'obtenir davantage de moyens de la part de leur direction.

Lors des entretiens sur le niveau d'information dont ils disposent en matière de réglementation SST, 62% des dirigeants interrogés considèrent être bien informés. Cette réponse mérite cependant d'être nuancée dans la mesure où certains considèrent avoir un niveau acceptable de renseignement et d'autres se considèrent assez bien informés. Les moyens d'informations dont ils disposent et qu'ils décrivent permettent d'affiner les réponses et de distinguer :

- Les dirigeants au fait des moyens d'information à leur disposition, se rendant régulièrement sur des sites institutionnels et les citant spontanément. Ils sont pour la plupart dans les entreprises disposant de représentants du personnel.
- Les chefs d'entreprises insérés dans un réseau syndical qui se considèrent aussi assez bien informés et comme les premiers ont conscience de l'étendue de la réglementation.
- Enfin, un dernier groupe, dont l'information parcellaire est prodiguée par des conseillers de l'entreprise, comptables, avocats, conseillers à la sécurité. Pour ces derniers de nombreuses lacunes et contradictions peuvent être constatées au fil des entretiens qui démontrent leur incompetence en la matière.

L'approche *Leaving it up* décrite par Eakin (1992) se retrouve principalement dans le discours des plus petites entreprises. Le risque y est davantage laissé à l'appréciation du salarié qui est décrit soit comme un professionnel à qui il est difficile d'apprendre son métier...

« *Les gars ça fait 20 ans qu'ils montent des charpentes, c'est quand je leur dis de s'attacher et que je leur fais faire des trucs qu'ils n'ont pas l'habitude de faire que je les mets en danger. C'est comme pour les chaussures, si je leur fais porter les chaussures de sécurité, qu'ils doivent porter, pour eux c'est impossible, ils sont habitués à leurs chaussures de montagnes, plus souples* » **Chef d'entreprise charpente 20 salariés.**

...soit comme un salarié immature derrière qui il est difficile d'être en permanence.

« *On peut pas être derrière eux en permanence. J'ai eu un accident du travail, le type il est en train de démonter un réservoir d'essence. Un client est en panne de batterie, il arrive il met les pinces avec les mains pleines d'essence et il prend feu. Comment je peux imaginer qu'il va faire un truc pareil.* » **Chef d'entreprise garage automobile.**

Cette approche est différente pour les entreprises plus importantes en taille. La dimension de la sécurité est davantage intégrée au travers de la responsabilité du chef d'entreprise.

Sur l'ensemble des entretiens, nous ne retrouvons pas cependant de *coming down hard* attitude. Il est à mentionner que les résultats de l'audit mettent en évidence une conformité plus importante à la réglementation pour les équipements de protection individuelle que pour l'organisation du travail, ce qui tend à conforter la thèse selon laquelle la prévention des

risques selon le dirigeant passe prioritairement par le salarié (Eakin, 1992 ; Lamm, 1997 ; Champoux et Brun, 2001).

Concernant la typologie mise en évidence par Lamm (2001) qui classe les employeurs conformes et non conformes en six profils (cf. chapitre 2), il est difficile de retrouver cette typologie. Là encore, le biais lié au caractère participatif de l'action écarte l'employeur à la recherche du profit systématique qui par définition n'aurait pas perdu de temps dans un tel programme.

Le profil qui émerge dans la non conformité est davantage celui de l'employeur « incompetent » au sens de Lamm (2001) qui a peu de compétences en gestion des ressources humaines et dont la non-conformité est davantage due à l'ignorance de la règle qu'à une volonté délibérée de l'enfreindre.

Concernant la typologie de l'employeur conforme à la réglementation (Lamm, 2001), celui pour lequel l'image de l'entreprise est fortement corrélée avec la prise en compte de la Santé et la Sécurité au Travail des salariés est peu rencontré. De même que l'employeur conformiste qui place l'adhésion à la réglementation en priorité numéro une.

Le type d'employeur conforme le plus rencontré est l'employeur professionnel qui intègre le management de la SST dans le management global de son entreprise. On retrouve ce type d'employeur dans les petites entreprises plus techniques et qui correspondent davantage à la PME de la Silicon Valley décrite par Torres (1999) avec à sa tête un chef d'entreprise titulaire d'un diplôme d'études supérieures. Ce point confirme par ailleurs un des résultats de l'étude de Favaro (1997) lorsqu'il met en évidence le niveau d'études du chef d'entreprise comme une variable du niveau de prévention dans l'entreprise. Ce type d'entrepreneur ne se retrouve cependant que dans deux cas.

### **3.4.1.2 Perception du rôle des institutionnels de la prévention**

Un deuxième déterminant fort du niveau de prévention est le degré de proximité avec les institutionnels de la prévention. Les actions de prévention présentées au chapitre 2 font état quelque soit le pays étudié de la difficulté de pouvoir efficacement toucher le chef d'entreprise. Dans l'action collective mise en place, nous avons utilisé deux acteurs relais pour obtenir la confiance des entreprises dans le programme. L'action a été réalisée rappelons le avec un financement partiel de la DDTEFP, la crainte possible était celle d'une appropriation des données de l'audit par l'inspection du travail. Un des éléments de réussite de l'action a donc été la confidentialité des données et la garantie de cette confidentialité par les acteurs relais. Il est à mentionner que ces mêmes acteurs relais sont peu à l'aise dans la relation qui les unit à l'inspection du travail et que dans ce type d'action collective, ils ne veulent pas être perçus comme des relais des institutionnels de la prévention et particulièrement de l'inspection du travail et de la CRAM.

Cette attitude se retrouve chez les syndicats professionnels. Dans nos recherches d'autres actions collectives pilotes précédentes ont échoué en partie parce que l'acteur relais sectoriel choisi était un syndicat professionnel qui se positionnait comme un filtre réglementaire vis-à-vis des entreprises adhérentes.

Au cours des entretiens, les relations avec les institutionnels de la prévention ont été abordés à de diverses occasions. Pour la plupart des dirigeants, les relations avec la CRAM et l'inspection du travail sont perçues négativement. « *L'inspection du travail, je ne la sollicite pas. Ce sont quand même des gens qui à tort ou à raison ont du point de vue des employeurs un a priori négatif.* » **Directeur de production Parfumerie.**

Ces organismes sont associés de manière récurrente à leur mission de contrôle et de sanction. « *Lorsque l'on travaille avec la médecine du travail et l'inspection du travail, il y a toujours les deux aspects aide et contrôle* » **Gérant entreprise de création de parfum.**

Un fait apparaît c'est la notion de parti pris « *J'ai plutôt des contacts avec des organismes tiers, genre CCI, que les organismes répressifs qui peuvent avoir des possibilités de répression et qui sont de parti pris* » **Gérant d'entreprise d'humidification /froid.**

On rencontre aussi un effet réverbère sur des points réglementaires particuliers. Il existe un sentiment, selon les périodes de mettre l'accent sur un risque particulier, en négligeant le reste. « *La CRAM, c'est plutôt, je cherche les problèmes (...), je pense que de temps en temps, ils ont des petits rappels à l'ordre. Ils viennent avec des idées bien précises pour mettre des choses en place* » **Directeur de production cosmétique.**

Parmi les points réglementaires cités reviennent, les chutes en hauteur et l'amiante ; des points dans lesquels on retrouve de forts niveaux de conformité dans l'audit réglementaire. Ce constat tendrait à confirmer que les efforts consentis par les entreprises en Santé et Sécurité au Travail se font dans des domaines qui constituent une actualité pour les institutionnels de la prévention, peut-être au détriment d'autres actions.

Un manque de vision globale et de connaissances techniques des cultures professionnelles de la part des organismes de la prévention est fréquemment souligné.

La médecine du travail dans certains cas est considérée comme un partenaire de l'entreprise, mais les dirigeants soulignent son manque de moyens et parfois d'information sur des points particuliers.

« *Nous avons des relations avec la médecine du travail, mais pas des vrais relations, je dirais de partenariat pour aller de l'avant. La médecine du travail nous avait dit qu'elle serait plus présente, mais j'imagine qu'elle a un tel secteur à couvrir.* » **Responsable technique matériaux emballages.**

Ce constat est commun pour l'ensemble des entreprises qui ne disposent pas de représentants du personnel. Il évolue pour les entreprises dans lesquelles il existe un CHSCT. Dans ce cas, même si des limites en termes de compétences de la part de ces organismes sont mises en évidence, les relations sont plus ouvertes. On constate par ailleurs qu'à l'occasion de la restitution les organismes de prévention ont été systématiquement invités lors de la réunion du CHSCT, lorsqu'il y en avait un. Le travail régulier avec les institutionnels de la prévention conduit à une perception de la démarche davantage en termes d'amélioration continue que d'une évaluation figée.

« *Les résultats sont ce qu'ils sont, c'est sûr mais on n'a pas honte de noter ça parce que l'on est en train de travailler dessus on s'améliore* » **Responsable Ressources Humaines (RRH) entreprise de publicité par l'objet.**

L'existence d'une représentation du personnel est donc à l'origine d'une vision plus apaisée des relations à entretenir avec les institutionnels de la prévention.

*« Les résultats, on les a diffusés au CHSCT. En fait comme il manquait des personnes, il n'y avait que le médecin du travail. Au CHSCT, à chaque trimestre, à chaque réunion, on a un document du travail. On travaille avec les médecins du travail, là on est en train de mettre les fiches d'expositions, c'est un travail que l'on fait en collaboration. »* **Responsable RH entreprise du secteur pharmaceutique.**

Elle ne préjuge pourtant pas systématiquement d'un niveau élevé de conformité, ni de l'existence d'une compétence dans l'entreprise.

Les entreprises plus petites de type familial (Antonosson, 1997) ont des liens plus distendus avec la CRAM, l'inspection et la médecine du travail. Elles sont aussi plus attentives à la confidentialité des résultats.

Au travers des entretiens, nous retrouvons donc cette difficulté d'établir un contact entre les petites entreprises de type familial et les organismes de prévention.

Ce résultat confirme les études suédoises présentées par Walters (2001), pour lesquelles, 47% des petites entreprises n'ont jamais contacté l'inspection du travail alors qu'elles ne sont que 18% dans les grandes entreprises.<sup>16</sup>

Dans ces entreprises, les moyens privés d'information restent largement privilégiés. Les entreprises utilisent soit des avocats, soit des cabinets spécialisés sous formes d'abonnements. Les experts-comptables sont eux aussi sollicités sur le sujet, sans pour l'instant exercer une véritable activité de conseil. Interrogés sur le sujet, certains inspecteurs du travail considèrent qu'ils n'ont pas la formation ad hoc pour aider les petites entreprises en la matière. Il est donc aujourd'hui difficile, en France, de les utiliser comme relais de prévention. Peut-être faut-il penser à une formation spécifique. Il se pose cependant le problème de leur responsabilité dans le cadre de leur activité de conseil SST.

Les entreprises les plus importantes varient les sources d'information et certaines sont abonnées à des newsletters.

Le cas spécifique des bureaux de contrôle est à souligner. Leur rôle est ambivalent. Pour les chefs d'entreprises bien informés (les plus grandes), ils constituent une ressource de conseil. Pour les autres entreprises, les entretiens font apparaître que leur rôle reste très attaché à leur mission de contrôle.

### **3.4.1.3 L'appartenance du dirigeant à un réseau syndical et professionnel**

Concernant l'insertion des dirigeants dans des réseaux syndicaux, les entretiens montrent que ceux qui sont adhérents à une organisation professionnelle ou bien à un syndicat patronal ont participé à davantage de formations sur le thème. Cependant le niveau de conformité à la

---

<sup>16</sup> Cette étude suédoise de 1995 avait pour objet de comparer l'attitude des entreprises de différentes tailles envers l'inspection du travail. Celle-ci a montré par ailleurs que 56% des grandes entreprises recevaient des conseils de l'inspection du travail, alors qu'elles n'étaient que 28% pour les petites entreprises.

réglementation n'est pas pour autant supérieur aux autres entreprises, et les ressources humaines affectées à la Santé et à la Sécurité au Travail ne présentent pas un niveau de compétences en la matière supérieur aux autres entreprises interrogées. Ils peuvent cependant permettre d'établir un lien avec les institutionnels de la prévention qui peuvent à leur tour assurer un suivi.

Les dirigeants interrogés qui font mention de l'aide apportée par les syndicats et associations professionnelles en la matière reconnaissent cependant que si celle-ci est ciblée sur le secteur d'activité, elle participe aussi à un effet réverbère en mettant en évidence certains points particuliers de la réglementation parfois au détriment d'une vision globale. « *Le syndicat de la pharmacie nous apporte une aide ponctuelle sur des points particuliers, mais c'est très en lien avec notre activité* ». **Responsable RH entreprise du secteur de la pharmacie.**

L'aide apportée par des entreprises plus importantes en termes de management des risques n'est pas évoquée, en revanche la synergie entre les chefs d'entreprises participant à des formations et partageant des préoccupations communes est très souvent mise en évidence.

« *Alors je suis adhérente à l'UIMM<sup>17</sup>, d'accord, par ce biais là, il y a une veille juridique qui se fait dans des différents domaines, puisqu'ils ont un panel très large de recherches et de veille. On a beaucoup de chances parce que la veille, ils la font pour nous. Ils nous envoient des emails. Voilà, ils nous disent par exemple, nous faisons telle réunion sur tel sujet* » **Gérante entreprise de protection.**

Cependant le même dirigeant va évoquer une formation consacrée au document unique dont l'esprit déroge à celui du décret de 2001. En effet, le document unique se construit en fonction des contraintes de l'entreprise et avec la participation des salariés, or celui-ci évoque la mise en place d'un document qui pourrait être reproduit dans différentes entreprises.

« *Nous avons essayé d'élaborer au niveau du syndicat avec un bureau de contrôle et quelques entreprises et les consultants un document unique qui pourrait servir à beaucoup d'entreprises de la métallurgie.* » **Gérante entreprise de protection.**

#### **3.4.1.4 Prévention des risques SST et cycle de vie de l'entreprise.**

L'état de la prévention suit le cycle de vie de l'entreprise. C'est la conclusion de l'enquête de Favaro (1999) qui considère que le développement d'une petite entreprise entraîne un certain nombre de changements internes et externes à l'origine d'une modification par le chef d'entreprise de la perception des problèmes SST.

Favaro distingue trois étapes :

- La première étape est un stade d'information et de mise aux normes.
- La deuxième de mise en place d'outils et de méthodes.
- La troisième de mise en place de ressources humaines et de services structurés.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> L'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM).

<sup>18</sup> La première est appelée par Favaro, régulation, la deuxième instrumentation, la troisième structuration. Favaro (1999) note que les trois étapes ne sont pas strictement hiérarchisées dans la réalité.

Sans que l'on puisse précisément situer les entreprises sur un cycle de vie 10 dirigeants sur 26 ont souligné être à un stade d'évolution de leur entreprise. Que cela soit en termes technologiques, de chiffre d'affaires ou d'effectifs. En termes technologiques, 3 entreprises faisaient état de la mise en place d'un nouveau process les amenant à repenser leur activité. La prise en compte de la Santé et de la Sécurité au Travail intervenait comme une composante dans l'ensemble de cette restructuration. Cette modification du process concernait parfois de très petites entreprises, et ne pouvions pas noter pour autant d'accroissement d'effectif.

A plusieurs reprises, la question de la Santé et de la Sécurité au Travail a été liée à l'environnement et à un processus global de certification et de mise aux normes.

« *Cela nous intéressait car nous venons juste de passer le cap des 50 salariés et que l'on doit mettre en place tout ce qui est CHSCT et Comité d'Entreprise* » **Responsable production entreprise parfumerie.**

« *En fait l'action est tombée au bon moment pour un tas de raisons. Je dirais avant, je n'avais pas le temps de m'en occuper, là maintenant on a structuré le service donc on a des gens qui font des choses que je faisais avant. Si vous voulez il y a trois ans, on était 4, aujourd'hui on est 22. Quand vous montez une société, la première chose, il faut vivre. Il faut essayer d'exister et ne pas disparaître ; Il faut mettre au point un produit, faut convaincre des clients. Aujourd'hui, je ne dis pas que tout est fini, mais cette période là est déjà faite et il faut pérenniser la société et la sécurité est un moyen de pérenniser la société. On ne peut pas faire l'impasse dessus si vous voulez, mais à côté de ça, quand vous créez une société c'est par ça que vous commencez.* » **Gérant entreprise d'humidification/froid.**

L'action a donc correspondu à la fois à une information sur la réglementation applicable à l'entreprise, mais aussi à une volonté de mettre en place des outils et une méthodologie.

Enfin, pour certaines entreprises une étape de mise en place de personnes ressources à même de gérer et de pérenniser la prévention. Les trois étapes sont donc liées et la prévention semble suivre davantage le cycle de vie de l'entreprise qu'une croissance uniquement pensée en termes d'effectifs.

La contrainte financière n'est pas évoquée directement. L'action collective était financée mais les entreprises prenaient en charge une partie de son financement à un prix attractif. La modicité de la somme a joué un rôle, mais n'a pas été le déterminant de l'inscription. Les entreprises font état du coût indirect d'une action qui a mobilisé des ressources humaines importantes pendant plus de deux jours. La notion du temps passé et de la productivité de la démarche sont évoqués dans l'ensemble des entretiens. Cette constatation rejoint les résultats de Champoux et Brun (2000) sur les freins financiers à la prévention. Lorsque ces derniers sont mis en évidence, c'est davantage dans l'affectation des ressources à la prévention et au coût des protections collectives et individuelles que ceux de l'information.

### **3.4.1.5 Relations Préventeurs – PME**

Les relations préventeurs-dirigeants chefs d'entreprises sont détaillées dans la littérature nord-européenne (Fricks et Walters, 1998). L'ensemble de ces travaux souligne les difficultés à faire cohabiter les deux cultures et la nécessaire formation des préventeurs à la problématique de la sécurité et santé au travail dans les PME. Les préventeurs ont en effet une tendance

affirmée à évaluer le niveau de conformité des petites entreprises en référence aux grandes entreprises. Concernant le bureau de conseil utilisé pour l'action, l'ensemble des conseillers a été associé aux réunions préparatoires et à l'analyse des résultats.

Un des intérêts du bureau de conseils était celui d'une meilleure connaissance du fonctionnement et des attitudes des petites entreprises face à la problématique Santé et Sécurité au Travail dans les PE.

Deux faits saillants ont été relevés par les préventeurs :

- Le premier est celui de la difficulté à mobiliser un rendez-vous avec les chefs d'entreprises ou les dirigeants délégués à l'audit. L'action était programmée sur 1 an. Elle a pris 9 mois de retard, avec des décalages importants entre l'audit et la restitution. Ce rapport au temps sera largement évoqué par les dirigeants ainsi que nous le verrons dans la partie suivante. L'absence d'interlocuteur délégué à la sécurité rend difficile un suivi régulier de la SST par les préventeurs. Ils passent au second plan des préoccupations si une tâche plus importante occupe le dirigeant ou son représentant.
- Le second est constitué par le caractère pédagogique de l'audit. Spécialement lors de la restitution où le dirigeant cherche à valider un niveau de conformité. L'audit devient alors un prétexte à l'échange sur des informations qui semblent basiques pour le préventeur. Par les questions posées par le dirigeant, le préventeur se forme à une approche petite entreprise. Cette nécessité de former le préventeur a été évoquée par Fricks (1998) et par Walters (2004) dans le cadre de la formation des représentants pour l'approche des chefs d'entreprises-dirigeants.

L'enquête a permis de retrouver en France la plupart des invariants mis en évidence par les recherches internationales. Il existe bien un effet taille, qui permet de distinguer des approches similaires dans des entreprises inférieures à 50 salariés et ce quel que soit le secteur d'activité. Indépendamment des risques rencontrés et des cultures professionnelles, le niveau de prévention dépend largement de l'attitude du chef d'entreprise. Celle-ci consistant de manière générale à laisser le salarié prévenir les risques (Eakin, 1992 ; Champoux et Brun, 2003). Le contexte particulier des relations sociales est un élément important de différenciation entre les petites et les grandes entreprises.

Peu d'entreprises 2/26 ont une personne affectée à la gestion des risques professionnels. Ces entreprises sont les entreprises de 50 personnes les plus importantes de l'échantillon. L'effet taille est donc important, particulièrement lorsqu'il correspond à un seuil juridique permettant la mise en place d'un CHSCT. La délégation du personnel n'est pas apparue au fil des entretiens comme un seuil pertinent pour rendre compte d'une évolution des pratiques.

### **3.4.2 Nouvelles relations et déterminants de l'adhésion à une action collective.**

L'analyse des entretiens a par ailleurs permis de faire apparaître un certain nombre de catégories à même de permettre de mieux comprendre les déterminants d'adhésion des entreprises à ce type d'action de prévention. Cette partie les présente et les met en relation. Les motivations de l'entrepreneur liées au rapport au temps et à une inquiétude sous-jacente



permettent d'expliquer l'adhésion à l'action et feront l'objet des deux premiers paragraphes (§4.2.1 et 4.2.2).

La mise en confiance et l'existence d'un outil comme support de l'audit sont des conditions nécessaires d'adhésion et seront traitées aux paragraphes suivants (§3.4.2.3 et 3.4.2.4).

L'appropriation des données de l'audit et l'opérationnalisation de la prévention sont les objectifs à atteindre pour les dirigeants et seront détaillés aux paragraphes (§3.4.2.5 et 3.4.2.6).

La mise en relation des données sous forme de représentation schématique (figure 2) tiendra lieu de conclusion à cette partie.

### **3.4.2.1 L'efficacité de l'action**

Une première constatation concerne le rapport au temps consacré à la sécurité. Le temps doit être productif. Au travers des entretiens il apparaît que la décision d'adhérer au programme est fortement liée au format d'intervention qui a été proposé et à l'encadrement du programme par un expert. Le temps que le dirigeant d'une PME peut consacrer à une action de ce type est bref par rapport à ce que peuvent envisager des préventeurs.

« *C'est très long, on y a passé peut être 4 heures que sur la partie logicielle* » **Responsable production parfumerie.**

Les actions envisagées dans d'autres pays et s'étalant sur plusieurs séances auraient été difficilement envisageables dans les PME de l'échantillon.

« *C'est très long, j'ai trouvé intéressant qu'il y ait quelqu'un car il nous a donné l'impulsion, mais c'est quand même long, ça a duré je pense tout l'après midi* ». **Responsable production cosmétique.**

Le frein financier est d'ailleurs davantage lié à l'efficacité du temps passé qu'au coût de l'action en elle-même

« *Quand on regarde aujourd'hui ce que nous coûtent toutes ces normes et ces réglementations, c'est énorme et je veux dire, ce n'est pas du productif. Il faut du temps et effectivement ça coûte très cher quand on a l'impression que ça ne sert à rien* » **Gérante entreprise agro alimentaire.**

La demi-journée consacrée au conseiller sous-entend que celui-ci soit capable d'appréhender les besoins et les spécificités de l'entreprise dans sa globalité.

« *Le fait qu'il y ait un conseiller, ça fait que c'est entre guillemets sous la contrainte et ça permet de prendre une matinée pour faire ça* » **Directeur technique cosmétique.**

« *Il ne faut pas que ça coûte trop d'argent et quand je dis de l'argent, ce n'est pas le chèque ou le billet. C'est aussi le temps passé parce que nous sommes une petite structure et ce n'est pas évident. Parce qu'un logiciel c'est gentil mais on en a plein. On se met dedans et on y*

*passé les week-ends et je pense que l'on a plein de choses à faire. Quand une personne vous explique, c'est quand même mieux.* » **Gérante société de protection.**

*« Si on a fait ça c'est vrai que ça nous a pris du temps et que c'était pas évident même si c'était qu'une demi-journée, enfin pour une journée en tout et bien ça nous a permis d'évoluer de se sentir un peu mieux vis à vis de la loi. »* **Responsable production entreprise d'affichage.**

Le rapport au temps passé est donc un élément important dans la décision d'adhérer à l'action collective. Celui-ci doit être cohérent avec les contraintes de production de l'entreprise. Plus l'entreprise est petite et plus la polyvalence du chef d'entreprise se fait sentir et pèse sur le temps mobilisé pour la sécurité. L'aspect financier prend alors toute son importance (Walker et Tait, 2004). Ce n'est pas le prix de l'action qui est déterminant, c'est le prix du temps passé mis en rapport avec les compétences du conseiller.

Ce souci d'efficacité est déterminant dans l'acte d'adhésion à l'action.

*« On va nous reprocher à nous, si vous voulez responsables dans une petite entreprise de ne pas avoir mis les choses en place mais c'est vrai que quand vous êtes dans une entreprise de 15 personnes avec énormément de travail, parce que l'on en demande de plus en plus et à tout le monde. Si on a fait ça, c'est vrai que ça nous a pris du temps et que ce n'était pas évident même si c'est pour deux demi-journées et bien c'est pour progresser »* **Responsable technique entreprise d'emballage.**

*« Je pense qu'en termes d'outils, de rapidité et de réactivité par rapport à nos réponses et aux questions qu'il nous a posé c'était profitable, parce que finalement on a passé deux journées avec lui mais en termes de résultats c'était très bon »* **Responsable des ressources humaines secteur de la pharmacie.**

### **3.4.2.2 L'inquiétude du dirigeant**

Les entretiens révèlent une inquiétude vis-à-vis de la réglementation explicite ou sous-jacente dans les entreprises. Certaines fanfaronnades devant les conseillers ou l'enquêteur se muent en inquiétude au cours des entretiens. L'adhésion au programme est en elle-même révélatrice de ce doute endémique. Lorsque l'action a été proposée, une des inconnues était le degré de participation des entreprises. Dans les deux actions, les temps de réaction ont été très courts et le nombre d'entreprises volontaires a permis de pouvoir sélectionner un échantillon d'entreprises correspondant aux besoins de l'enquête.

L'inquiétude est dans un premier temps en relation avec une absence de connaissance de la réglementation dans son ensemble.

*« Il y a des choses qui ressortent constamment et je me demande qui est au courant de toutes les règles quoi. Je ne sais même pas s'il y a une entreprise qui l'est. Ce qui nous semble surprenant c'est que des audits, on en fait, je dirais que tous les ans ou tous les deux ans on fait appel à quelqu'un de l'extérieur pour regarder un peu le niveau de sécurité et chaque fois il nous sort de nouvelles choses, pas obligatoirement des lois qui existaient, mais il y a toujours des petites choses si bien que le travail n'est jamais fini là-dessus. »* **Responsable de Production d'une entreprise de signalisation routière.**

Dans un second temps, les dirigeants interrogés expriment une inquiétude et une impuissance face à la réglementation ainsi que des difficultés à établir une veille réglementaire.

*« Je pense que l'on est plus en situation de subir que d'être vraiment informé. Je pense qu'il y a un tout petit peu un manque d'information. Bon en ce qui me concerne, est-ce que l'on est allé chercher au bon endroit ? Mais je pense qu'en règle générale il y a un abus de normalisation. Si on regarde bien et si on met en place les choses, on se rend compte qu'il y a toujours un côté positif, un côté qui va faire avancer l'entreprise, mais ça nous est présenté de façon qu'aujourd'hui, on est plutôt acculé devant tout ça, plutôt que de trouver des solutions positives »* **Gérant d'entreprise électronique.**

### 3.4.2.3 La mise en confiance

Ce doute et ce sentiment d'impuissance justifient alors le recours à l'expert. Le terme qui revient le plus souvent est celui d'une mise en confiance. Le conseiller permet à l'entreprise de pouvoir se comparer à d'autres entreprises du même secteur et de taille plus importante.

*« Le consultant apporte l'impartialité dans l'analyse et puis apporte aussi une aide sur ce qu'il faudrait faire et sur ce qui se fait ailleurs »* **Responsable technique d'une entreprise de matériaux et emballage.**

Le dirigeant demande à être guidé.

*« Le rôle du consultant est de préciser parce que les questions étaient assez brutes, si elles s'appliquaient chez nous, donc ça a été de nous aider dans la mise en place, de nous donner des tuyaux sur ce que nous, on pouvait mettre en place. Son aide a été importante »* **Responsable technique d'une entreprise d'affichage urbain.**

Une opération de décodage est rendue dès lors nécessaire.

*« Il fallait quelqu'un qui me décode et qui me donne des exemples »* **Gérant d'entreprise d'humidification/froid.**

Le fait de s'appuyer sur un outil et une méthodologie crédibilise la démarche et répond à un besoin de méthode de la part des entreprises. L'appui du logiciel permet de minimiser l'incertitude de la PME. L'approche réglementaire requiert en effet une expertise pour mettre en évidence les textes qui s'appliquent à l'entreprise. Il permet une approche globale guidée par le consultant. *« Nous aurions pu répondre aux questions posées par le logiciel sans l'aide d'un consultant, mais le problème c'est plutôt de se poser les bonnes questions »* **Responsable technique d'une entreprise de signalisation routière.**

### 3.4.2.4 L'outil logiciel artefact d'un apprentissage croisé

L'outil logiciel devient alors un artefact prétexte au partage de connaissances. Réapproprié à la fois par le consultant et le dirigeant, celui-ci devient le support central de l'apport de connaissances et aussi un outil d'apprentissage à la conformité réglementaire. Le sens d'un

texte peut être expliqué au fur et à mesure du questionnaire. L'audit ne se résume alors plus à l'aspect binaire conforme et non conforme mais prend une dimension pédagogique importante pour la mise en place de la prévention dans l'entreprise. En effet, le chef d'entreprise doit avoir intériorisé la finalité de la règle pour s'y conformer. L'action de prévention devient alors formative.

*« Ce que l'on disait avec le monsieur qui est venu, c'était on et off quoi. C'était bon et pas bon, donc le bilan quand il nous l'a envoyé, et bien tout est négatif. Dans un deuxième temps quand il est venu et quand il nous a réexpliqué, on a regardé étape par étape et on a vu que finalement il n'y a pas de demi-mesures. Il nous a expliqué que dans la loi il n'y a pas de demi-mesures, on a ou on n'a pas. On a fait ou on n'a pas fait. C'est vrai que l'on est des néophytes. On n'est pas formé pour ça. On a besoin de gens pour nous aider, nous épauler ».*  
**Responsable technique entreprise affichage.**

Cette dimension apparaît moins lorsque le dirigeant interrogé possède déjà une formation réglementaire solide, c'est le cas des ingénieurs formés à la sécurité. Il est alors davantage perçu comme un audit statistique des conformités et des non conformités.

Le rôle explicatif du conseiller est alors rassurant et répond à l'inquiétude du dirigeant qui contrairement à l'idéal type de l'entrepreneur surhomme preneur de risques est considéré dans la littérature comme un individu qui a une aversion pour le risque proche de celle du non entrepreneur (Gibb, 1992 ; Julien, 1997).

*« Il nous a donné l'impulsion et certaines explications du pourquoi du comment. On a besoin d'explications mais aussi de se situer par rapport aux autres entreprises. C'était important qu'il soit là pour ne pas paniquer »*  
**Gérant d'une carrosserie.**

Considéré comme impartial, le rôle du conseiller est donc d'expliquer et de prendre en compte la spécificité de la situation de l'entreprise. Il opère une traduction entre les savoirs techniques et les présupposés du dirigeant.

Au-delà de la connaissance réglementaire générale, le conseiller apporte un regard extérieur et global sur l'entreprise.

*« Vous ne pouvez pas être juge et partie de votre entreprise, dans la mesure où il a fait une analyse et bien il y a des choses que vous voyez, que lui voit d'un point de vue extérieur. Elles n'ont de valeur que celle que vous leur accordez, mais n'empêche que soit vous pensez qu'il a vu comme ça et que ce n'est pas votre vision et que vous ne la partagez pas, néanmoins, elle a une valeur c'est d'avoir été émise par quelqu'un d'autre ».*  
**Gérant d'une entreprise d'électronique.**

Cet œil neuf est évoqué en même temps que le besoin d'une lecture globale de l'entreprise est exprimé.

*« L'objectif pour nous était d'avoir un œil neuf. Ce qui semblait attrayant c'est que le logiciel est bien fait et permet de broser une large partie de tout ce qu'il faut avoir mis en œuvre. Le fait que l'on nous ait proposé ça, c'était engageant »*  
**Responsable technique d'une entreprise d'arômes.**

Ce regard est exprimé aussi par des techniciens à la sécurité.

« Lorsque nous avons accepté le programme, nous voulions savoir où nous en étions dans l'entreprise, voir un peu tout ce que l'on avait à mettre en place et faire un bilan de la sécurité dans l'entreprise. L'apport du consultant a été de bien expliciter les différents thèmes, les différentes réponses à apporter aux questions » **Technicien Hygiène Sécurité Environnement (HSE) entreprise parfumerie.**

L'entreprise doit être évaluée et la restitution des résultats doit être accompagnée. La synthèse paraît sévère pour un bon nombre d'entreprises. Le conseiller aide l'entreprise à se situer et à corriger les non conformités. La synthèse doit être expliquée particulièrement lorsqu'elle est restituée en comité de direction. L'écart entre la représentation du dirigeant sur la conformité de l'entreprise et les résultats de l'audit mérite d'être expliqué. Le conseiller doit aider au décryptage des tableaux et permettre à l'entreprise de se situer.

« Lorsque j'ai diffusé le rapport en interne, notamment au responsable de site, ça a été de dire on n'est pas bon, on est vraiment mauvais. Lorsque on le diffuse la première approche est binaire, il faut donc un accompagnement dans la restitution systématiquement » **Responsable de production d'une usine parfumerie.**

Si l'audit a été fait dans une perspective de confirmation des efforts entrepris, le dirigeant cherche à y voir un niveau traduit. L'accompagnement lors de la synthèse permet de pondérer des résultats qui peuvent sembler brutaux.

### 3.4.2.5 L'appropriation des résultats par l'entreprise

La diffusion des résultats au sein de l'entreprise après restitution par le conseiller présente des contrastes selon les entreprises.

Les entreprises dont la conformité révèle l'antériorité de la prise en compte de la question de la sécurité et qui disposent de CHSCT diffusent plus largement les résultats de l'audit. La mise en conformité est vue comme une démarche dynamique.

« La restitution a été importante parce que ça nous a permis d'identifier quelles étaient les pistes les plus importantes de travail, voir quelles étaient les lacunes que l'on avait en termes de sécurité par rapport au code du travail et pouvoir y remédier.(...) les résultats sont ce qu'ils sont mais on n'avait pas comment dire, on n'a pas honte de montrer ça parce qu'on est en train de travailler dessus, on s'améliore, on n'a pas de souci » **Responsable RH secteur de la pharmacie.**

Les résultats de l'audit révèlent des écarts à combler et donnent lieu à la mise en place d'un plan de prévention.

« Ça nous a permis d'évaluer notre niveau en termes de réglementations, de savoir où on se situait des actions que l'on pouvait mener, les choses à améliorer. On a remis le rapport au médecin du travail, aux membres du CHSCT ou au comité de direction pour essayer d'impliquer tout le monde et de sensibiliser les acteurs de l'entreprise. Il va nous servir de base de travail, on va le joindre au document unique ». **Responsable RH entreprise de publicité par l'objet.**

« On l'a diffusé au comité de direction puisque j'en fais parti et aux membres du CHSCT, ce n'était pas un truc qu'on a fait pour dire on est bon ou on est mauvais, l'idée c'était de faire avancer la chose ; On l'a vraiment mis en place pour améliorer les choses c'est intéressant pour des PME qui n'ont pas la puissance financière des gros groupes » **Directeur de production secteur Aromes.**

Cependant, certaines diffusions au CHSCT ont fait l'objet de restrictions. Le rapport complet restant au niveau de la direction.

« Les résultats je les ai donc le rapport complet je l'ai diffusé au responsable de site ensuite on a une personne qui se charge des contrôles périodiques donc qui est sous ma responsabilité, donc je l'ai diffusé aussi. Au CHSCT, je n'ai pas diffusé le rapport, j'ai diffusé les principales remarques. Le but n'est pas de cacher les choses, c'est de montrer que l'on fait des choses pour avancer au niveau sécurité, de montrer aux salariés que l'on fait des choses maintenant, quand vous montrez le rapport, la première lecture que vont faire les gens c'est on est tout rouge<sup>19</sup>, on prend des risques et cela peut prendre un aspect négatif. C'est pour ça que l'on a évoqué les points pour lesquels il fallait que l'on progresse sans diffuser la totalité du rapport. » **Responsable de site signalisation routière.**

Les entreprises sans représentant du personnel ont une vision plus confidentielle des résultats qui passe par une phase de réappropriation de l'audit et une organisation des priorités. L'audit reste confiné au niveau du chef d'entreprise et de l'un de ses proches adjoints.

« Je ne suis pas la seule personne concernée, je suis la seule personne au courant ; Les techniciens sur les chantiers ça les concerne aussi ; ça va me servir d'état initial, dans le cadre d'amélioration que l'on va mener avec le conseiller sécurité que je vais prendre » **Gérant entreprise d'humidification.**

Cette confidentialité est à mettre en relation avec un sentiment d'incompréhension que nous avons évoqué dans la partie précédente de la part des institutionnels de la prévention.

« Il n'y a rien qui justifie que quelqu'un se fasse mal au travail, par contre concernant l'inspection du travail, il faudrait que ça aille dans les deux sens. On sait très bien que dans l'environnement réglementaire qui quand même évolue tout le temps, on n'est pas strictement toujours je dirais top et on a toujours peur de prendre un coup de bâton derrière la tête et une action comme ça nous aide à nous améliorer. Ça ne veut pas dire qu'à la fin on sera parfait mais on sera dans une voie d'amélioration, par contre le problème qu'il y a, c'est qu'il faudrait qu'au niveau de l'administration elle même une approche positive alors qu'on la sent plutôt là pour sanctionner que pour proposer des solutions » **Gérant propriétaire d'une entreprise de création de parfum.**

On retrouve dans cette attitude le doute et l'inquiétude de ne pas maîtriser l'univers réglementaire et d'être passible de sanctions alors même que l'on fait des efforts pour améliorer la situation de son entreprise au regard de la réglementation.

---

<sup>19</sup> Le dirigeant interviewé fait ici allusion à la couleur attribuée aux pourcentages de non conformités par le logiciel Préventeo.

Cette attitude est à rapprocher à celle de l'administration qui n'a pas su se départir de sa mission de contrôle. La perception de l'ambiguïté de son rôle par le chef d'entreprise joue alors un rôle contre-productif en matière de prévention des risques.

Cette attitude est plus répandue dans les entreprises qui n'ont pas de représentants du personnel et qui ont une structure plus familiale. La confidentialité des résultats n'est pas uniquement liée à la peur de la sanction et au regard des autorités de contrôles. Celle-ci doit se comprendre aussi dans la relation qui unit le chef d'entreprise aux salariés. La diffusion des résultats de l'audit dans ces entreprises transposerait la prévention des risques SST d'un niveau individuel vers celui de l'organisation et constituerait alors une remise en cause de l'attitude *leaving it up* sans que l'on puisse cependant avoir les moyens en interne de faire respecter ces obligations réglementaires.

« *Je pense qu'il faut que cela reste confidentiel ce type d'étude, parce que dans une entreprise si on met en évidence les problèmes et qu'on les diffuse largement, ça devient rapidement des points bloquants* » **Responsable technique parfumerie.**

Le chef d'entreprise s'arroge par ailleurs la possibilité de conserver ces résultats et de faire évoluer la prévention de l'entreprise selon les priorités qu'il a lui-même fixé.

La maîtrise des résultats de l'audit est donc un point important de l'action de prévention, mais la conformité réglementaire est négociée en fonction de ce qui paraît important et réalisable. On peut distinguer ici encore les entreprises selon leur taille. Les entreprises de plus de 40 salariés sont davantage dans une recherche de conformité. L'action est envisagée comme une veille juridique avec un objectif de maîtrise des écarts. Les autres entreprises auditées sont quand à elles à la recherche d'une information globale pour mettre en chantier les points qui leur paraissent essentiels.

« *Et bien, on va mettre en application chez nous les recommandations. Entre le moment où le conseiller nous a fait la restitution, et aujourd'hui j'ai déjà apporté une dizaine de notes correctives, des choses que l'on a mises en place toutes simples. Donc aujourd'hui le but c'est d'aller vers ces recommandations, d'en tenir compte Bon parfois, il y a des choses qui sont..., ou l'annotation est un peu restrictive parce que des fois sur des points ce n'est vraiment pas important et il y a des fois ou c'est qualifié de la même façon que quelque chose d'important alors il faut faire le tri ?* » **Gérante entreprise agroalimentaire.**

#### **3.4.2.6 L'opérationnalisation de la prévention**

Le problème posé est aussi celui de l'opérationnalisation de la prévention, c'est à dire comment passer de la conformité réglementaire à la mise en place de mesures de prévention.

La recherche de la conformité réglementaire ne doit pas uniquement selon les participants être cantonnée à la production d'un document administratif. Sont alors évoquées les attitudes qui sans être conforme à la réglementation garantissent la sécurité des salariés et les mesures dites inapplicables ou ne prenant pas en compte les réalités techniques de l'entreprise. Plus l'entreprise est importante en taille et plus il est admis la relation entre prévention des risques et conformité à la réglementation. Le lien est plus lâche pour les petites entreprises qui mettent en évidence la difficulté d'appliquer une réglementation qui ne prend pas en compte leurs spécificités en termes de taille et de ressources financières.

Quelque soit l'attitude, la question posée est celle de la pérennisation de la prévention et des ressources humaines à y affecter.

Concernant la pérennisation de la prévention elle est liée d'une part à la régularité avec laquelle l'entreprise sera diagnostiquée et d'autre part au passage de la conformité réglementaire à la réalité du terrain.

Le diagnostic joue un rôle de veille juridique, cependant le résultat est parfois lourd à gérer pour une entreprise qui cherche à se mettre sur la voie de la conformité. La régularité de ce type d'opération varie donc selon les entreprises de quelques mois à plusieurs années. Les entreprises les plus importantes et dotées d'un organe de représentation du personnel sont les plus volontaires pour une régularité sur un an en moyenne. Les plus petites considèrent que la réglementation n'évolue pas si vite et se fixent des points de contrôles à plusieurs années. Ce qui est significatif de la méconnaissance qu'elles ont de l'environnement réglementaire.

Concernant les compétences à même d'opérationnaliser le plan de prévention qu'ils ont pu définir, les dirigeants ont des réponses variées mais qui vont dans le sens d'un partage des compétences au sein de l'entreprise entre les ressources humaines et la production ou la maintenance.

A l'exception de certaines très petites entreprises, pour lesquelles le chef d'entreprise est omniprésent dans la gestion de la sécurité, la plupart des entreprises ont une vision de la responsabilité qui passe par une fonction partagée.

Les petites entreprises qui restent sur une fonction assumée par le dirigeant font appel à des conseillers extérieurs. Ces conseillers spécialisés en temps partagé doivent assumer une fonction de conseil en sécurité comme le font les experts-comptables ou les avocats de l'entreprise.

*« Dès lors que l'on a un expert-comptable, un avocat, il faut avoir des gens qui m'assistent sur la sécurité parce que je ne veux pas faire la veille sécurité de tout ce qui se passe et puis c'est complètement idiot que je parte d'une feuille blanche et que je passe ma journée à faire un protocole chargement déchargement alors qu'il y a des gens qui vont me la faire en une heure. Je veux dire chacun son boulot quoi, moi mon boulot c'est de vendre des appareils qu'on fabrique c'est pas de faire des plans chargements déchargements, je suis d'accord pour le faire mais je préfère payer quelqu'un »* **Gérant d'une entreprise d'humidification.**

Lorsque la fonction est assumée en interne celle-ci requiert une compétence administrative et une compétence opérationnelle. Le terrain doit informer les fonctions administratives des pratiques et des thèmes réglementaires applicables à l'entreprise. Il y a un effort de traduction des opérations de production en termes de conformités. Il n'est donc pas rare de voir le gérant et le responsable de maintenance ou bien le chef de travaux et l'assistant administratif collaborer lors de la réalisation de l'audit.

Cette collaboration sur la phase d'audit peut préfigurer un système d'acteurs possible pour l'opérationnalisation de la prévention. Cependant il diffère selon les entreprises particulièrement en ce qui concerne la partie terrain.



Certains entretiens révèlent que les dirigeants ont une vision très hiérarchisée des personnes ressources qui doivent être associées à la prévention des risques. Les chefs de services sont parfois cités. Or ce niveau de responsabilité n'est pas le plus approprié pour assumer cette fonction (Berthelette et Planchet, 1994). Ces auteurs ont en effet mis en évidence que le niveau d'encadrement intermédiaire était le plus efficace.

Les entreprises mobilisent lorsqu'il existe systématiquement le service des ressources humaines et 18 entreprises ont mobilisé le responsable maintenance ou production.

A l'exception des petites entreprises pour lesquelles le dirigeant a voulu centraliser l'action, le comité de direction ou le gérant n'a été informé des résultats de l'audit que lors de la restitution ce qui marque un intérêt mesuré sur le déroulement du diagnostic.

La grande majorité des entreprises présente ce profil. La SST est déléguée dans nombre de cas à l'adjoint dans lequel le chef d'entreprise place sa confiance en termes techniques. Seules les entreprises familiales sont marquées par une présence plus importante du dirigeant en la matière. Il faut voir dans cette délégation une conséquence du système de relations sociales qui lui permet de rester en retrait tout en mettant en place une évolution du management de la SST.

L'analyse qualitative des entretiens a donc été à l'origine de l'émergence de nouvelles catégories qui expliquent les déterminants de l'adhésion à une action collective de prévention et dont les relations sont représentées dans la figure ci-dessous (figure 2).

La motivation première est une inquiétude, une crainte de fragilisation de l'entreprise à un stade qui est généralement une période de crise de mutation ou de métamorphose de l'entreprise selon l'analyse que l'on veut bien en donner (Couteret, 1996 ; Torres, 1999). L'adhésion n'est pas liée à un seuil d'effectif de l'entreprise mais à une étape sur son cycle de vie.

L'efficacité de l'action est primordiale. Elle est mesurée au temps passé dans une logique d'optimisation du coût (temps) ce qui exclut des formats qui excèdent une demi-journée. L'existence d'un acteur relais est un point fondamental, et ce d'autant plus que cet acteur n'est pas dépendant d'un secteur d'activité. Les chambres de commerce sont à ce titre des acteurs neutres au sens des dirigeants. L'engagement d'un acteur relais est cependant insuffisant. L'acteur relais est une garantie des compétences de l'expert sollicitée et de la mise en œuvre d'une méthodologie qui permet au dirigeant de bénéficier d'un regard extérieur sur l'entreprise.

Regard qui sera le déclencheur d'un apprentissage à la conformité réglementaire global et adaptable à l'entreprise. Le dirigeant cherche à se situer par rapport à d'autres entreprises du même secteur, mais aussi à gagner en conformité dans l'absolu.

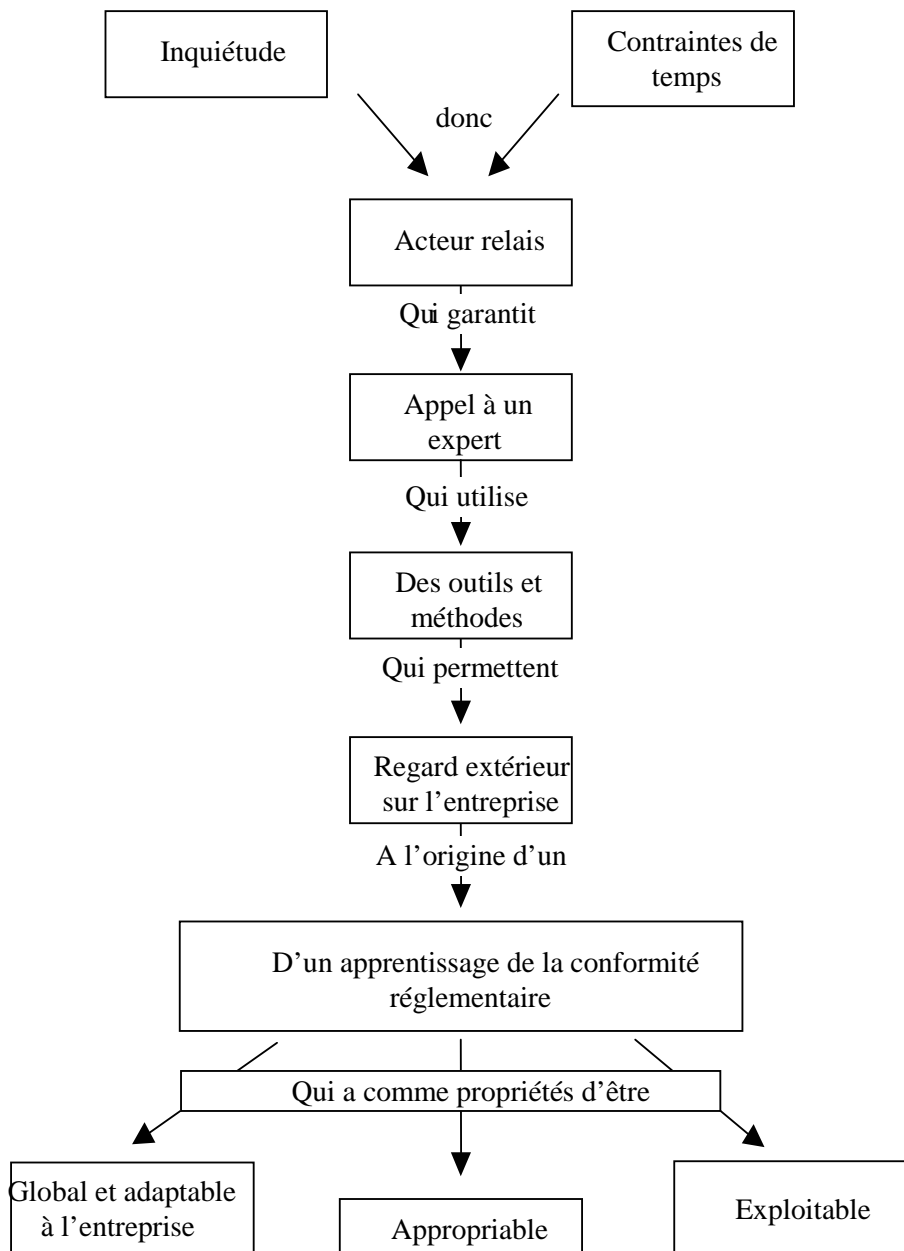


Figure 2. Les catégories explicatives de l'adhésion à une action collective de prévention

Les connaissances générées par l'audit doivent être appropriables par le dirigeant. Ce dernier peut décider de la diffusion ou pas des résultats, en faire un plan d'actions ou améliorer la conformité en fonction d'une priorisation des actions fixées en comité de direction ou avec l'aide de son adjoint. Enfin les résultats de l'action doivent être exploitables. Ce dernier point rejoint la pérennité des actions de prévention qui selon les dirigeants doivent conduire à l'opérationnalisation de la prévention.

## Conclusion

La mise en place d'un dispositif de ce type reposait sur l'hypothèse que l'action collective était l'action la plus appropriée pour sensibiliser efficacement les PME et sur l'hypothèse dérivée que la pression réglementaire est un élément premier et fondamental de la

performance des entreprises en Santé et Sécurité au Travail, condition nécessaire mais non suffisante de l'élévation du niveau de prévention. Non suffisante dans la mesure où la peur de la sanction ne suffit pas pour sensibiliser le chef d'entreprise à la question et l'inciter à prendre des mesures de prévention. Le dispositif devait donc reposer sur une relation de confiance et une incitation financière qui limitait la prise de risque. L'outil logiciel permettait d'assurer l'impartialité du conseiller qui concentrait alors ses efforts sur une approche pédagogique adapté au dirigeant audité.

Le bilan de l'étude en montre l'intérêt pour les différents partenaires de l'action collective. Pour les entreprises la possibilité de disposer d'un état zéro et d'une approche globale de la conformité réglementaire de l'entreprise. Pour les institutionnels de la prévention, une connaissance plus fine de l'état de conformité des petites entreprises. Pour les conseillers à la sécurité une possibilité de mieux connaître la culture de ces entreprises autour de la relation nouée avec les dirigeants.

Dans l'ensemble, nous avons montré que ce projet pilote permettait de sensibiliser les entreprises et de leur fournir des outils et des méthodes.

Les limites à la reproductibilité de l'action sont cependant nombreuses.

La première est celle du financement. La participation demandée aux entreprises était faible au regard du coût réel de l'action. L'action payée au prix du marché aurait selon les conseillers à la sécurité représentée un frein à l'acte d'adhésion au programme.

Le programme reposait sur l'existence d'un acteur relais, ce qui suppose que celui ci soit prêt à porter de manière régulière des programmes de ce type, or la question de la SST pose le problème de la responsabilité de l'acteur relais en cas d'accident. Proposer ce type de diagnostic n'est il pas à terme facteur de risques pour l'organisme qui porte l'action ?

Il se pose enfin le problème du passage de la conformité réglementaire à la prévention proprement dite. Une action d'audit réglementaire seule est-elle suffisante pour implémenter durablement des actions de prévention des risques dans l'entreprise ?

Bien que l'échantillon représente un biais déjà évoqué, l'enquête par entretien a permis de mettre en évidence que les invariants internationaux classifiés dans la première partie se vérifiaient dans les petites entreprises françaises. La taille et le mode d'organisation déterminent plus largement le niveau de prévention que le secteur d'activité.

Par ailleurs, les catégories mises en évidence ont fait apparaître de nouvelles relations entre une inquiétude réelle des chefs d'entreprises et la décision d'adhésion à l'action de prévention lorsque celle-ci existait sous une forme sécurisée. Loin d'un chef d'entreprise délibérément non conforme et preneur de risques pour répondre à une logique de profit, nous avons été en présence d'un entrepreneur inquiet et démuné face à l'offre de prévention, qu'elle soit institutionnelle ou privée.

Enfin comme les enquêtes internationales l'ont mis en évidence, la pérennité de l'action de prévention est un point essentiel. L'action de prévention ne peut se suffire à elle-même et doit être déclinée sous la forme d'un plan de prévention permettant réellement à l'entreprise d'évoluer en la matière. La question qui est posée est alors celle de l'opérationnalisation de la

prévention compte tenu des caractéristiques des PME. Cette question sera traitée dans le chapitre suivant.



# De la conformité réglementaire à l'opérationnalisation de la prévention : étude à caractère monographique.

## INTRODUCTION

Ce chapitre présente une étude à caractère monographique réalisée dans une petite entreprise du secteur de la construction du bois. Cette étude répond à la question de l'opérationnalisation de la prévention dans une petite entreprise. Le chapitre précédent fait en effet référence à l'action de prévention destinée à informer et à établir un contact avec le chef d'entreprise autour des questions de prévention.

Dans ce chapitre nous nous intéressons au passage de la conformité réglementaire à la prévention en situation de travail réel. Cela signifie que deux opérations préalables aient été réalisées. Une prise en considération de l'univers réglementaire et la mise en place de l'évaluation des risques professionnels.

La question qui est posée est alors comment passer de l'évaluation des risques à la prévention au quotidien. Cette question est fortement liée à la mise en place de moyens par le chef d'entreprise et une volonté de s'inscrire sur le long terme dans une dynamique de prévention des risques SST. Cependant, au cours de différents entretiens dans les petites entreprises avec des dirigeants et des salariés, la problématique s'est déplacée du mode de management du chef d'entreprise vers la particularité des relations sociales dans les petites entreprises.

En effet, au delà d'une volonté de mettre en place de la prévention dans les entreprises, le problème mis en évidence par Eakin (1992) et les entretiens dont nous rendons compte au chapitre précédent est celui de la particularité des relations sociales dans ces organisations qui rend difficile l'application de la règle par la contrainte. L'attitude du chef d'entreprise se comprend alors dans la relation qui le lie à ses salariés. Comment dès lors documenter ce passage du plan de prévention à la prévention en elle-même et qui peut relayer dans l'entreprise la volonté de prévenir les risques professionnels et avec quels moyens ?

Cette question posée par les chefs d'entreprises que nous avons interrogé était par ailleurs sous-jacente dans les évaluations des actions de prévention mises en évidence au niveau international. Ces dernières posaient en effet la question de la prévention sur le long terme une fois les réunions de sensibilisation terminées (Eakin et al 2000 ; Fricks, 1998 ; Antononsson, 2000).

Ce chapitre présente successivement le contexte de l'étude, l'intervention réalisée et les principales analyses des données recueillies.

## 4.1 Contexte de l'étude

Les entretiens menés dans le cadre de l'action collective et leurs analyses ont fait apparaître les difficultés pour mettre en place des actions de prévention des risques SST à destination des PME. Ces difficultés concernent autant l'information du chef d'entreprise que l'implémentation de méthodes de prévention durables.

Pour mieux comprendre la gestion des risques au quotidien dans une petite entreprise, il est devenu nécessaire de passer du temps en observation

La recherche d'une entreprise avec laquelle travailler dans le cadre d'une recherche intervention s'est faite au travers de l'action collective décrite au chapitre 3.

### 4.1.1 Choix de l'entreprise

L'entreprise sélectionnée que nous appellerons DOMUS<sup>20</sup> est une entreprise qui a adhéré à la mission de prévention portée par l'acteur relais CACE (Club d'Aide à la Création d'Entreprise).

Rappelons que cette association a pour objet :

- L'accueil et l'aide à la formulation d'un projet de création, de reprise ou de premier développement d'entreprise.
- La gestion d'un fond d'intervention pour abonder les fonds propres des chefs d'entreprises.
- Le suivi de gestion des entreprises éligibles.

L'association a créé un club des entrepreneurs qui permet de favoriser les échanges entre les entreprises déjà anciennes et des entreprises nouvellement créées. Dans le cadre de ce club et d'une soirée de présentation des obligations du chef d'entreprise, le dirigeant de DOMUS est intervenu violemment et s'est érigé contre la réglementation et l'obligation d'évaluation des risques.

Cette intervention virulente s'est poursuivie dans le cadre d'un entretien informel sur les difficultés à faire respecter les règles de sécurité dans une petite entreprise. Le dirigeant a témoigné de l'impossibilité d'avoir une approche autoritaire de la sécurité « *coming down hard* » compte tenu de la réalité des relations sociales dans ce type d'entreprise et de déni du risque de ses salariés au sens de la dénégation collective mise en évidence par Perreti-Wattel (2000).

Un mois après cet entretien, sa conjointe nous a sollicité pour une intervention dans son entreprise. L'objet de la demande était un apport documentaire pour l'aider à réaliser son évaluation des risques professionnels.

---

<sup>20</sup> L'ensemble des noms de l'entreprise, de l'acteur relais et des acteurs de l'entreprise ont été changés pour raisons de confidentialité.

L'entreprise est éligible pour une recherche intervention à vocation monographique par :

- Son secteur d'activité, le Bâtiment et Travaux Publics (BTP) construction bois qui est secteur fortement accidentogène.
- Sa taille inférieure à 50 salariés.
- Les risques professionnels rencontrés, et particulièrement les risques différés liés aux expositions aux poussières de bois.
- Son positionnement sur le cycle de vie, c'est une entreprise en phase de croissance.

#### 4.1.2 Secteur d'activité et présentation de l'entreprise

L'entreprise appartient au secteur du BTP dans le domaine de la construction bois. Celle-ci réalise des maisons individuelles à ossature bois et de grosses charpentes dans le cadre de marchés publics.

Le domaine de la construction bois est un domaine porteur au regard des considérations de développement durable. Le marché est fortement en hausse en Europe<sup>21</sup>. Si la France semble en retard par rapports aux autres voisins européens, le marché est très porteur et connaît une augmentation importante liée au dépassement de certains freins à l'achat des primo acquérants et d'une évolution des techniques de construction. L'évolution de l'entreprise suit donc l'évolution générale du marché (tableau n°16).

2000	Création de la société. Pari d'implanter en région PACA, la première entreprise spécialisée dans la fabrication de maison en bois quelque soit l'architecture
2001	Réalisation de la première maison ossature bois. Entre sur le marché des aménagements de piscine ossature bois. Première structuration de l'entreprise autour de chefs de chantiers. Personnel : 5 personnes
2003	Progression du chiffre d'affaires de l'entreprise. Mise en place d'une structure administrative (comptabilité et achats)
2004	Etude marketing et mise en place de deux structures : une pour les particuliers l'autre pour les marchés publics
2005	L'entreprise est qualifiée QUALIBAT pour les ouvrages de charpente bois.
2006	Signature de la charte AFCOBOIS pour un engagement plus ferme vis-à-vis des clients ; Investissement dans du matériel de transport, de fabrication et de manutention pour répondre aux exigences des marchés publics
2007	Déménagement de la société qui s'implante dans une zone d'activité et y construit un atelier. L'entreprise emploie désormais 26 personnes (ETP), est dotée d'un bureau d'études et gère la partie technique avec un logiciel spécialisé.

Tableau 16. Historique de la société DOMUS depuis sa création selon son dirigeant.

Si elle connaît un environnement concurrentiel sur le plan des maisons individuelles, elle possède cependant un savoir faire difficilement égalable en matière de grosses charpentes pour équipements publics. L'entreprise a donc connu une forte croissance depuis sa création et se positionne comme une des entreprises importantes de la région.

<sup>21</sup> Au Royaume-Uni, la part de marché détenue par la construction à ossature bois est passée de 8% à 17% entre 1998 et 2004 selon le ministère du développement économique de l'innovation et de l'exportation Québécois.



Créée en 2000, celle-ci possède deux entités (figure n° 3). Une entité « marché public » et une entité « marché privé ». Elle totalise en 2008 un nombre de salariés de 26 emplois Equivalents Temps Plein (ETP). L'entreprise est qualifiée Qualibat<sup>22</sup> qui est l'organisme chargé de la qualification et de la certification des entreprises de la construction

L'entreprise possède donc deux entités qui gèrent les marchés privés des maisons à ossature bois et les marchés publics de grandes réalisations et principalement des charpentes de grande portée. Les marchés publics sont passés avec des collectivités locales, communes et départements pour la réalisation d'infrastructures publiques.

La maison à ossature bois est une maison qui repose sur un squelette fait de membrures bois et qui reçoit un revêtement intérieur et un extérieur appelé bardage. Celui-ci est réalisé le plus souvent en bois mais peut être aussi constitué d'autres matériaux tels que les briques, le crépi. Les maisons à ossature bois peuvent être constituées entre les membrures, de panneaux en bois qui sont prédécoupés en atelier. Ces maisons reposent sur des fondations en béton qui réclament donc le travail d'un maçon.

Les chantiers publics réalisés par l'entreprise sont des chantiers de charpentes de grande portée en lamellé collé. Le lamellé collé est un matériau bois qui associe plusieurs lamelles de bois massif (pin, épicéa..) et qui possède certaines caractéristiques mécaniques de flexion, compression et torsion et de résistance au feu, à la chaleur et à certaines ambiances agressives liées aux produits chimiques stockés. Sa grande résistance permet des longueurs de poutre jusqu'à 40 mètres.

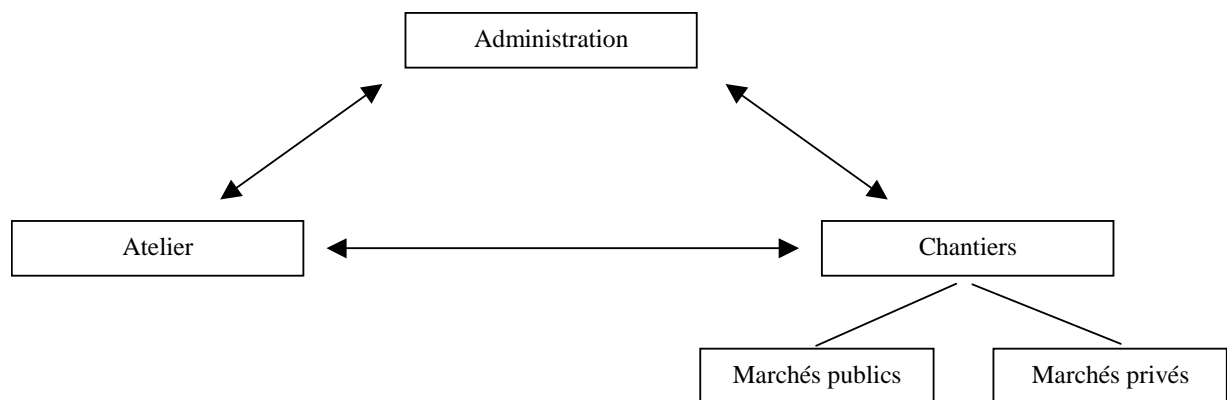


Figure 3. Schéma d'organisation de l'entreprise Domus

Au 1er juin 2008, l'organigramme qui a été établi par la direction de l'entreprise est présenté dans la figure n°4.

<sup>22</sup> Comme nous l'avons signalé au chapitre précédent, un certain nombre d'entreprises qui sont en demande d'aide pour la prévention des risques SST ont entrepris des démarches de certification qualité et environnement, ce qui tendrait à accréditer la thèse de Favaro (1997) sur les communautés de pratiques entre les deux démarches.

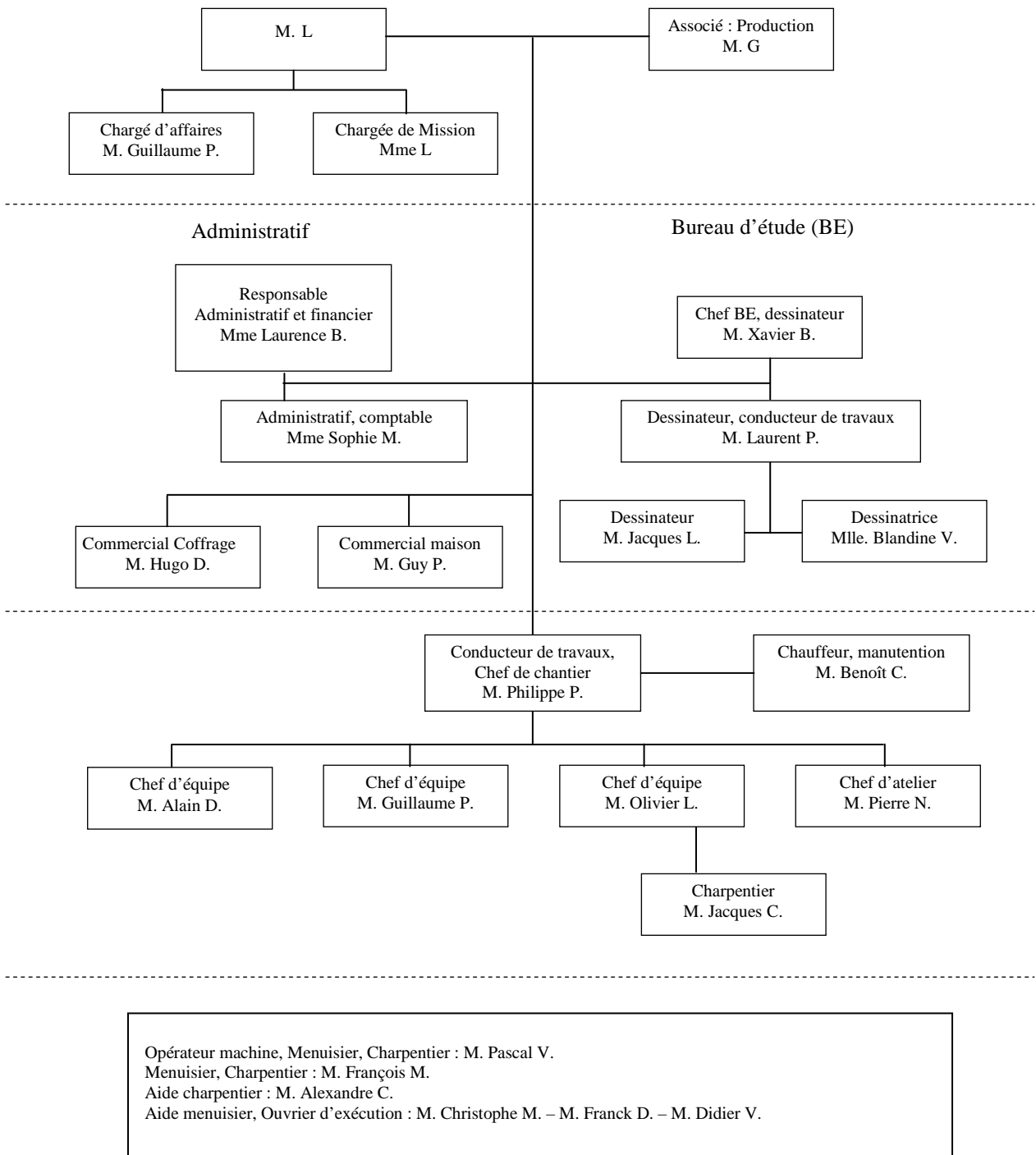


Figure 4. Organigramme de la SARL DOMUS

### 4.1.3 Vulnérabilité du secteur d'activité du BTP et accidents du travail au sein de l'entreprise

Le secteur d'activité du BTP est fortement accidentogène (Brun, 2004) (tableau n°17). En effet si les salariés ne représentent que 7,6% du total des salariés, ils totalisent 17,2 % des accidents avec arrêt, 20,1% des accidents avec rente et 27,5% des accidents mortels (INRS, 2006).

	Accidents avec arrêt %	Accidents mortels %
Accidents de plain-pied	20,8	2,3
Chutes de personnes avec dénivellation	18,4	27,9
Manutention manuelle	32,7	5,2
Objets, masses en mouvement	8,2	9,9
Levage	1	4,7
Véhicules	1,7	15,1
Machines	3,6	1,2
Matériels de terrassement	0,4	2,3
Outils individuels ou mécaniques	9,5	0
Appareils divers	1	2,3
Appareils utilisant des produits toxiques	0,5	0
Electricité	0,2	5,2

Tableau 17. Causes principales des accidents du travail dans le BTP d'après (L'INRS 2006)

Bien que les statistiques de l'entreprise soient biaisées par une probable sous déclaration. Sur la période d'intervention, les accidents et maladies professionnelles déclarés ont été celles portées dans le tableau n°18 ci-dessous.

Durée de l'accident du travail	Description de l'accident du travail.
6 jours	Lombo sciatgie gauche sans trouble après efforts professionnels (dos).
1 mois	Calcaem pied droit.
1 mois et trois jours	Entorse cheville droite.
2 mois et six jours	Coupure section tendon index droit.
6 jours	Hématome bras droit.
Sans arrêt	Plaie cuir chevelu.
Mineur sans arrêt	Clou dans le pied, écharde, coup.

Tableau 18. Inventaire des accidents du travail de l'entreprise DOMUS sur la période d'intervention

### 4.1.4 Méthodologie et phase d'intervention

Le climat de confiance mis en place entre le dirigeant de l'entreprise et le chercheur permet rapidement d'avoir accès sans restriction à l'ensemble des éléments liés à la santé et à la sécurité dans l'entreprise. L'aspect expérimental et de recherche de l'intervention est posé dès le départ. Le contrat moral entre le chercheur et le dirigeant concerne l'aide à la prévention en échange d'informations sur la gestion des risques professionnels au quotidien dans une entreprise du BTP de moins de 50 salariés.

Au travers de l'audit réglementaire, nous avons donc accès :

- Aux documents administratifs de l'entreprise.
- A l'observation dans l'atelier et sur les chantiers.
- A des entretiens réguliers avec les salariés et les dirigeants.

Les documents, les notes de terrains et les entretiens lorsqu'ils sont enregistrés et transcrits sont analysés qualitativement suivant la méthode des catégories conceptualisantes. Cette enquête est concomitante avec la première étude sur l'action de prévention pilote menée avec la CCI 06. Les questionnements de recherches sont donc connexes aux résultats émergents dans l'analyse du corpus de la première enquête et suivant la méthodologie itérative donnent lieu à la mise en place de nouveaux entretiens et de nouvelles observations.

Les phases d'intervention sont au nombre de quatre :

- La première intervention d'une durée de deux mois a consisté à évaluer l'entreprise sous l'angle de la conformité réglementaire. L'audit réalisé à l'aide de l'outil Conformiteo a été l'occasion de prendre contact avec l'épouse de l'entrepreneur qui s'occupait de la prise en charge de la sécurité, de visiter les chantiers publics et privés de l'entreprise, ainsi que l'atelier. Cette phase a débouché sur la mise en place d'une première ébauche de document unique. A cette date l'entreprise ne possédait pas de document unique. Celui-ci n'était qu'ébauché sur la base du logiciel de l'OPPBTP Maeva. La difficulté de la tâche avait découragé l'épouse du gérant. Ce document unique a été remis à la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM) dans le but de rendre éligible le subventionnement de nouvelles machines de découpe bois.
- Une deuxième intervention avec pour objet l'évaluation des risques professionnels de la partie atelier a été réalisée dans les nouveaux locaux. Celle-ci était rendue nécessaire par l'existence de nouvelles machines, à l'origine de nouveaux postes de travail. L'aide à l'évaluation des risques SST de la partie atelier s'est étalée sur trois mois et a été l'occasion de nombreux contacts avec la femme du chef d'entreprise qui a pris en charge la Santé et Sécurité au Travail sous l'angle administratif. Celle-ci nous a fait part de la difficulté de pouvoir imposer un plan de prévention au sein de l'entreprise. En outre, l'accroissement de l'activité de l'entreprise a entraîné son classement en Installation classé D<sup>23</sup> et a sollicité fortement les services administratifs de l'entreprise.
- Une troisième intervention de deux mois a donc eu pour objet de tenter de formaliser des niveaux hiérarchiques à même d'opérationnaliser la prévention des risques dans l'entreprise et de mettre en place de la formation interne dans l'entreprise.
- Une quatrième intervention qui avait pour objectif de réaliser le plan de formation a été décidée en mars 2008. Cette intervention a eu pour objectif de permettre la mise en place de secouristes du travail et de programmer le passage des Certificats d'Aptitudes à la Conduite en Sécurité (CACES) qui manquaient dans l'entreprise.

## **4.2 Recherche-intervention dans l'entreprise DOMUS : résultats et analyse**

Les quatre phases d'interventions ont eu pour objet de mieux comprendre comment passer de la conformité réglementaire à la mise en place d'un plan de prévention. Cette section les

---

<sup>23</sup> Les Installations Classées pour l'Environnement (ICPE) peuvent être classées A ou D selon la nomenclature à laquelle elles appartiennent.

présente et par l'analyse des observations et des entretiens met en évidence les principales catégories de concepts à même d'expliquer les difficultés pour pérenniser les actions de prévention dans l'entreprise étudiée.

#### **4.2.1 Première intervention : Implémentation d'outils de prévention des risques SST**

Cette première intervention a pour objet d'implémenter des outils de prévention des risques. Cette intervention a donné lieu à différentes observations et entretiens analysés ci-dessous.

##### **4.2.1.1 Prise de contact dans l'entreprise**

La première intervention répond à un besoin de l'entreprise qui est celui de présenter aux services de la CRAM un document d'évaluation des risques professionnels en vue d'une subvention pour la prise en charge de machines de découpe de bois.

Demandé par la conjointe de l'entrepreneur, le premier entretien a néanmoins lieu avec le gérant. Il a pour objet de présenter sa vision de l'entrepreneur face aux risques professionnels et de connaître mieux l'entreprise.

Le risque évoqué en tout premier lieu est le risque de chute de hauteur. L'entretien commence cependant par une diatribe contre les services de la prévention. Un accident mortel de trajet a eu lieu quelques mois auparavant et a eu du mal à être reconnu en tant que tel malgré les efforts du chef d'entreprise<sup>24</sup>.

*« Vous me parlez de risque et de la CRAM alors que quand un gars se tue en rentrant chez lui, on refuse de le prendre comme un accident de trajet et je suis obligé de me battre pour que sa veuve puisse bénéficier d'une prise en charge. Ensuite vous venez me dire qu'on s'occupe des petites entreprises. On va nous imposer des réglementations pas applicables et quand on a besoin d'eux, il n'y a plus personne »* **Gérant de l'entreprise.**

Le discours général du chef d'entreprise comme cela avait été le cas lors de la première rencontre présente à la fois une volonté de prévenir les risques tout en constatant la difficulté de se positionner vis à vis des salariés. L'aspect familial de l'entreprise est largement évoqué et comparé avec la gestion des ressources humaines que l'on pourrait retrouver dans une grande entreprise.

*« Les gars connaissent leur métier si je leur dis ce qu'il faut faire ils vont me rire au nez et ils auront raison. Je connais ce métier et l'on ne pourrait pas m'imposer ce que la réglementation impose. C'est impossible de travailler dans ces conditions. J'ai fait des parquets et je n'ai plus de genoux, mais quand vous travaillez, vous ne pouvez pas travailler avec les équipements de protection qu'ils vous imposent. »* **Gérant de l'entreprise.**

S'il est difficile de constater une bonne connaissance générale de la réglementation. Le discours laisse toutefois transparaître une connaissance de certains risques que l'on rencontre dans les métiers du bois et du bâtiment. Celle-ci fondée sur l'expérience professionnelle du

---

<sup>24</sup> L'accident de trajet évoqué par l'entrepreneur a été à l'origine d'un traumatisme général dans l'entreprise. Le chef d'entreprise s'est senti très impliqué moralement auprès de la famille de son salarié.

chef d'entreprise nous conduit à réfléchir à la prise en compte des cultures professionnelles dans les actions de prévention à mettre en œuvre et à la nécessité de faire des allers-retours entre conformité réglementaire et les pratiques. Cette question deviendra centrale au fil des entretiens.

#### 4.2.1.2 Présentation de l'entreprise par les dirigeants

Au stade de l'audit réglementaire l'entreprise est amenée à déménager mais de gros chantiers doivent être terminés et rapidement nous constatons par observations à l'atelier que le manque de place fait cruellement défaut et est à l'origine de pratiques qui vont à l'encontre des principes élémentaires de prévention des risques.

*« A l'origine on est parti de la moitié du terrain. Sur la partie nord on avait fait un tout petit atelier qui fait 80 m<sup>2</sup>, dans lequel il y avait déjà un bureau et un peu de stockage dehors. Quand on dit un peu de stockage c'est 400 m<sup>2</sup> ce qui est ridicule car quand on fait du bois on est rapidement débordé, donc on a finalement loué le bout de terrain qui est devant et on a construit une petite structure de 70 m<sup>2</sup> pour les bureaux et entre temps à chaque fois que l'on avait besoin de place on tombait les murs entre les terrains avec le consentement du voisin qui est une vieille connaissance. On n'a pas trop mal géré mais il est arrivé un moment où l'on s'est mis à manipuler des sections de bois qui avait une telle longueur qu'entre le stockage la manutention et le travail de la matière, ça devenait acrobatique. Il a d'ailleurs fallu monter une grue temporaire chez nous pour passer d'un terrain à l'autre »* **Conjointe du gérant.**

En effet la mise en place de grands chantiers nécessite un espace important de stockage et d'assemblage. Or l'entreprise s'est développée rapidement et empiète progressivement sur les terrains limitrophes de l'atelier. Le déplacement des stocks nécessite d'utiliser la grue du camion pour stocker les éléments finis à des fins d'assemblages. L'entreprise a évolué dans ses pratiques. A l'origine une grande partie du travail se faisait sur les chantiers. Au moment de la première phase d'intervention une tendance se dégage, c'est un travail de découpe au siège de l'entreprise sous un préau qui protège les salariés des intempéries et un stockage des éléments finis avant assemblage sur le chantier.

#### 4.2.1.3 Audit réglementaire

L'audit réglementaire suit cette première rencontre. Le travail est fait dans l'unité administrative en collaboration avec l'épouse de l'entrepreneur.

Très rapidement la complexité de l'activité ne permet pas de répondre à toutes les questions. Si celle-ci a une vision générale de l'entreprise et du secteur d'activité que l'on peut qualifier de bonne son manque de technicité entraîne la sollicitation d'une personne ressource de l'atelier ou des chantiers. L'audit est réalisé face à l'atelier. La taille de l'entreprise de l'époque permet alors de pouvoir vérifier une information en lien direct avec les techniciens.

C'est l'occasion de constater que certains salariés constituent des clefs de voûte de l'organisation. De plus les activités des marchés privés et des marchés publics constituent

deux types d'activités très différentes et des approches en termes de sécurité qui sont liées aux environnements de travail et aux exigences des clients.

Aux questions posées par l'audit, répond donc l'adjointe administrative qui n'était pas sollicitée à l'origine mais qui se révèle avoir une bonne connaissance des dossiers. Particulièrement ceux qui ont trait aux relations avec la médecine du travail. Les salariés font l'objet d'une protection médicale renforcée pour l'exposition au bruit. Les risques liés à l'exposition aux poussières de bois ne sont pas mis en évidence dans l'entreprise.

La conformité réglementaire de l'entreprise se situe dans la moyenne des entreprises de cette taille qui ont été auditées (cf. chapitre 3) par ailleurs avec un taux de conformité de 47%.

Aux questions posées par l'auditeur, une réponse sous forme de question revient invariablement. Est-ce que la question concerne les marchés publics ou les marchés privés ? Comme nous l'avons constaté par la suite cette question excluait l'existence d'une communauté de pratiques entre les deux types de chantiers.

En affinant les résultats on constate une plus forte conformité réglementaire lorsque l'on parle de marchés publics (67%). Les observations ultérieures montreront que la situation sur les marchés privés est plus proche d'un état naturel<sup>25</sup> de la prévention tel que le décrit Favaro (1999).

#### **4.2.1.4 L'évaluation des risques professionnels.**

L'objectif de l'intervention était l'aide à la réalisation d'un document unique d'évaluation des risques à communiquer aux services de la CRAM en vue de la constitution d'un dossier de demande de subvention de machines numériques de découpe bois.

Notre rôle consistait à mettre à sa disposition un logiciel d'aide à l'évaluation des risques (Evaluteo)<sup>26</sup>, à l'informer sur les supports existants pour se procurer de l'information et à lui fournir des éléments méthodologiques. Celle-ci dispose par ailleurs des dossiers de l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) sur l'aide à l'évaluation des risques ainsi que des documents réalisés dans le cadre du Plan Régional Santé Travail (PRST)<sup>27</sup> et un guide d'optimisation de la réalisation des chantiers de maisons individuelles en bois. Ce guide s'intéresse à la logistique, l'organisation, la sécurité et la qualité dans la construction bois (Iraboïs, 2004)<sup>28</sup>.

Un premier document unique de l'entreprise a été ébauché par le dirigeant un an auparavant à l'aide du logiciel MAEVA cependant sans information sur la démarche, cette évaluation a été rapidement abandonnée. Ce qui confirme les résultats de l'enquête sur l'action collective, sans accompagnement par un technicien du domaine, il est très difficile quelque soit l'outil de

---

<sup>25</sup> L'état naturel de la prévention est selon Favaro (1999) le stade premier et intuitif de la prévention dans les petites entreprises.

<sup>26</sup> Evaluteo est un progiciel d'aide à la réalisation de l'évaluation des risques développé par la société Preventeo.

<sup>27</sup> Ces guides *la prévention en action* sont des guides d'aide à la réalisation de l'évaluation des risques réalisés dans une démarche participative avec les services de l'Etat et les fédérations professionnelles.

<sup>28</sup> Iraboïs est à l'origine d'un guide sur l'optimisation de la construction des maisons à ossature bois.

pouvoir mener l'évaluation à son terme. En outre en l'absence d'information sur le sujet, cet essai d'évaluation des risques avait été menée sans la participation des salariés.

Cette approche d'évaluation des risques se veut être donc une approche combinée (Sotty, 2005) <sup>29</sup> fondée à la fois sur le référentiel normatif mis en évidence lors de l'audit réglementaire (approche descendante) mais aussi sur une approche ascendante qui prenne en compte les représentations du risque des salariés et les cultures professionnelles.

Plusieurs visites dans l'atelier sont organisées qui sont l'occasion d'entretiens avec les salariés et d'observations du travail réel<sup>30</sup>. Ces entretiens et observations seront commentés dans la partie suivante.

L'évaluation des risques dans l'entreprise repose sur un découpage de l'établissement en entités. L'entité est un sous-ensemble d'un établissement et chaque entité est découpée en unité de travail définie en fonction d'un poste ou d'un métier.

Pour l'entreprise Domus, l'entité atelier comprend une unité poste de découpe. L'entité chantier est découpée en trois unités chargement et déchargement, positionnement des panneaux et planchers, pose et finition charpente et bardage et une entité bureau divisée en administratif et technico-commercial.

Pour chacune des entités, l'identification des sources de danger est effectuée à partir d'une liste de 15 sources de danger. Ces sources de danger sont caractérisées à partir d'une typologie des situations dangereuses. Les mesures de prévention sont analysées et appréciées et les risques résiduels sont à leur tour appréciés et évalués sur une échelle de criticité qui prend en compte la probabilité d'occurrence du risque résiduel et sa probabilité de gravité. Les niveaux de criticité (tableau n°19), acceptables sont ceux classés comme négligeables ou tolérables. Les niveaux de criticité non acceptables sont ceux classés comme modérés, substantiels et intolérables. Le tableau ci-dessous présente les maîtrises du risque à envisager en fonction des niveaux de risque.

La synthèse des résultats de l'évaluation prévisionnelle des risques dans l'entreprise DOMUS fait apparaître une très large majorité de risques non-acceptables : plus de 80 % pour l'ensemble des postes (tableau n°20). Cette majorité se retrouve dans les trois entités : atelier, chantier et bureaux.

A l'issue de l'évaluation des risques l'atelier et les chantiers présentent donc des dangers graves et imminents.

Pour l'atelier, ils sont liés à un espace de travail trop restreint, à la présence dans l'entreprise de produits inflammables ou comburants non étiquetés, à des chutes possibles d'objets stockés en hauteur, une conduite de véhicules dangereuse au sein de l'entreprise avec un manque de visibilité et des marges de manœuvre exigües, et à l'absence de dispositifs de protections collectives et individuelles aux poussières de bois.

---

<sup>29</sup> L'approche combinée requiert une large participation des acteurs de l'entreprise et repose sur les savoirs construits et l'expertise de la direction (Sotty, 2005).

<sup>30</sup> En ergonomie l'observation du travail réel s'oppose au travail prescrit.



Pour les chantiers, à des travaux dans des conditions climatiques souvent défavorables lors des opérations de chargement et de déchargement, sans prise en compte des chaleurs excessives l'été, à des chutes lors de ces opérations de manutention.

Niveau de risque	Maîtrise du risque à envisager
Négligeable	Aucune action de prévention à prévoir
Tolérable	Aucun contrôle supplémentaire ne s'impose. Pas de coûts supplémentaires à prévoir
Modéré	Il faut chercher à réduire le risque dans des délais définis en maîtrisant les coûts de sa prévention
Substantiel	Il faudra affecter des ressources supplémentaires à la réduction de ce risque. Si le risque affecte des travaux en cours, il faut entreprendre une action urgente. Pour un nouveau projet, ne pas l'entreprendre tant que le risque n'aura pas été réduit.
Intolérable	Le travail ne doit pas se poursuivre sans réduction du risque. Si cette réduction s'avère impossible même au moyen de ressources illimitées, le travail doit rester interdit.

Tableau 19. Niveaux de risques et maîtrise du risque à envisager selon Preventeo

Niveaux de criticité	Nombre de situations dangereuses	Pourcentage de situations dangereuses	Acceptabilité
Négligeable	4	3,85%	Risque acceptable 12,5%
Faible	9	8,65%	
Modéré	45	43,2%	Risque non acceptable 87,5%
Substantiel	34	32,8%	
Intolérable	12	11,5%	
<b>Total</b>	104	100%	

Tableau 20. Niveaux de criticité des risques SST de la société DOMUS

Concernant la pose des charpentes les risques principaux sont dus à l'instabilité de la charge et à l'instabilité du moyen de manutention qui opère sur un sol en mauvais état. Les chantiers privés présentent des risques importants de chute en hauteur lors des opérations de pose de la charpente et de pose du bardage qui se fait à l'aide de dispositifs mobiles, échelles, escabeaux ou échafaudages en équilibre instable.

Enfin la pose du plancher peut présenter des risques importants. S'il est placé tôt dans la période de chantier il joue un rôle de plate forme intermédiaire pour le travail sur l'étage en cours. S'il est placé plus tard pour éviter son altération en cours de chantier, les risques de chutes d'objets et de chutes en hauteur sont importants.

L'évaluation des risques a donc constitué une première étude de référence des risques et a mobilisé dans l'entreprise plusieurs acteurs autour de la problématique de la prévention des risques. Le temps passé dans le cadre de cette première intervention a été par ailleurs l'occasion de mener un certain nombre d'entretiens dans un climat de confiance et de réaliser de nombreuses observations à même d'enrichir notre questionnement de départ.

#### 4.2.1.5 Résultats des premières observations

Les visites d'ateliers sont suivies de visites de chantiers privés et publics. Ces dernières permettent de constater les différences entre les deux types de chantiers que nous avons perçus lors de l'audit réglementaire.

Les marchés publics sont réalisés en co-activité avec d'autres corps de métier, cependant la sécurité est pensée au travers du rôle du coordonnateur sécurité. Le chef d'entreprise interrogé sur les chantiers en question admet volontiers qu'ils ont été l'occasion de sécuriser le travail en hauteur par l'utilisation de nacelles notamment et que cette évolution a été à l'origine d'une augmentation de la productivité dans l'entreprise. Le rôle du coordonnateur sécurité<sup>31</sup> est cependant remis en question sur certaines solutions techniques proposées.

Concernant les chantiers privés, le problème est différent. La construction de maisons à ossature bois implique une co-activité avec différents corps de métiers. Les cultures se complètent ou s'affrontent. A la visite des chantiers, deux types de cultures s'affrontent celle des maçons et celle des professionnels du bois.

La première constatation concerne la gestion de chantier. En effet l'ossature bois se pose sur une dalle et des piliers en béton, or les chantiers de particuliers présentent une apparence confuse, ferraille à terre, ferraille prise dans le béton à l'origine d'un certain nombre de dangers en cas de chute, terrain mal nivelé etc.

La deuxième constatation est liée à la communication sur les chantiers et les représentations du risque qui paraissent différentes. Les entretiens menés sur les chantiers font apparaître des connaissances des dangers plus affirmées chez les professionnels du bois que chez les maçons. Cette connaissance est liée à celle des matériaux et de l'organisation du travail. Par ailleurs les niveaux d'études moyens sont plus élevés dans l'entreprise bois qui revendique un savoir faire pluri-générationnel. L'existence de ces chantiers qui seront abandonnés au cours du temps pour des raisons de sécurité et de rentabilité représente donc une difficulté de gestion en termes de sécurité et vis à vis du client. Ce sont les chantiers sur lesquels l'entreprise a le plus de malfaçons.

L'ensemble de ces entretiens et observations sera pour l'entreprise l'occasion de prendre la dimension d'un certain nombre de risques tant à l'atelier que sur les chantiers et de mettre en place un plan de prévention des risques. Il est intéressant de constater que la connaissance d'un référentiel normatif mis en évidence par l'audit réglementaire et les différents entretiens ont eu comme conséquence de dynamiser l'entreprise sur ces questions. Ce qui était à l'origine une demande de mise en conformité dans le cadre d'une demande de subvention est à l'origine d'une véritable démarche de prévention des risques dans l'entreprise

Ces différentes observations et entretiens ont permis de faire émerger un certain nombre d'acteurs dans l'entreprise susceptibles de jouer un rôle important dans la prévention des risques.

Tout d'abord, s'affirme le rôle de l'assistante de gestion du chef d'entreprise. Celle ci n'était pas sollicitée lors de l'audit réglementaire qui a eu lieu essentiellement avec le chef

---

<sup>31</sup> En application du décret du 31 décembre 1994, un coordonnateur de sécurité doit être désigné par le maître d'ouvrage dans les opérations de BTP où sont amenées à intervenir plusieurs entreprises (INRS, 2004).

d'entreprise et sa femme. Cependant au fur et à mesure des questions de l'audit cette dernière qui était physiquement présente dans les locaux de l'administration a fait preuve d'une bonne connaissance des dossiers. C'est en effet elle qui s'occupait des relations avec la médecine du travail et qui peu à peu a réuni les preuves demandées pour attester de la conformité réglementaire de l'entreprise. Au delà de ce rôle d'archivage, elle apparaît comme la mémoire de l'entreprise et l'un des interlocuteurs privilégiés des salariés. Elle remplit sous une forme embryonnaire cette fonction de responsable administrative que nous avons repéré au travers des entretiens de l'action collective.

Sa compétence comme celle de l'épouse du dirigeant bute cependant sur la connaissance technique de l'activité qui nécessite de solliciter l'expertise du chef d'entreprise et de ses salariés.

Lors des observations dans l'atelier et les chantiers un homme orchestre émerge de l'ensemble des salariés. Respecté pour ses prises de décisions techniques, celui-ci semble posséder une parfaite maîtrise d'exécution. A notre demande une réunion est organisée dans un premier temps avec le chef d'entreprise puis dans un second temps en face à face avec lui.

Il se présente comme chef de chantier<sup>32</sup>. L'entretien révèle qu'il possède une grande expérience des grosses charpentes. Présenté comme Maître charpentier par le dirigeant, celui-ci est compagnon<sup>33</sup>, compagnonnage intégré après un Bac E. Bien que modeste dans ses propos, il nous parle des différentes étapes qui mènent de l'apprentissage au compagnon. Cette formation comprend en effet trois niveaux. Le premier niveau est celui de l'apprentissage où le jeune stagiaire suit une formation en alternance dans un Centre de Formation pour Apprenti (CFA) pour obtenir un Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) ou un Brevet d'Etude Professionnelle (BEP). A la fin de sa formation, l'apprenti doit présenter une réalisation sous forme de maquette appelée maquette d'adoption. Le deuxième stade est celui de l'affiliation où le jeune aspirant fait son tour de France pour se former aux différentes techniques rencontrées dans les entreprises dans lesquelles il travaille. Le troisième stade est celui de la réalisation du travail de réception, le chef d'oeuvre qui permet de démontrer ses capacités professionnelles. Les CFA sollicités pour des entretiens mettent en évidence les fonctions du compagnonnage qui étaient au XIX<sup>e</sup> siècle notamment leur raison d'être : la défense des intérêts de l'ouvrier, le secours mutuel et la transmission du savoir et les valeurs et les qualités associées, fraternité, équité, goût de l'effort et un besoin de se surpasser « *tant en habileté qu'en connaissance* »<sup>34</sup>.

Il apparaît rapidement que le chef de chantier est la clef de voûte technique de l'entreprise. Sa compétence est confirmée par l'épouse du dirigeant :

*« C'est une ressource rare de l'entreprise. C'est quelqu'un qui a beaucoup travaillé sur des grosses charpentes. Les grosses charpentes ne se travaillent pas du tout comme des petites*

---

<sup>32</sup> Il apparaît sur l'organigramme au nom de Philippe et a comme responsabilité chef de travaux.

<sup>33</sup> Le compagnonnage comprend aujourd'hui en France trois grandes associations regroupées sous le nom de compagnon du devoir : L'Union compagnonnique des Compagnons du Tour de France des devoirs unis, L'association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France (AOCDTF) et la Fédération Compagnonnique des Métiers du Bâtiment (FCMB).

<sup>34</sup> Le site internet de la Fédération Compagnonnique des Métiers du Bâtiment écrit « Le besoin de se surpasser en développant ses capacités tant en habileté qu'en connaissances trouve un champ sans limite pour s'exercer dans l'enseignement du compagnonnage. Avec les valeurs qu'il met en avant-fraternité, équité, goût de l'effort pour le bien commun- le compagnonnage répond à l'attente d'une jeunesse éprise d'idéal et son ancienneté est garante du bien-fondé de leur mise en application »

*structures. Il faut beaucoup d'expérience pour lever des grosses charpentes et Philippe a une grande habitude des grands chantiers. ».* **Conjointe du dirigeant.**

Son rôle dans l'entreprise est donc essentiel et sa grande connaissance technique se double d'une connaissance très précise des risques professionnels de son activité. Cette connaissance empirique des risques est liée notamment en ce qui concerne les risques différés à la connaissance des essences de bois et rejoint la grande culture de l'activité évoquée par la conjointe du dirigeant lors des visites de chantiers. L'appréhension du risque est par ailleurs liée à une perception intuitive quasiment instinctive et consubstantielle à l'activité.

*« J'ai besoin de sentir le bois, de le toucher. Je connais les essences dangereuses. Je sais que celles-ci sont cancérogènes et qu'il faut se protéger si on ne veut pas s'attaquer les poumons. Mais je ne peux pas systématiquement porter un masque j'ai besoin d'être au contact du bois. Pour les chutes en hauteur, je sais le matin si je dois monter ou pas, s'il faut que je m'attache ou pas. J'ai aussi besoin d'évoluer librement pour faire mon travail. Si mon travail est trop normé alors je suis en danger »* **Philippe, Maître charpentier.**

Agé de 40 ans, celui-ci est interrogé sur sa formation en tant que compagnon, il ne se rappelle pas avoir eu de formation spécifique sur les risques professionnels. Ce qu'il a appris, il le sait par expérience et par transmission sur les chantiers.

Sa grande maîtrise technique lui donne un rôle premier dans l'entreprise. Il est le seul à pouvoir mener à bien les grands marchés publics et à pouvoir s'imposer sur les marchés privés avec les autres corps de métiers.

Un second salarié représente une ressource importante, c'est le chauffeur du poids lourd<sup>35</sup> qui a été embauché pour sa polyvalence. Celui-ci possède plusieurs CACES qui lui permettent d'assurer différentes fonctions dans l'entreprise. Cette polyvalence lui assure une légitimité qui sans être aussi forte que celle du maître charpentier le conduit à être régulièrement sollicité par le chef d'entreprise. En cas de départ ou d'absence, c'est toute l'organisation de la manutention dans l'entreprise qui est remise en cause.

L'émergence de ces deux salariés est donc à l'origine d'un questionnement sur leur position dans l'entreprise et le rôle qu'ils peuvent éventuellement jouer pour relayer un plan de prévention mis en place par le chef d'entreprise. Nous y reviendrons dans le cadre de la deuxième intervention.

Un acteur externe à l'entreprise apparaît aussi : l'expert comptable. La relation qui l'unit à l'entreprise est d'autant plus forte que celui-ci a accompagné l'entreprise lors de sa création dans le cadre du dispositif mis en place par l'association de promotion des entreprises. Il joue donc le rôle de proche conseiller de l'entreprise y compris sur les questions de sécurité. Lors d'un entretien informel il évoque la mise en responsabilité de l'un de ces confrères lors d'un accident mortel qui a eu lieu chez l'un de ses clients. Le ton paternaliste de ses interventions a un impact positif sur le dirigeant ce qui confirme la thèse de Lamm (1997) concernant le poids du conseiller externe et sur la confiance que lui accorde le chef d'entreprise. Cependant, si sa parole a du poids, sa connaissance des risques professionnels reste très parcellaire ce qui confirme à la fois les limites évoquées par Lamm mais aussi les réserves émises par les inspecteurs du travail interrogés sur le sujet.

---

<sup>35</sup> Il apparaît au nom de Benoit sur l'organigramme avec la fonction manutention, chauffeur.

Une action de sensibilisation a eu lieu via le logiciel Conformiteo et a donc permis une prise de connaissance de la réglementation du travail dans son ensemble. Cette action de type descendante a eu pour effet de conduire à un apprentissage du risque par la réglementation.

L'évaluation du risque a été réalisée dans une approche de type combinée dans laquelle la construction du risque se fait par la règle mais aussi par la culture de l'entreprise et les pratiques mises en place en situation de travail réel.

Les deux opérations ont conduit à l'émergence d'acteurs qui ont été sollicités sur des aspects techniques ou qui ont été remarqués lors des phases d'observation sur les chantiers. A l'issue de cette première intervention la prévention des risques est encore vécue comme une sollicitation externe par les acteurs de l'entreprise. Cependant la croissance de l'entreprise rend nécessaire la mise en place d'une évolution des pratiques.

Cette nécessité se retrouve dans les discours du chef d'entreprise chez qui on sent naître une certaine inquiétude liée aux nouvelles contraintes de production à gérer mais aussi une impuissance à mettre en place une politique de prévention qui modifie les comportements.

Le clivage entre les marchés publics et privés est intéressant et montre que l'univers normatif des marchés publics n'a pas d'incidence sur les chantiers privés. La transposition des pratiques qui pourrait avoir lieu n'apparaît pas au travers des entretiens ni au travers des observations sur chantier.

La volonté de mettre en place de la prévention des risques passe par de la négociation au quotidien avec son chef de chantier. Lors des entretiens les précautions oratoires du dirigeant révèlent une gêne pour parler des risques professionnels. S'adressant au maître charpentier dans les premiers entretiens « *ce monsieur vient nous parler des risques, comme si on ne savait pas qu'il y en a. Tiens un gars qui passe avec un Clark et qui n'a pas de CACES, mais je n'ai rien vu. Remarque s'il cherche des risques il n'a pas fini d'en trouver* » **Chef d'entreprise.**

Dans un autre entretien avec le maître charpentier, il sollicitera son assentiment pour le gain en sécurité et en productivité lié à l'utilisation de la nacelle pour les travaux en hauteur. Assentiment que ce dernier ne lui donnera que très mollement. Le chef d'entreprise est donc dans un mode de négociation et a beaucoup de mal à affirmer son rôle de gestion sur les aspects de sécurité.

Le recours au conjoint répond donc à ce besoin de ne pas s'exposer directement sur ces questions de gestion des risques.

En outre, il y a un tel décalage entre les prescriptions réglementaires et les pratiques de l'entreprise qu'il semble alors difficile de mettre en place une gestion rigoureuse des risques SST sans s'exposer à remettre en cause les impératifs de production.

#### **4.2.2 Deuxième intervention : La rationalisation des activités dans l'entreprise**

Dans le cadre de cette deuxième intervention, l'entreprise montre une véritable volonté de déléguer la prévention des risques SST et de trouver des personnes relais dans l'entreprise.

L'entreprise connaît une phase de changement et les dirigeants se heurtent aux difficultés décrites par la littérature (Krawsky et Davillerd, 1997) de faire appliquer le prescrit interne. Le contexte spécifique de cette intervention est présenté dans un premier temps, ces difficultés sont analysées dans second temps.

#### **4.2.2.1 Contexte : le contexte de l'intervention**

La deuxième intervention a lieu dans un contexte différent. L'entreprise a déménagé. Un atelier a été mis en place dans un bâtiment de 42 mètres de long construit par l'entreprise.

Ce nouveau bâtiment accueille des machines numériques neuves. Il est destiné à préparer davantage de découpes et d'assembler avant de se rendre sur des chantiers. Ce déménagement correspond à une volonté de réaliser des gains de productivité en produisant plus en atelier que sur les chantiers.

*« Jusqu'à présent c'était beaucoup de chantiers et très peu d'atelier car il n'y avait pas d'atelier du tout, à l'heure actuelle on est en train de privilégier le travail en atelier pour gagner en rapidité en chantier. »* **Chef d'entreprise.**

Le nouvel atelier réclame une nouvelle évaluation des risques et il y a une volonté de la conjointe du dirigeant de poursuivre la mise en place d'un plan de prévention.

Le déménagement dans de nouveaux locaux entraîne une réflexion sur l'organisation du travail et pour la première fois depuis la création de l'entreprise la mise en place de postes de travail. L'atelier est vaste et les pièces réservées à l'administration révèlent la volonté de dissocier les fonctions de direction et administratives des fonctions de production. Une salle de réunion a été créée pour pouvoir discuter des projets.

#### **4.2.2.2 Application du plan de prévention des risques et premières difficultés**

Madame L. est toujours présente à mi-temps sur les questions de sécurité et les relations avec les institutionnels de la prévention. La mise en place d'une politique de prévention des risques est maintenant une politique clairement affichée du chef d'entreprise.

*« L'atelier ça fait trois semaines qu'on y est et il y a tout à remettre en place pour évaluer les risques. Et les chantiers aussi à fortement remettre en question et à développer. A savoir que en chantier on est amené à faire de gros marchés publics donc de toutes façons on est surveillé par le coordonnateur sécurité, on a des comptes à rendre, ce n'est pas évident ».* **Conjointe du dirigeant (Madame L).**

Comme nous l'avions pressenti lors de la première intervention, il y a une volonté de passer d'un stade de lancement à une gestion des risques marquée par la mise en place d'une organisation du travail.

Concernant les institutionnels de la prévention, la mise en place d'un premier document a rapproché l'entreprise des services de la CRAM. La conjointe est donc désormais en relation avec les inspecteurs de la CRAM. Elle a suivi une formation de la CRAM. Elle s'est chargée du dossier poussière de bois et a commandé plusieurs devis pour des extracteurs car celui

installé sur la machine d'origine n'est pas assez puissant pour répondre à la réglementation. Elle s'occupe des rapports avec les organismes de contrôle pour les machines neuves.

La conformité réglementaire a progressé et un certain nombre de CACES ont été passés dans l'entreprise ce qui a été l'occasion de reparler de sécurité avec les salariés et de marquer la volonté de la direction de l'entreprise de travailler sur ces questions là.

*« On a fait passer un paquet de CACES. Pourquoi ? Parce qu'on s'est aperçu qu'il n'y avait pas suffisamment de CACES et qu'il suffisait que l'un soit absent sur le chantier pour que ce soit celui qui ne l'avait pas qui utilise l'engin, comme on est toujours dans une situation un peu limite où il faut faire les choses dans l'urgence » Madame L*

Le discours a par ailleurs évolué et on sent une volonté de marquer une différence dans la construction du risque. On observe une plus forte polarisation des intérêts entre la direction et les salariés : eux et nous. Eux sont dans l'habitude, absence de prise de conscience du risque réel.

*« On a pu faire asseoir tous ces gens là deux jours dont le maître charpentier qui en a passé un paquet aussi et on s'est aperçu de quelque chose de très intéressant, c'est que leur rapport par rapport aux prises de risques, ils étaient plus dans des habitudes que dans une prise de conscience de tous leurs gestes et de tout ce que ça pouvait impliquer et qu'ils ont appris beaucoup de choses théoriques mais ils n'étaient que quatre à passer les CACES ». Madame L.*

Le discours fait état des obligations réglementaires, mais la sécurité n'est plus uniquement conçue comme une obligation réglementaire, elle est finalisée vers la prévention des risques.

Malgré ces efforts, elle avoue cependant manquer de légitimité auprès des salariés pour qui elle n'est que la femme du patron et salariée à mi-temps. Son manque de connaissance du travail de chantier la pénalise.

*« J'ai le problème depuis le début, depuis que j'ai tenté ma première évaluation des risques. Celui qui s'approprie une méthode si c'est la femme du conjoint, se l'approprie avec toujours une vision très théorique de ce qui peut se passer sur un chantier, même si on y va on n'y passe pas assez de temps pour comprendre ce qui s'y passe, on est toujours un peu décalé. C'était le cas avec le premier logiciel, c'est toujours le cas aujourd'hui ». Madame L.*

En outre son rôle dans l'entreprise n'est pas clairement défini. Son manque de culture technique la pénalise et son positionnement rend difficile la gestion de la sécurité au quotidien. Il y a une volonté de mettre en place une formation à la sécurité qui permettrait à tous de « s'asseoir » autour d'une table mais au niveau de la direction personne ne sait comment organiser cette réunion sans que cela soit pris comme une volonté de marquer une différence entre la direction et le personnel. Jusqu'à présent la finalité de l'organisation, produire, l'a toujours emporté sur les autres considérations. On a puisé dans l'esprit d'équipe pour s'approprier une part de marché et faire croître l'entreprise. Le passage à des relations plus structurées pose problème. Il y a manifestement une volonté de distinguer les acteurs historiques de l'entreprise, ceux qui ont des responsabilités et ceux qui rentrent dans l'entreprise.

« Il faut qu'on puisse mettre en place une réunion pour essayer d'aborder globalement tous les problèmes de sécurité. Ça fait un moment qu'on en parle qu'on dit on va réunir tout le monde et on en parle mais ça peut être pris de haut, mal pris ce n'est pas évident ». **Madame L.**

Les problèmes posés par l'implémentation d'un plan de prévention sont donc liés aux nouveaux rôles au sein de l'entreprise. Il est difficile de mettre en place une gestion des risques déconnectée du quotidien de l'entreprise et Madame L. manque de légitimité pour mettre en place des mesures de prévention compatibles avec les exigences de production.

Le fait qu'elle ait été nommée par son mari ne suffit pas pour la positionner clairement. La nouvelle intervention a donc pour objet au travers de l'observation des postes de travail de repérer quels sont les relais possibles au sein des salariés pour intégrer une culture du risque dans les comportements.

L'intervention s'intéresse donc à l'évaluation des risques du nouvel atelier. Le fait qu'il y ait davantage de travail en atelier facilite la tâche des techniciens en sécurité et santé au travail. Ces derniers légitiment en interne le travail réalisé par Madame L. et s'intègrent à l'outil de production.

Les difficultés de l'évaluation des risques sont de découper l'unité en postes de travail. En effet l'atelier n'est pas encore organisé, l'outil de production répond aux besoins du chantier mais les machines n'ont pas leur place définitive.

Si l'atelier présente une apparence plus structurée, celle-ci n'est cependant que temporaire et s'adapte dans l'urgence aux besoins de la production. Dans la façon dont il est organisé, on découpe d'un côté et on assemble de l'autre (figure 6). Un pont roulant permet d'assurer la manutention. La taille de l'atelier nécessite aussi des outils de levage et donc davantage d'opérateurs sources d'accidents. Il y a cependant une volonté d'organiser le travail et de mettre en place une chaîne de fabrication.

#### **4.2.2.3 Evolution des relations avec les institutionnels de la prévention**

La CRAM a été consultée sur l'organisation des lieux de travail et l'entreprise cherche conseil pour mettre l'atelier aux normes notamment sur l'isolation phonique et les conditions de chauffage. Une incompréhension existe cependant entre la charte qui a été signée et les connaissances de la direction. Il y a un besoin de traduction à opérer entre les impératifs des préventeurs et ce que l'entreprise est à même de traiter. Ici encore, si les budgets sont évoqués, c'est le temps passé sur chaque dossier qui est pénalisant pour l'entreprise et un constat d'incompétence sur certaines questions. Le traitement des poussières de bois est un dossier difficile et l'aide de la CRAM est insuffisante pour que l'entreprise puisse solutionner rapidement ce problème.

Ce point qui est donc essentiel concernant les risques différés ne fait pas l'objet d'une priorité de traitement de la part du dirigeant. Les devis pour les extracteurs mettent du temps à arriver et le chef d'entreprise est dans le doute sur leur efficacité pour répondre aux normes en vigueur. Un dossier l'occupe c'est celui du bruit. Les normes ont changé et il doit revoir le dispositif de protection contre le bruit. Les mesures effectuées sont au dessus de la norme et la médecine du travail et la CRAM lui demandent d'intervenir.



Le travail en atelier s'il est moins pénalisant que le travail de chantier en termes de condition de travail est cependant à l'origine d'une augmentation d'incidents qui ne sont pas comptabilisés en accident du travail par l'entreprise (clous et agrafes dans le pied, petites coupures). Par ailleurs le chef d'entreprise déplore un certain nombre de chutes de bois lors des opérations de manutentions qui auraient pu être à l'origine d'accidents plus importants. Le temps passé sur certains dossiers pénalise d'autres dossiers qui lui paraissent plus urgents à régler notamment celui des chutes en hauteur.

Les efforts réalisés dans le cadre de l'évaluation des risques ne se voient pas directement dans l'entreprise. La nouvelle organisation du travail vient en effet bouleverser un système ou semble-t-il les risques étaient gérés de manière plus instinctive et selon le patron peut-être plus efficace.

Les personnes ressources mises en évidence lors de la première intervention, maître charpentier et chauffeur sont davantage en extérieur qu'en atelier et ne peuvent donc pas relayer le message de la direction. Ils semblent échapper à la rationalisation des activités de l'entreprise en bénéficiant d'une large autonomie. Par ailleurs la croissance de l'entreprise a entraîné, le recrutement de davantage d'intérimaires ce qui rend le travail d'accueil plus difficile. Les intérimaires sont maintenant pris en compte avec leur spécificité et l'entreprise s'est mise en conformité concernant les tâches affectées à cette main d'œuvre.

#### **4.2.2.4 Recherche d'une personne ressource en interne pour opérationnaliser le plan de prévention**

Il y a donc une volonté de trouver au sein de l'atelier une personne ressource qui serait chargée de conduire un plan de prévention décidé après l'évaluation des risques. Le menuisier (François M.) responsable de la découpe est celui qui a le plus d'expérience au sein de l'atelier. Les différents entretiens qui ont été menés avec lui ont montré que ce dernier avait une volonté de prévenir certains risques. Il est très attentif aux risques liés aux poussières de bois. Agé de 45 ans il a eu l'occasion de travailler dans de nombreuses entreprises et connaît les différentes allergies liées aux poussières. Il connaît aussi le caractère différencié de la maladie et les risques de cancer selon les poussières. Par ailleurs il est très sensible aux accidents de manutention.

L'action de la direction dans la prévention des risques va donc rejoindre une volonté du salarié de travailler « *sans se faire mal* ».

Au quotidien, François M. a une action qui semble efficace auprès des jeunes entrants dans l'entreprise particulièrement les intérimaires facilement impressionnables. Il se montre très persuasif et sa nouvelle tâche lui donne une importance qu'il n'avait pas jusqu'alors dans l'atelier. Les exemples qu'il donne aux plus jeunes salariés sont liés à un vécu et à un accident du travail dont il a été le témoin.

La relation qui le lie au personnel plus ancien de l'entreprise est plus ambiguë. En effet s'il cherche à maintenir du pouvoir au sein de l'atelier sur les nouveaux entrants, sa légitimité auprès des anciens est davantage contestée et il n'est pas en mesure de relayer les mesures de prévention auprès de l'équipe chantier. Alors que l'on pensait qu'il pourrait y avoir une diffusion des bonnes pratiques de l'atelier vers les chantiers, on constate que les pratiques

mises en place à l'atelier restent très circonscrites et que les chantiers restent gérés sous une forme plus artisanale, particulièrement sur les chantiers privés.

Les leaderships du maître charpentier et du chauffeur de poids lourd restent forts. Leur autorité liée clairement à leur savoir faire sur les chantiers les conduit à échapper partiellement au plan de prévention mis en place. S'ils consentent à accorder de l'attention à certaines mesures de prévention, personne dans l'entreprise n'est en mesure de leur imposer le port du casque ou du harnais. Le chef d'entreprise est très prudent et l'on retrouve ici la *leaving it up to the worker attitude*. Les formes de coercition ne peuvent pas fonctionner et les relations sont trop anciennes pour être remises en question.

Sur les chantiers, le chef d'entreprise prend maintenant des photos des situations dangereuses et réalise de courts films vidéos sous forme de plaisanterie « *ça y est, c'est dans votre dossier !* ». Cependant les chantiers privés restent largement hors des mesures prescrites par le document unique d'évaluation des risques. En effet alors que les efforts du dirigeant se sont concentrés sur les formes de protections collectives, il apparaît que la mise en place d'Equipements de Protection Individuelle (EPI) est difficile. Ce problème n'est pas propre à l'entreprise observée.

#### **4.2.2.5 Les difficultés d'acceptation des Equipements de Protection Individuelle**

Des études très documentées (Krawsky et Davillerd, 1997) font état des difficultés d'acceptation des EPI. La volonté de généraliser le port du casque, des gants et des chaussures de sécurité se heurte donc dans l'entreprise aux exigences de production. En effet, considéré comme une gêne, le port de certains EPI exigerait de réapprendre certains gestes professionnels or l'entreprise n'a pas le temps suffisant pour mettre en place des sessions de formation au port des EPI. En outre l'achat de certains équipements requiert une étude ergonomique préalable qui n'a pas été réalisée. L'absence de connaissances techniques devient ici une limite et la non maîtrise des conditions d'acceptation des EPI va rendre difficile la tâche de la direction.

*« J'ai acheté des chaussures de sécurité, ils en ont. Ils les mettent moyen, c'est très aléatoire. On est un peu en porte-à-faux parce que des fois on les oblige à faire un truc mais on n'est pas très exigeant non plus. Alors il faut leur dire que si on leur achète des pompes de sécu ce n'est pas pour les garder à la maison. Il faut mettre en place une formation générale parce que tout ça fait parti du dialogue que l'on peut avoir avec tout le monde sur leurs EPI. Si on vous donne ça c'est pour vous en servir dans telle et telle condition ».* **Madame L.**

Les chaussures de sécurité, le port du casque et des gants sont devenus le cheval de bataille de Madame L, or celle ci se heurte à des refus polis ou des remises en cause de son autorité et de ses compétences en la matière.

Le port du casque sur les chantiers semble incompatible avec l'activité de précision que représente l'ajustage. Les ouvriers sur les chantiers ont sans cesse besoin de découper et de percer or le port du casque les gêne ainsi que les gants qui remettent en cause leur dextérité. L'environnement thermique est en outre très contraignant sur les chantiers privés contrairement à ce que l'on observe dans l'atelier. Il n'y a donc pas de contexte motivationnel pour utiliser les EPI.

Les chaussures de sécurité semblent peu adaptées et si on s'accorde parfois à les considérer comme utiles, il y a une grande différence entre l'attitude et le comportement. Les ouvriers qui considèrent que les chaussures de sécurité les protègent efficacement ne sont pas pour autant ceux qui les portent de manière habituelle.

Cette observation rejoint les études citées par Krawsky et Davillerd (1997) qui montrent que dans les mines, 90% déclarent les gants utiles, 65% déclarent les porter et 15% les ont effectivement retirés du magasin.

Une des difficultés est de combattre les habitudes dans le quotidien du chantier et d'amener les ouvriers à prendre conscience des risques encourus.

*« La réalité du chantier, parce que moi ça me fait dresser les cheveux sur la tête quand je les vois se balader en l'air, mais c'est vrai qu'arrivé un moment ils prennent des risques là où une personne naturellement constituée n'en prendrait pas. Il arrive un moment où il y a une prise de risque parce qu'il y a l'habitude du travail en hauteur » Madame L.*

L'objectif de la direction est alors de mettre en place des règles écrites et d'engager les salariés dans des comportements sécuritaires. Mais *« on est dans des métiers du bois des métiers manuels et le chef d'entreprise ne peut pas être dans la logique du PDG qui sanctionne. Un courrier serait mal pris. » Chef d'entreprise.*

Pourtant le dirigeant admet qu'il doit aussi se protéger. On le sent tiraillé entre la nécessité d'exercer son pouvoir hiérarchique et un positionnement difficile vis à vis de ses salariés.

*« C'est comme leur faire signer un papier avec il faut faire ci, il faut faire ça, ça n'aura aucun impact et quelque part peut-être il faut le faire ce papier pour se protéger, dire on vous a remis ce document. Vous signez parce que vous êtes d'accord de, que vous allez respecter le port du casque etc, quelque part vous vous engagez peut-être moi j'avais pensé à ça. J'avais essayé de sortir un papier, une forme de contrat mais à mon avis c'est obligé de s'accompagner d'une réunion un peu plus informelle, plus ludique là ça passera, sinon ça passera pas c'est sûr » Madame L.*

On retrouve dans ces essais infructueux de la direction à modifier les comportements, la typologie des modalités d'obtention d'un comportement conforme du salarié que Monteau (1997) représente autour de quatre types idéals d'actions : la règle, l'information, la propagande, le contrôle idéologique (figure 5).

Le rappel à la règle est lié directement au diagnostic réglementaire. La prise de conscience de manière globale de la réglementation Santé et Sécurité au Travail a été à l'origine d'une volonté d'agir sur les attitudes et les comportements. La règle est donc rappelée. Elle permet au chef d'entreprise de s'abriter derrière une obligation impérative.

L'information se fait dans l'entreprise sous forme d'affichage. Mais les lieux ne sont pas propices à ce type d'informations.

La propagande pour la prévention définie par Bessou (INRS, 1973) et cité par Monteau (1997, p 78) *« 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. 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 prévention ».*

La propagande peut prendre plusieurs formes selon l'auteur (affiches, slogans, films et campagnes de sécurité, concours et réunions discussions). Celui-ci considère que finalement seules les grandes entreprises sont à mêmes d'utiliser ces moyens à l'exception des campagnes menées de manière sectorielles ou sur un territoire donné et les concours qui peuvent voir un effet pervers sur la sous déclaration des accidents. Or, on constate dans *l'entreprise observée une volonté de mettre en place des réunions ludiques, « on s'assied et on en parle »* mais parler de sécurité ne suffit pas pour permettre de construire le risque.

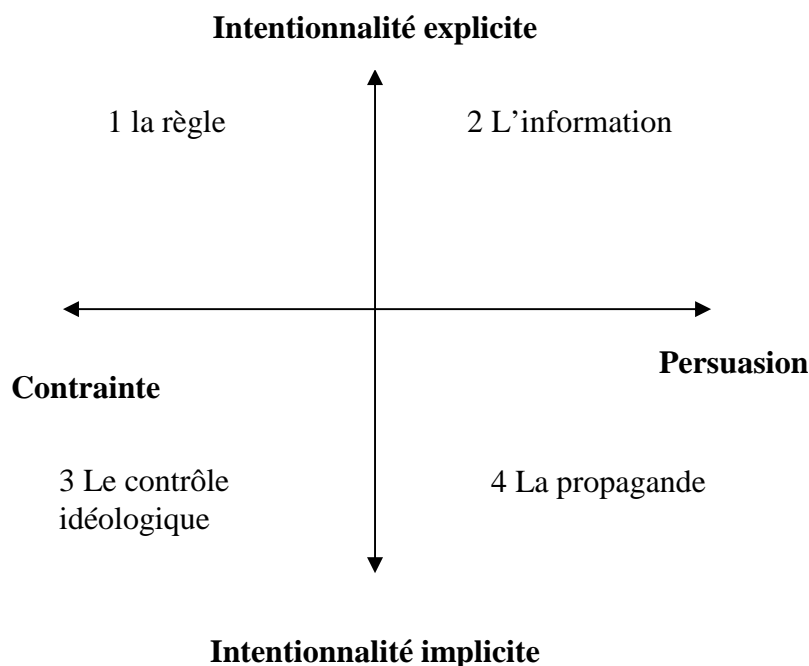


Figure 5. Repérage des différentes modalités d'obtention d'un comportement attendu (Monteau, 1997)

Il y a aussi une volonté de faire émerger des leaders à même de créer un comportement motivationnel. Ce rôle du leader que l'on retrouve dans le faire vouloir du contrôle idéologique, c'est à dire dans une intériorisation des comportements sécuritaires en l'absence de toute coercition est ce qui correspondrait le mieux au contexte de la petite entreprise. Or il apparaît que les salariés qui correspondraient à l'idéal type du leader ne se prêtent pas à ce rôle.

Cette deuxième intervention pose donc de nouvelles questions quant à la traduction en termes opérationnels d'un plan de prévention des risques. Il y a une volonté de la part de la direction de mettre en place de manière très pratique de la prévention des risques. Mais le recours à la règle est insuffisant et la direction semble démunie pour mettre en place des moyens qui permettent de dépasser les freins classiques à la sécurité que l'on retrouve dans les entreprises et plus particulièrement dans les PME.

Cette volonté de mettre en place un plan de prévention des risques va coexister avec la déclaration de l'activité en tant qu'installation classée. Le stock de bois désormais nécessaire pour mener à bien les chantiers est en effet à l'origine du classement de l'entreprise en ICPE soumise à déclaration. La déclaration de l'entreprise va donc mobiliser sur la période des ressources administratives dans l'entreprise. Madame L est affectée à cette tâche ce qui a pour effet de retarder l'adoption de certaines mesures principalement l'examen approfondi des devis pour les extracteurs.

### **4.2.3 Résultats de la troisième intervention : Organisation informelle et résistance à l'opérationnalisation du plan de prévention**

Cette partie analyse sous l'angle des concepts de la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977) les freins à l'opérationnalisation de la prévention des risques SST dans l'entreprise. Le contexte de l'intervention est rappelé et les faits saillants présentés et analysés.

#### **4.2.3.1 Contexte et objectifs**

Dans la lignée de la deuxième intervention, la troisième intervention dans l'entreprise a lieu l'été 2007, trois mois après la seconde.

Les objectifs de l'intervention sont de travailler sur des moyens d'informations en interne pour les nouveaux arrivants (livret d'accueil) et de planifier des formations à la sécurité.

Le livret d'accueil est un document formalisé qui ne se confond pas avec le règlement intérieur et auquel un grand soin doit être apporté dans la rédaction. Il est dans toutes les entreprises un objet de discussion et de négociation entre différents partenaires. Concernant la société DOMUS, sa rédaction est réalisée par la direction et celle-ci représente un véritable enjeu car il va figer un organigramme sur lequel il faut se mettre d'accord. Là où il y avait jusqu'à présent une équipe, il faut mettre en place une structure organisée qui présente les relations hiérarchiques.

#### **4.2.3.2 Organigramme : organisation formelle et informelle**

L'analyse stratégique a montré que l'organisation désigne un état et une dynamique (Crozier et Friedberg, 1977 ; Bernoux, 2002). L'état est l'objet social qu'elle désigne (entreprise, association) et la dynamique concerne les processus d'ajustement de comportements individuels qui se coordonnent dans la poursuite d'une action collective.

Les acteurs d'une organisation sont en effet rationnels mais leur rationalité est limitée et contingente. Elle est limitée au sens de Simon (1983), c'est-à-dire qu'elle prend en compte la socialisation de l'individu, mais aussi le contexte des interactions dans lequel il se trouve, c'est l'aspect contextuel de la rationalité. Selon celle-ci l'acteur établit donc des stratégies par rapport aux autres acteurs de l'organisation et aux acteurs du contexte.

Les organigrammes qui présentent les relations hiérarchiques et d'autorité dans une organisation ne tiennent pas compte de ces stratégies ni des systèmes d'acteurs qui peuvent

conduire une entreprise au but poursuivi ou qui peuvent affecter la réussite de l'action collective.

Dans le cas présent la difficulté est d'une part le positionnement de la direction et d'autre part la mise en évidence des relations hiérarchiques que les salariés ne formalisaient pas. Très rapidement il apparaît que l'organigramme ne reflète pas réellement les relations de subordination dans l'entreprise. A titre d'exemple, quelle est la place du chauffeur poids lourd ? Celui-ci est bien plus qu'un simple chauffeur. Comme nous l'avons vu le fait qu'il soit titulaire de plusieurs CACES lui donne une importance particulière au sein de l'entreprise. Il représente un maillon essentiel et difficilement remplaçable. Dès lors comment représenter sa fonction ? Celle-ci est une fonction transversale, mais à qui est-elle rattachée ? En prenant le parti de la rattacher directement à la direction, le risque est de saper l'autorité des chefs d'équipes sur le chantier. Or comme l'écrit Simon (1983) « *On peut définir l'autorité comme le pouvoir de prendre des décisions qui orientent les actions des individus. C'est une relation entre deux individus, l'un « supérieur », l'autre « subordonné ». Le supérieur élabore et communique ses décisions en prévoyant qu'elles seront acceptées par ses subordonnés. Celui-ci s'attend à ces décisions. (...). Il existe donc une relation d'autorité entre deux personnes si et seulement si leur comportement se plie à ce schéma. Dans le cas contraire, qu'elle que soit la théorie de l'organisation sur le papier, l'autorité est absente* » (Simon, 1983, p 112).

La mise en place de l'organigramme donne lieu à de nombreuses questions au sein de la direction. Quelles sont les relations entre les différents acteurs et surtout comment positionner les nouveaux entrants par rapports aux anciens de l'entreprise. En effet il y a eu très peu de turn-over dans l'entreprise. L'équipe du lancement est restée et cohabite avec une équipe plus récente plus jeune et plus qualifiée.

La légitimité des chefs d'équipes nouvellement arrivés est remise en cause. La place qu'ils occupent sur l'organigramme pose problème car les anciens privilégient une relation directe avec le chauffeur proche de la direction ou bien avec le Maître charpentier qui est le chef de chantier avec lequel ils ont des contacts privilégiés.

Au final si le chef d'équipe est un ancien, la relation hiérarchique de l'organigramme a du sens. Si le chef d'équipe est plus récent, l'organigramme est plus délicat à mettre en place pour la direction.

Cette nouvelle formalisation de la répartition des tâches et des fonctions est donc un enjeu aux yeux de la direction pour accompagner la croissance de l'entreprise et mettre en place une prévention des risques rationnelle. L'objectif recherché est de pouvoir formaliser une politique de prévention au niveau de la direction et de la répercuter par échelon hiérarchique : Chefs d'atelier, chefs de chantier. Cependant en ne prenant pas en compte l'organisation informelle et les relations que les acteurs ont noué depuis la création de l'entreprise, le chef d'entreprise a figé des relations d'autorité qui ne représentent pas la réalité de l'entreprise et qui seront sources de conflits.

L'organigramme ainsi rédigé est cependant inséré dans le livret d'accueil qui présente l'historique de l'entreprise, le domaine d'activité et fait référence explicitement à la sécurité au travail.

### 4.2.3.3 Résistance au changement

Selon l'analyse sociologique, la résistance au changement naît de l'incompréhension des dirigeants à concevoir que les changements qui résultent de leur décision vont avoir un impact sur leurs salariés et que la compréhension de ce changement va jouer un rôle fondamental dans leurs comportements. Si le changement s'impose à tous, la nécessité du changement qui semble évidente pour la direction n'est pas immédiatement perceptible à l'ensemble des acteurs et leurs rationalités limitées ne coïncident pas forcément.

Morin (2004) nous dit alors que les organisations vont fonctionner si les acteurs concèdent des ajustements mutuels qui « *tiennent compte de leurs rationalités limitées plutôt que par la recherche d'une hypothétique adhésion à une rationalité dominante qui serait partagée par tous* ».

Deux réactions de la part des dirigeants sont alors possibles (tableau n°21) soit ils n'acceptent pas la rationalité des salariés, soit ils l'acceptent.

Le tableau ci-dessous rend compte de ces possibilités.

Les dirigeants n'acceptent pas la rationalité limitée des salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les salariés sont perdants mais ne peuvent pas empêcher le changement. La nécessité des réformes l'emporte sur les effets négatifs. Les dirigeants peuvent imposer le changement.</li> <li>- Les salariés sont perdants mais ont la possibilité de bloquer le projet par des actions collectives directes ou indirectes</li> </ul>
Les dirigeants l'acceptent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les dirigeants mettent en place une démarche négociée du projet.</li> <li>- Les salariés sont associés au projet.</li> </ul>

Tableau 21. Les configurations de la résistance au changement adapté de Morin (2004)

Les changements intervenus dans l'entreprise Domus sont nombreux, déménagement dans de nouveaux locaux, rationalisation du travail et définition de postes de travail, modification des cadences de production avec un travail à l'atelier défini par un logiciel d'aide à la conception mais aussi de commande des machines numériques. Ces changements sont à l'origine d'une résistance de la part des salariés qui n'est pas immédiatement perçue par le chef d'entreprise. En effet selon le principe de la rationalité limitée et de l'analyse stratégique, les salariés ont aménagé des zones d'incertitudes dans l'ancienne organisation en termes de cadence de travail, ou d'intervention sur certains postes de travail qui ne leur étaient pas directement affectés. Ces avantages sont remis en cause par la nouvelle organisation du travail.

Ainsi le travail posté en atelier remet en cause certaines interventions et marges de manœuvre qu'ils avaient sur les chantiers. Ils se déplacent moins, l'équipe atelier reste à l'atelier, l'équipe chantier bénéficie à leurs yeux d'un plus grand prestige et de davantage d'autonomie. La nouvelle organisation de l'atelier où de larges baies vitrées dans le bureau de la direction donnent la vue sur les différents postes est considérée comme un moyen de contrôler le travail des salariés. Les salariés vivent au quotidien le stress de la direction concernant les retards de livraison de chantier et la difficile mise en place de la nouvelle organisation.

Par ailleurs les salariés « historiques de l'entreprise » ont le sentiment de voir leur prestige auprès des jeunes remis en cause par le nouvel organigramme. Cette période est donc marquée par une résistance au changement qui n'est pas comprise par la direction qui est elle-même en phase de transformation avec l'arrivée d'un nouvel associé rendu nécessaire pour assurer la partie technique de la production. Ancien salarié de la filière bois d'une entreprise de construction bois plus importante (100 salariés), celui-ci apporte à l'entreprise de nouvelles méthodes d'organisation et s'occupe de développer le bureau d'étude.

Dans ce contexte, il semble que la gestion de la Santé et Sécurité au Travail soit un des pôles de résistance ce qui a pour conséquence d'entraver la mise en place du plan de prévention et d'accroître les difficultés pour généraliser certaines pratiques. La conjointe du dirigeant vit cette période difficilement. Une tension s'installe entre direction et salariés.

#### **4.2.3.4 Prescrit interne et négociation**

Dans ce contexte, nous constatons donc un relâchement à l'atelier, qui se traduit par de nombreux incidents. La pression est forte car il faut à tout prix terminer un gros chantier public. Le déménagement et l'achat de machines neuves nécessitent de finaliser les chantiers en cours « *sans prendre de pénalités* ».

Le menuisier responsable d'atelier est amené à « *lâcher du lest sur la sécurité* » pour obtenir des ouvriers une augmentation de la productivité. En effet si c'est bien ce niveau d'encadrement qu'il faut cibler pour obtenir des résultats satisfaisants en terme de SST, le risque possible est celui d'une transaction entre le contremaître et ses salariés. Berthelette et Planché (1994) ont montré que si dans la majorité des PME (54%), les dossiers SST sont confiés à la direction, c'est le niveau de technicien et contremaître qui est le plus efficace pour obtenir des résultats significatifs en terme d'accidents du travail. La décentralisation de la prévention étant alors un gage de réussite. Cependant les études menées à ce niveau de responsabilité montrent aussi que le contremaître ne dispose pas de beaucoup de marge de manoeuvre et de négociation vis-à-vis des salariés et que le rapport à la règle et l'assouplissement de certaines règles notamment de sécurité peuvent jouer en sa faveur et lui redonner une marge de négociation. Monteau (1997, p 41) décrit bien ce processus « *dans bien des cas, la marge de manœuvre dont dispose le contremaître est très limitée, en effet il ne détermine, ni le temps ni les exigences de production, ni le temps de travail de ses subordonnés, ni leur salaire et encore moins les avantages sociaux dont ils bénéficient. Bref pour accroître son pouvoir, le contremaître doit trouver des objets de marchandage implicites qui ne sont pas régis par des conventions. La rigueur avec laquelle, on applique une sécurité faite d'obligations et d'interdictions peut devenir ainsi un des rares moyens de pression disponible* ».

C'est ce que nous observons dans le cas présent.

De manière récurrente, le chef d'atelier à qui la direction a proposé quelques mois plus tôt d'être le garant du plan de prévention des risques dans l'atelier, utilise cette prérogative et le prescrit interne comme marge de négociation dans un contexte qui est plutôt à la crispation et à la polarisation des intérêts. Il coexiste donc dans l'atelier deux types de fonctionnement : une application de la règle plus rigide avec les nouveaux entrants qui « *ne connaissent pas le métier et qu'il faut protéger car ils font des erreurs* » et une souplesse vis-à-vis des anciens qui « *connaissent le métier et à qui je n'ai rien à apprendre* » qui refusent la nouvelle



organisation dont ils ne cernent pas la finalité et qui y ont vu une perte d'autonomie. Cette double vitesse dans le rapport à la règle est à l'origine d'une absence de synergie de mobilisation en faveur de la sécurité dans l'atelier. La non application de la règle finit par gagner l'atelier, l'ensemble des niveaux de hiérarchie et de prestige appliquant alors la *leaving it up to the worker attitude*. Ce contexte peut donc être à l'origine des différents incidents vécus sur cette période alors que la direction cherchait à mettre en place un plan opérationnel de prévention des risques.

Les difficultés rencontrées à l'atelier se retrouvent aussi sur les chantiers. Les systèmes d'actions concrets mis en place entre les différents acteurs des chantiers échappent aux jeunes chefs d'équipes et aux nouveaux arrivants. La légitimité du chauffeur et du maître charpentier les rend seuls à même d'évaluer le risque et de décider qui peut ou ne peut pas effectuer telle ou telle tâche. L'organisation qui consistait à former des niveaux intermédiaires pour déléguer des compétences en termes de SST est donc aux yeux de la direction un échec. Les chefs d'équipes et le nouveau conducteur de travaux perdent rapidement toute légitimité auprès des nouveaux salariés et des intérimaires. Le rôle du leader mobilisateur d'hommes en l'occurrence le chauffeur les conduit à valoriser un mythe du travailleur de « chantier surhomme » surinvesti dans l'activité au détriment de sa sécurité.

#### **4.2.3.5 Zone d'incertitude versus sécurité**

La notion d'incertitude organisationnelle est une notion centrale dans l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977 ; Bernoux, 2002). La notion de « source d'incertitude organisationnelle » désigne selon Friedberg (2004) « *les problèmes qui conditionnent le bon fonctionnement d'une organisation et qui confèrent du pouvoir à celui ou à ceux qui les contrôlent face à d'autres acteurs dont la tâche dépend de ce contrôle* ».

Les grandes formes d'incertitude sont : les savoirs, l'environnement, l'information et la règle. Les savoirs sont nécessaires dans une organisation pour lui permettre d'atteindre les buts qu'elle s'est fixée.

L'environnement de l'entreprise constitue une zone d'incertitude car la maîtrise des acteurs externes qui peuvent aider l'organisation constitue une source de pouvoir pour celui qui les maîtrise.

La maîtrise de l'information et le rôle d'aiguilleur de l'information dans l'organisation donne du pouvoir sur les autres membres. Enfin la multiplication de la règle permet d'obtenir du pouvoir sur les autres membres en assouplissant certaines règles pour que les règles considérées comme importantes par la hiérarchie soient appliquées.

Sur la période deux faits vont constituer des événements à même de renforcer les zones d'incertitudes du chauffeur d'une part et du maître charpentier d'autre part.

Concernant le chauffeur, les terrains sur lesquels l'entreprise intervient sont très accidentés et nécessitent l'achat d'un camion spécifique « *fait sur mesure* » pour l'entreprise. L'achat du camion va plus que jamais rendre le chauffeur indispensable sur les chantiers. Pour le conduire et utiliser ses différentes fonctionnalités, il faut en effet une grande expérience. Par ailleurs, les fonctions nacelles et grues nécessitent un CACES qui est lié au permis poids lourd. L'expertise du chauffeur va donc renforcer son pouvoir auprès de la direction.

Concernant le Maître charpentier, une malfaçon sur une poutre dans une piscine municipale va mobiliser l'entreprise et faire passer la prévention des risques au second plan. Selon les responsabilités dégagées il en va de la survie de l'entreprise.

Une poutre a été livrée à l'entreprise avec un défaut. La poutre a été montée sans que le défaut ne soit décelé. La charpente terminée, il s'avère que lors d'une visite de contrôle du maître charpentier, celui-ci s'aperçoit d'un délaminage de la poutre. La piscine doit être fermée avant la période estivale, car la charpente présente un risque d'effondrement. Les risques en jeu nécessitent donc l'intervention d'experts pour déterminer si la piscine doit rester fermée et quelles sont les responsabilités. Des discussions très techniques s'engagent et le rôle du maître charpentier devient déterminant. Il est la compétence de l'entreprise en la matière. Ce dernier parviendra à mettre en évidence la responsabilité de leur fournisseur de bois qui lui même se retournera contre le fournisseur de la colle utilisée. Tout au long de la crise, l'expérience et l'expertise des matériaux lui ont permis de sauver l'image de l'entreprise auprès de la collectivité locale. Sa légitimité auprès des fournisseurs a renforcé la position du chef d'entreprise auprès des différents acteurs.

La gestion de la crise lui permet de bénéficier d'une légitimité encore accrue dans l'entreprise.

De manière générale les zones d'incertitudes de ces deux acteurs sont renforcées. Bien qu'ils présentent des formations différentes, ils se rejoignent dans la conception du métier qui passe par le savoir faire. La gestion du risque selon eux est intégrée aux pratiques. C'est la dextérité qui permet de prévenir efficacement les accidents du travail. C'est la connaissance des essences de bois qui permet de savoir s'il on doit se protéger ou pas par des protections individuelles face à certaines poussières de bois. La réglementation n'est pas remise en cause mais vue comme superfétatoire et s'opposant au savoir faire dans certains cas. « *La réglementation est certainement utile mais on a vu depuis quelques années une volonté de sécuriser toutes les situations jusqu'à l'absurde. Multiplier les règles n'apprend pas pour autant à travailler en sécurité* » **Philippe Maître charpentier.**

La logique de production va donc l'emporter à l'issue de cette période et la prévention des risques va être reléguée au second plan.

#### **4.2.4 Résultats de la quatrième intervention : réaffirmation de l'autorité du dirigeant et réorganisation de la fonction SST dans l'entreprise.**

Le chef d'entreprise nous recontacte cinq mois plus tard pour une intervention concernant la mise en place de formations Santé et Sécurité au Travail dans l'entreprise.

Nous posons un préalable, celui de mettre à plat l'ensemble des actions Santé et Sécurité au Travail qui ont été réalisées dans l'entreprise et de dresser un bilan temporaire.

A cette date l'entreprise est toujours en phase de croissance. Les effectifs se sont cependant stabilisés à 26 salariés.

L'épouse du gérant ne fait plus partie des effectifs de l'entreprise. Interrogée à ce sujet, celle-ci nous expliquera que le poste était trop lourd à porter. Investie dans la démarche, après avoir suivi des formations à la sécurité et monté les dossiers avec la CRAM, elle a vécu comme un

échec les difficultés à mettre en place le plan de prévention consécutif aux diagnostics réglementaires et à l'évaluation des risques. Dépassée par la résistance aux actions qu'elle essayait de mettre en place et les contraintes techniques et organisationnelles, elle a préféré prendre un poste dans son métier d'origine et dans une autre entreprise.

Les tensions évoquées sont des tensions entre les salariés et la direction mais aussi au sein de la direction. En effet le management familial des PME (Bauer, 1993) a pour conséquence que les tensions familiales se retrouvent dans l'entreprise et la réciproque est vraie. Bauer (1995) a en effet montré que les décisions des dirigeants de PME sont guidées par une triple logique économique, politique et familiale et que les PME sont souvent une réalité familiale avant d'être une réalité économique. Les logiques souterraines de l'entreprise peuvent être vues alors au travers des logiques et des conflits familiaux. Dans le cas présent, il semble que la délégation de la question SST à sa conjointe ait modifié un équilibre au sein de l'équipe de direction et du service administratif, mais aussi un équilibre familial. La position ambiguë dans laquelle celle-ci se trouvait vis-à-vis de la direction comme vis-à-vis des salariés de l'entreprise a été à l'origine de son départ. La situation lui apparaissant intenable familialement et professionnellement.

Dans cet essai de prendre en charge la gestion de la SST, Madame L a donc eu le sentiment de « *jouer un rôle de fusible* » et « *d'avoir été dépassée par la complexité du problème* ». Ce rôle de fusible s'explique en partie par la volonté du chef d'entreprise de faire évoluer son entreprise dans la gestion des risques SST sans pour autant être en porte-à-faux vis à vis de ses salariés. La démarche de déléguer la gestion de la SST à sa conjointe lui a donc permis de se protéger dans un premier temps en adoptant vis-à-vis des différentes interventions un certain détachement. Cette protection a cédé lorsque l'entreprise a rationalisé ses activités. La rationalisation de l'entreprise concomitante avec l'opérationnalisation de la prévention a eu pour effet d'accroître la polarisation entre direction et salariés et de remettre en cause la logique de production de l'entreprise.

En outre un accident du travail grave d'un salarié de l'atelier, section d'un tendon de la main a remis en cause le travail d'évaluation des risques. Celui-ci n'a pas été analysé comme la conséquence d'un manquement en termes de gestion du risque mais sans que cela soit dit vraiment comme le résultat de la perturbation de consignes qui en voulant tout sécuriser empêchait les salariés d'être garant de leur propre sécurité.

La gestion des risques professionnels a donc été reprise en main par le chef d'entreprise et son adjointe administrative Sophie M. dans l'organigramme. Le rôle de l'adjointe avait été mis en évidence lors de la première intervention. L'intérêt pour cette question de l'épouse du dirigeant a eu pour conséquence de la mettre à l'écart des questions. Mise à l'écart d'autant plus mal vécue que celle-ci archivait et gérait jusqu'alors l'ensemble des dossiers avec la médecine du travail et tenait à jour les formations CACES. Un certain nombre de réflexions lors de nos passages dans les bureaux de l'administration laissait entendre qu'elle était mieux placée pour s'occuper de ces problèmes. Le premier argument était qu'elle était là tout le temps contrairement à Madame L. qui était dans l'entreprise à temps partiel, or son discours laissait entendre que la sécurité nécessitait d'avoir un contact avec les salariés au quotidien et de les connaître personnellement.

Le deuxième argument évoqué tenait au fait qu'à sa place elle était au courant de nombreuses informations, périodes de visites à la médecine du travail, lien avec le coordinateur sécurité

sur les chantiers, commande des nouvelles machines, CACES etc..., cette connaissance transversale assurant une assistance efficace du chef d'entreprise.

Ce rôle d'adjoint mérite d'être défini au regard de la typologie établie par Couteret (1996) et de la confiance que le chef d'entreprise lui accorde (Couteret, 1998).

Ce dernier présente une typologie de trois catégories d'adjoints dans les PME qui tient compte du rôle qu'ils jouent dans la prise de décision.

- La première catégorie est celle d'un adjoint qui renforce les capacités du chef d'entreprise en faisant ce que celui-ci n'a pas le temps de faire. L'adjoint est appelé renfort de capacité.
- La deuxième catégorie est le renfort de spécialité lorsque l'adjoint est un expert qui joue un rôle de consultant interne.
- Une troisième catégorie où l'agent joue un rôle de conseiller ou de confident.

Dans le cas présent, l'adjoint a comme finalité de filtrer les informations reçues en matière de SST et de transmettre ces informations au dirigeant. En outre celui-ci a pour vocation à se spécialiser car le dirigeant manque en l'espèce de qualification. On est ici dans le cas du renfort de capacité où l'adjoint joue un rôle de conseil sans participer pour autant à la décision finale (figure 6).

A partir de cette période, le partage des responsabilités sur la question de la Santé et Sécurité au Travail devient donc plus « classique » entre le dirigeant et son adjointe administrative.

Le sentiment est celui d'un retour à une vision bureaucratique de la gestion de la SST. Le chef d'entreprise reprend en effet en main la SST après une période d'intervention d'un an et demi. Cependant son attitude par rapport à l'attitude initiale s'est modifiée. D'une part sous l'effet de l'évaluation de la conformité réglementaire et de l'évaluation prévisionnelle des risques d'autre part sous l'effet des liens renforcés avec les institutionnels de la prévention, liés à la rationalisation de l'entreprise.

Les mesures collectives mises en place et à améliorer sont selon le dirigeant un des points forts de l'intervention. L'organisation du travail a eu pour effet de réfléchir sur les postes et les compétences exigibles. L'abandon partiel des marchés privés sous la forme qu'ils avaient au début de l'étude et qui était celle d'une prise en charge totale du chantier s'est modifiée pour aller vers la seule livraison des maisons ossatures bois. Il y a dans cette dynamique une volonté de limiter les risques liés à une co-activité mal maîtrisée. « *Quand vous dirigez totalement le chantier, vous êtes sous la pression du client et donc obligé de composer avec les autres corps de métier. Lorsque votre rôle se limite à livrer la maison, vous pouvez dire, je ne livre rien tant que le chantier n'est pas nickel* ». **Chef d'entreprise.**

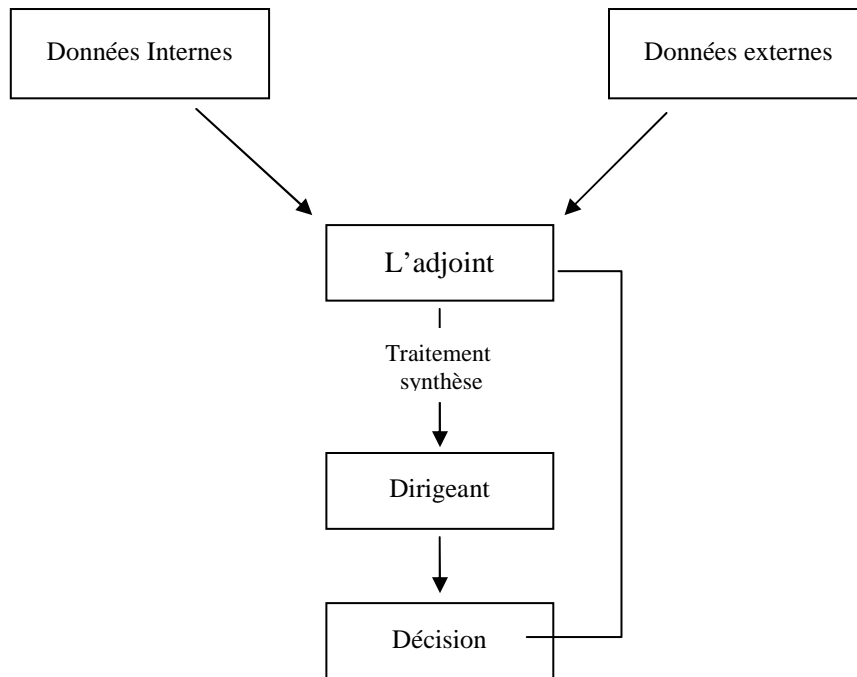


Figure 6. Configuration °1 du rôle décisionnel de l'adjoint au dirigeant de PME selon Couteret (1995)

Les marchés publics sont donc davantage un gage de sécurité. « Dans ce type de marché tout le monde sait que la sécurité a un coût. Ce coût on peut le chiffrer et j'ai moins de risques de voir les types se balader en hauteur sans être attachés même si on n'est pas toujours d'accord avec les demandes du coordonnateur sécurité, il faut reconnaître que certaines idées sont bonnes. » **Chef d'entreprise.**

Les grands axes de travail de cette quatrième intervention sont la mise en place de la formation de secouristes du travail et de la formation incendie.

La formation de secouriste du travail est exigée dans les ateliers où sont effectués des travaux dangereux et dans les chantiers d'au moins vingt salariés et d'une durée de plus de quinze jours. Au moins un salarié doit être formé aux premiers secours en cas d'urgence. La formation incendie concerne des entreprises d'une taille plus importante.

Selon le code du travail (Code du travail, 2008) : « Dans un établissement où peuvent se trouver occupées ou réunies plus de 50 personnes ainsi que ceux où sont manipulées des matières inflammables, le personnel doit savoir reconnaître un signal sonore d'alarme générale, se servir des moyens de premier secours et exécuter les diverses manœuvres nécessaires »

A notre grande surprise concernant les formations demandées, nous constatons que le gérant demande un devis pour douze salariés pour la formation de sauveteur secouriste au travail alors que la réglementation n'en exige qu'un et une formation incendie pour l'ensemble des salariés de l'atelier alors que l'entreprise n'est pas directement concernée.

Interrogé à ce sujet, le dirigeant nous répond que « ce n'est pas une question de réglementation mais une question de bons sens. Si la réglementation est utile et donne des

*bonnes solutions. Il ne faut pas s'en priver. Ce qui est important c'est si on peut le faire et que ça ne prend pas trop de temps à l'entreprise, il faut l'appliquer ce qui est difficile à comprendre pour nous, c'est quand un type qui n'est pas du métier, vient nous expliquer comment il faut travailler alors qu'on connaît les risques depuis des générations.* » **Chef d'entreprise.**

En replaçant la prévention dans le cadre de la formation, il semble que le gérant repositionne la prévention des risques dans un champ normatif, dont il garde cependant la maîtrise.

Cette quatrième intervention a donc permis de mettre en évidence la difficulté à déléguer la fonction de gestion de la Santé et Sécurité au Travail dans les petites entreprises. Cette délégation est particulièrement difficile lorsque cette fonction est dévolue au conjoint. La structure familiale des PME rend alors les arbitrages difficiles. Cette délégation de la gestion des risques professionnels se fait cependant toujours en faveur d'une personne de confiance. Comme nous l'avons vu dans le précédent chapitre la fonction est occupée le plus souvent par le responsable des ressources humaines et un responsable technique. Dans l'entreprise Domus, le partage de la fonction entre le dirigeant et son adjoint correspond donc aux observations que l'on a pu faire dans les autres entreprises de cette taille.

La reprise en main de la fonction par le dirigeant s'opère à un moment où les arbitrages sont nécessaires et vérifie la relation mise en évidence par (Marchesnay et Rudel, 1985 ; Marchesnay, 2000) entre la perception du problème par le dirigeant et le management de la gestion des risques.

## **CONCLUSION**

L'objectif du chapitre était d'étudier en profondeur l'opérationnalisation de la prévention dans une petite entreprise représentative des PME ciblées par les actions de prévention. Les différentes observations et entretiens menés ont en effet mis en évidence les difficultés pour mener à bien un plan de prévention en tenant compte du contexte familial des relations sociales dans ces entreprises. Confrontée au cadre théorique, l'opérationnalisation de la prévention présente donc des difficultés qui tiennent compte des difficultés inhérentes aux problèmes de la SST en général et qui se conjuguent avec les spécificités de la petite entreprise.

La première difficulté est d'établir un plan de prévention qui prenne en considération les contraintes réglementaires et le stade d'évolution de l'entreprise. Selon sa place dans le cycle de vie, l'entreprise va mettre en place des moyens différents au service des risques professionnels qui sont fonctions de ses capacités à intégrer ces nouvelles obligations dans ses modes de management.

La seconde est de mobiliser des ressources humaines compétentes sur ces questions et à même de porter le plan de prévention. Le choix doit tenir compte des compétences techniques et de la légitimité des acteurs auprès des autres membres de la PME. Un effort de structuration et de rationalisation brutal sans tenir compte de l'organisation informelle a un effet contre productif. Cette monographie confirme les constatations de Julien et Marchesnay (1988) sur l'organisation interactive que l'on retrouve dans les petites entreprises qui permet une plus grande flexibilité de l'organisation mais qui comporte des coûts dont les conflits

interindividuels et intergroupes ne sont pas les moindres. Toute modification de la stratégie de l'entreprise exige alors l'adhésion de tous qui peut prendre du temps. Dans le cas présent la période d'intervention n'a pas suffi à permettre cette adhésion.

Une lecture critique des différentes interventions permet de mettre à jour une lacune dans l'opérationnalisation de la prévention. Il n'a finalement pas été répondu à la principale préoccupation du chef d'entreprise qui était de se positionner sur ce sujet auprès de ses salariés. Les voies de contournement qui ont été utilisées : délégation de la gestion de la SST à sa conjointe et mise en place d'un niveau intermédiaire d'encadrement sur ces questions n'ont pas conduit à une réelle prise en charge de ce problème. En occultant la demande de formation qui aurait pu permettre de mettre à jour une politique claire en la matière et en pratiquant une stratégie d'éviction des deux personnes ressources leader dans l'entreprise, la mise en place du plan de prévention des risques était vouée à l'échec.

Ce chapitre permet donc de mettre en évidence le rôle essentiel de la formation externe dans la prévention des risques SST, non pas à des fins uniquement d'information mais dans le but d'apporter un regard extérieur dans l'entreprise (cf chapitre 3).

Le repositionnement somme toute assez classique du dirigeant sur ces questions n'est donc pas fortuit, en l'absence d'une possibilité de transfert des risques le dirigeant cherche l'efficacité du management qui selon lui repose sur son indépendance de jugement et sur sa capacité à gérer les risques en fonction de ses connaissances techniques Marchesnay et Rudel (1985).

## **Conclusion générale et perspectives**

Les Petites et Moyennes Entreprises présentent une vulnérabilité particulière aux risques Santé et Sécurité au Travail. Cette vulnérabilité est mise en évidence par les statistiques quelques soient les pays étudiés.

Compte tenu du développement de ces entreprises dans la vie économique et du nombre de salariés concerné, la réduction de cette vulnérabilité est devenue un enjeu majeur.

Or, appliquer dans une logique strictement réglementaire, les mesures en vigueur dans le code du travail sans prendre en considération la particularité de ces organisations semble vain.

Ces entreprises possèdent en effet des caractéristiques propres mises en évidence par les sciences de gestion et qui demandent à être prises en compte pour envisager des actions adaptées. Le constat trop fréquent d'un dirigeant systématiquement preneur de risques pour faire triompher une logique commerciale aux dépens de la maîtrise des risques demande à être revu (Martin, 2006).

Chaque PME présente en effet un profil différent selon sa taille, son stade d'évolution, le profil de son dirigeant et son environnement socio-économique.

En matière de Santé et de Sécurité au Travail, les différentes études internationales permettent de faire apparaître des déterminants du niveau de prévention indépendamment des pays et des secteurs d'activités. La démarche menée dans ce travail de recherches a donc été de les mettre en évidence pour poser un socle conceptuel interrogeable dans d'autres recherches de terrain. Puis de les valider en France et de construire une action de prévention à destination des PME qui s'appuie sur ces derniers. Enfin, il s'est agit de s'interroger sur la difficulté à opérationnaliser la prévention dans une entreprise qui manifeste pourtant une volonté de progrès et qui dispose d'outils et de la compétence de techniciens en hygiène sécurité et environnement.

Cette partie présente les différents acquis du travail de recherche avant de s'interroger sur les perspectives de ces travaux.

### **Les principaux résultats de la recherche**

Les acquis principaux du travail de recherche peuvent être déclinés en quatre points détaillés ci-dessous : une classification de la littérature existante sur la problématique SST dans les PME avec pour vocation de constituer un point de départ des recherches ultérieures, l'expérimentation et l'évaluation d'une action collective de prévention des risques, la validation des invariants internationaux et l'identification de nouveaux déterminants de l'adhésion à une action de prévention et enfin, la mise en évidence de facteurs organisationnels à l'origine d'obstacle à l'opérationnalisation de la prévention des risques SST dans une petite entreprise.



*La mise en place d'un socle de connaissances conceptuelles interrogeable par les enquêtes de terrain.*

Cette thèse a voulu rappeler que les travaux menés dans le cadre de la Santé et Sécurité au Travail dans les PME doivent être étroitement ancrés dans des connaissances conceptuelles de ces organisations (Guarnieri et Rigaud, 2000 ; Rigaud 2003 ; Mengual 2008 ; Martin et Guarnieri, 2006) avant de l'être sur le terrain. Les sciences de gestion ont ainsi mis en évidence des concepts centraux de ces entreprises qui doivent constituer des points de départ des recherches sur la Santé et Sécurité au Travail dans les PME.

Il paraît en effet difficile de concevoir des actions à destination de ces entreprises sans s'interroger préalablement sur les bénéficiaires de l'action. Or si les recherches en matière de Santé et Sécurité au Travail dans ces entreprises sont récentes, les recherches en sciences de gestion présentent une certaine cohérence et permettent de mieux cerner l'objet d'étude.

Si l'on s'intéresse aux PME, il faut prendre en considération un effet de seuil mais celui-ci doit-il être pris dans une dimension statique ou dynamique ? Il semble qu'en matière de SST si le seuil de moins de 50 est pertinent au regard de la réglementation en matière de représentant du personnel, la vision dynamique soit aussi à privilégier pour comprendre les motivations d'adhésion à une action de prévention.

Un intérêt particulier doit être dès lors accordé au rôle du dirigeant, clef de voûte de l'entreprise. Cependant le rôle du dirigeant n'est pas moniste, il diffère selon son profil psychologique, la taille de l'entreprise et son environnement.

Ces différents éléments non exhaustifs apparaissent fondamentaux pour définir et comprendre l'objet d'étude.

Par ailleurs les recherches peu nombreuses sur la prévention des risques professionnels dans les PME doivent dépasser le simple constat de la vulnérabilité et une vision ethno-centrée du problème. Bien que les contextes socioculturels soient différents, il est possible de retrouver le même profil de PME en termes d'accidents du travail et de maladies professionnelles dans l'ensemble des pays industrialisés étudiés. Les conclusions des études menées à l'étranger et validées en France doivent permettre d'établir une représentation des déterminants du niveau de prévention qui les prennent en compte et qui servent à l'action.

La synthèse et l'effort de classification de cette thèse poursuivent donc cet objectif en mettant en évidence des déterminants internes et externes de la prévention dans les petites entreprises.

Les déterminants internes présentent une attitude générale du chef d'entreprise face aux risques professionnels plutôt encline à considérer que le salarié est le problème. Ainsi qu'une particularité des relations sociales dans ces organisations déjà mise en évidence par les sciences de gestion qui rend difficile le respect du prescrit réglementaire en matière de sécurité et qui est à l'origine d'un couple employeur-salarié qui peut être un frein à l'apprentissage organisationnel (Hasle, 2008).

Les déterminants externes sont nombreux, rappelons la pression réglementaire s'il y a une effectivité de la sanction et que celle-ci est comprise, la pression économique qui peut être exercée par les entreprises donneurs d'ordres qui jouent un rôle ambivalent dans la mesure où

si elles peuvent exercer une pression positive pour accroître le niveau de prévention elles peuvent externaliser leurs risques et maintenir la main d'œuvre dans un contexte de précarisation et de sous-qualification à l'origine d'un faible niveau de prévention. Enfin le réseau social de l'entreprise, composé de syndicats de dirigeants et de salariés, est déterminant pour accroître le niveau de prévention.

Ces déterminants doivent être pris en compte pour concevoir des actions de prévention qui tentent de dépasser les freins à l'action des dirigeants d'une part et des salariés d'autre part.

L'environnement de l'entreprise est fondamental pour établir un dialogue entre les organismes de prévention et les acteurs de l'entreprise.

Concernant le dirigeant la recherche du dialogue doit se faire par un intermédiaire à la proximité de l'entreprise qui selon les pays prendra une forme différente, expert comptable en Australie, grandes entreprises au Royaume-Uni, association de prévention des risques au Canada, Mutuelle d'assurance en Espagne, chambre de commerce en France...

Concernant le salarié et le dialogue avec le dirigeant. Il existe une corrélation positive entre les bons résultats en matière de SST et la représentation du personnel dans ces entreprises qui plaide pour généraliser la formation de représentants syndicaux en la matière. Cette généralisation butte cependant sur les cultures des pays concernés et la généralisation du modèle syndical.

La réalisation d'actions de prévention à destination des PME doit donc prendre en compte l'ensemble de ces paramètres pour accroître son efficacité.

#### *Expérimentation d'une action collective de prévention des risques professionnels à destination des PME et évaluation*

Sur la base des déterminants de la prévention et des actions menées à l'étranger et évaluées dans le cadre du dispositif de recherche mis en œuvre de cette thèse, une action collective a été réalisée sur l'hypothèse d'une relation positive entre la conformité réglementaire et la réduction de la vulnérabilité des PME aux risques professionnels.

L'action collective reposant sur l'existence d'un acteur relais est un modèle d'action qui semble s'imposer pour toucher efficacement le chef d'entreprise. En effet la défiance des dirigeants des PME à l'égard des institutionnels de la prévention et le peu de liens avec les cabinets conseils nécessitent de passer par des intermédiaires afin de faire passer le message de la prévention. Après avoir mené des entretiens exploratoires, le modèle d'une action collective multisectorielle à destination des PME de moins de 50 salariés s'est imposé.

L'objectif était de vérifier l'hypothèse de la pertinence de l'action collective et de l'utilisation d'un acteur relais. Deux acteurs relais ont été mobilisés. Ils se sont appuyés sur l'expertise de conseillers en Santé et Sécurité au Travail qui utilisaient un logiciel de diagnostic à la conformité réglementaire, et dans les deux cas les conclusions des expérimentations ont été similaires.

Le dispositif a fonctionné sur une adhésion volontaire des dirigeants. Les inscriptions en nombre ont conduit à refuser certaines entreprises. Cet engouement pour l'action est donc

significatif d'une volonté de connaître et de positionner l'entreprise au regard de la réglementation. Le caractère subventionné du programme n'est pas selon les dirigeants interrogés la raison déterminante de l'adhésion. La raison principale était l'utilisation d'un outil, d'une méthodologie et la neutralité de l'action au regard de l'environnement institutionnel.

Concernant les acteurs relais, leur rôle de porteur de projet a été dans ce domaine à l'origine d'interrogations sur leur positionnement vis-à-vis des institutionnels de la prévention. La nécessaire confidentialité de l'action était une des composantes de la confiance que leur accordaient les dirigeants, cependant en acceptant de cautionner une action financée par l'inspection du travail ils se sont sentis partagés entre les dirigeants qu'ils doivent statutairement défendre et les conclusions à rendre à l'inspection financeur du projet. Or, selon eux, il reste difficile de faire la part entre la mission d'information de l'inspection et sa mission de contrôle.

Par ailleurs les activités de diagnostic de conformité réglementaire et d'aide à l'évaluation des risques professionnels posent un problème récurrent de responsabilité des acteurs de l'action et particulièrement de celle du porteur de projet qui remet en cause son engagement.

Ce type d'action est cependant extrêmement bénéfique en termes d'apprentissage croisé pour les différents intervenants. La participation active d'un laboratoire de recherche permet d'observer les interactions d'intervenants que l'action a mobilisé collectivement autour de la même intervention. La règle étant habituellement que les institutionnels de la prévention et les préventeurs traitent cette problématique sous l'angle de l'expert et le chercheur dans une dimension méthodologique propre à sa discipline. Le fruit de ce travail pour les intervenants a été de décaler le regard porté sur une entreprise considérée trop souvent comme dépourvue de moyens avec à sa tête un dirigeant volontairement preneur de risques dans une méconnaissance totale du dispositif réglementaire. Alors que l'action était fondée sur un diagnostic de conformité réglementaire, elle a eu pour effet de dépasser pour les experts une vision excessivement normative et infantilisante des PME et de leurs dirigeants.

#### *Validation des invariants internationaux et mise en évidence de nouvelles catégories.*

L'enquête par entretien, suite à l'action collective de diagnostics réglementaires a conduit à valider dans les entreprises de l'échantillon les déterminants internes et externes de la prévention des risques SST dans les PME.

L'analyse des entretiens a en effet permis de mettre en évidence les catégories définies par les recherches dans le domaine.

Concernant le dirigeant, si l'on retrouve une attitude générale de laisser faire vis-à-vis du salarié et un profil de dirigeant majoritairement non-conforme au sens de Lamm (2001). Cette non-conformité est davantage le fait d'une ignorance de la règle que le résultat d'une volonté délibérée de l'enfreindre pour des motifs économiques.

L'existence d'une représentation du personnel et particulièrement d'un CHSCT dans l'entreprise est un élément déterminant de la relation qu'entretient la direction de l'entreprise avec les institutionnels de la prévention et du niveau de connaissance réglementaire.

De nouvelles catégories et de nouvelles relations ont pu être mises en évidence. En effet si la relation de confiance que les dirigeants entretiennent avec les acteurs relais est un déterminant de l'adhésion à l'action. Cette condition est nécessaire mais non suffisante. Il apparaît au cours des entretiens que la non-conformité réglementaire est à l'origine d'une véritable inquiétude chez le dirigeant. C'est cette inquiétude du dirigeant qui est moteur dans l'adhésion à l'action si le format de l'action est adapté à ses contraintes de temps et que l'action repose sur des méthodes et outils à l'origine d'un apprentissage de la réglementation et d'une appropriation des données du diagnostic.

Dans ce schéma le rôle de l'acteur relais est de garantir les compétences de l'expert et la maîtrise des données de l'expert par le dirigeant.

Enfin l'analyse des entretiens a posé la question de l'opérationnalisation de la prévention. Si le système d'acteurs qui apparaît lors des diagnostics est celui du dirigeant et de son adjoint, nous savons peu de choses sur les acteurs à même de porter le plan de prévention et le passage de la conformité réglementaire à l'opérationnalisation au long cours du plan de prévention. L'enquête monographique dans le cadre d'une recherche intervention avait pour objectif de renseigner cette question.

#### *De la conformité réglementaire à l'opérationnalisation d'un plan de prévention*

La pérennisation de la prévention des risques SST dans les petites entreprises dépasse la simple action de prévention. Dans l'ensemble des actions réalisées et évaluées au niveau international, cette question est évoquée. Que se passe-t-il après l'action de prévention ? Antononsson (2000) dans un rapport sur le rôle des intermédiaires en Suède pour soutenir les actions de prévention à destination des PME classe ces actions en incluant le critère de la pérennité. Force est de constater que sur la totalité des actions qui ont été considérées comme un succès, seule la moitié peut être considérée comme pérenne et donc à moyen et long terme être susceptible d'aider durablement les entreprises concernées. Eakin (2000), Walters (2001) évoquent dans les limites des actions évaluées, le manque de suivi à long terme des entreprises engagées dans l'action et les problèmes posés par le passage de la réunion d'information au quotidien de l'entreprise.

En effet le passage de l'information sur les risques à la conformité réglementaire et de la conformité réglementaire à la gestion de la prévention au quotidien dans une PME reste largement ignoré.

La recherche intervention d'une durée de deux ans menée dans le cadre de cette thèse a donc permis de mettre en évidence les obstacles qui peuvent se dresser face à la volonté du dirigeant de gérer les risques SST dans son entreprise.

Il apparaît dans un premier temps que ces obstacles ne sont pas financiers, mais comme nous l'avons vu dans la partie précédente, liés à une absence d'outils et de méthodologies.

L'implémentation d'outils et de savoir faire grâce à l'aide de conseillers en Santé et Sécurité au Travail répond en partie aux besoins des entreprises notamment au besoin d'information du dirigeant mais ne résout pas le problème de la structuration d'une activité SST dans la PME.

Dans un second temps, la recherche d'acteurs à même d'opérationnaliser un plan de prévention doit être mise en place en prenant en compte les caractéristiques des petites entreprises et notamment la faible polarisation des relations sociales. En effet la difficulté du chef d'entreprise d'exercer son autorité sur ces questions le conduit souvent à trouver des voies de contournement afin de protéger le caractère familial des relations sociales dans l'entreprise tout en assurant le déploiement du plan de prévention. Or ces voies de délégation de la fonction SST doivent s'appuyer sur des acteurs légitimes dans l'entreprise pour contribuer à élever efficacement le niveau de prévention.

Les résultats de la recherche montrent en effet, que les logiques d'action des acteurs dans ces organisations s'opposent à une délégation de ces fonctions sans apport extérieur de formation et prise en compte de l'organisation informelle c'est-à-dire des liens d'autorités entre les acteurs ancrés dans l'expérience et les cultures professionnelles.

Dès lors et pour aller plus avant dans une perspective compréhensive, de nouvelles voies de recherches semble s'imposer.

### **Perspectives de recherches Santé et Sécurité au Travail dans les PME**

Trois axes de recherches émergent des travaux présentés plus haut. Tout d'abord la nécessité d'une documentation sur le rôle des syndicats et d'un éventuel représentant du personnel formé à la SST dans les petites entreprises françaises. Puis la nécessité d'évaluer le rôle de la formation externe des salariés comme support à l'opérationnalisation des risques professionnels. Et enfin l'opportunité d'observer les pratiques de sécurité et de santé au travail ancrées dans les cultures professionnelles des PME et de comprendre comment ces pratiques peuvent s'articuler avec la réglementation en vigueur. Ces trois perspectives sont discutées ci-dessous.

#### *Vers une réflexion sur la formation aux risques professionnels des représentants du personnel dans les PME*

La particularité des relations sociales dans ces entreprises peut constituer un obstacle à l'amélioration de la prévention des risques. Sur l'ensemble des actions de prévention des risques évaluées au niveau international, les actions qui conduisent à une évolution notable des pratiques de prévention sont celles qui s'appuient sur la représentation du personnel et un investissement des structures syndicales et conjointement des organisations patronales sur cette question. Walters (2004) a montré que les tentatives européennes de reproduction du modèle suédois ont été encourageantes dans les pays où elles ont été mises en œuvre et qu'elles avaient abouties notamment à l'amélioration de la communication dans l'entreprise, à la modification de la perception du problème de la santé au travail et à la nomination d'une personne en tant que responsable de la santé au travail.

L'action collective expérimentée dans le cadre de cette thèse met en évidence le rôle des représentants du personnel dans la gestion des risques professionnels, leur rôle d'information vis-à-vis du comité de direction de l'entreprise et les liens qu'ils entretiennent avec les institutionnels de la prévention. L'existence d'un CHSCT conduit à démystifier la réglementation sur la sécurité et la santé au travail et à positionner cette obligation dans une démarche d'amélioration continue. Les entreprises qui disposent d'une instance de

représentation des salariés, à taille égale semblent donc avoir un meilleur niveau de prévention que les autres.

Dans ce contexte, le rôle des syndicats de salariés semblent être fondamental non seulement dans le processus de négociation nationale sur les questions de Santé et Sécurité au Travail avec les organisations patronales, mais aussi dans le soutien au quotidien aux instances institutionnelles de prévention dans leur mission de prévention et éventuellement de contrôle.

Si ce rôle est reconnu en Suède et tend à l'être dans d'autres pays de l'Union Européenne, il n'est pas une évidence en France aujourd'hui. Une voie de recherche pertinente pour élever le niveau de prévention dans les PME pourrait donc être de travailler sur les programmes de formations et les actions de préventions à destination des représentants du personnel et des structures syndicales et d'évaluer ces programmes dans le cadre d'enquêtes qualitatives qui permettent de mieux faire apparaître les besoins mais aussi les limites de ces intermédiaires de la prévention.

#### *Vers une meilleure connaissance du rôle de la formation externe sur le niveau de prévention des risques SST*

Les deux expérimentations menées ont mis en exergue le problème de la formation des acteurs de l'entreprise. Une des motivations du dirigeant en participant à une action collective est en effet la possibilité par l'utilisation d'un outil d'acquérir de nouvelles connaissances et d'intégrer une méthodologie lui permettant de devenir autonome. C'est aussi l'effet recherché par les expériences danoises qui mettent en place un processus graduel de formation des dirigeants en passant de l'information à la formation.

La formation des salariés est une demande récurrente des dirigeants. Dans le cadre de la deuxième expérimentation, les formations au CACES des salariés de l'entreprise étudiée ont permis de mettre en place une réflexion globale sur leur attitude face aux risques.

La formation est en effet un temps privilégié où le salarié pose un regard extérieur sur son métier. Le formateur intervient alors comme un tiers neutre par rapport aux relations sociales de l'entreprise et est à même de relayer le message de la direction sans pour autant porter atteinte aux hiérarchies de l'organisation.

La formation externe répond donc à ce besoin, ce que ne pourrait pas faire la formation interne qui serait perçue comme une reprise en main des salariés par les chefs d'entreprise. C'est la solution envisagée par le dirigeant de l'entreprise étudiée qui fort de l'expérience de la formation CACES, met en place un plan de formation de secouristes de travail et une formation incendie alors que la réglementation ne le lui impose pas.

Une perspective de recherche pourrait donc être d'évaluer les formations à la sécurité des salariés dans les PME. Cette évaluation ne serait pas en terme de contenu mais en terme d'outil à la disposition du dirigeant pour accroître le niveau de prévention et créer un contexte motivationnel au sein des salariés à l'origine d'une culture de sécurité dans l'entreprise.

#### *Vers une approche de la Sécurité et Santé au Travail par les cultures professionnelles*

Un des reproches le plus courant fait aux institutionnels de la prévention est l'absence de connaissance du métier dans ses techniques et ses contraintes. La réglementation paraît alors

abstraite aux acteurs de la petite entreprise. Les résultats des entretiens et des observations menées dans les petites entreprises participantes aux actions proposées ont montré que dirigeants et salariés connaissaient la plupart des risques. Dans certains secteurs considérés comme plus vulnérables le Bâtiment et Travaux Public (BTP) notamment, la connaissance de ces risques par les salariés est supérieure aux autres secteurs, une enquête récente mettait en évidence que les ouvriers de la construction étaient davantage conscients des conséquences possibles d'une erreur dans leur travail pour leur sécurité, 66% contre 57% dans les autres secteurs (Dares, 2008).

Les salariés et les dirigeants dans les petites entreprises ont un savoir faire qui est souvent multi-générationnel. Les différents entretiens que nous avons eut avec les dirigeants en ont fait état. Dans ces cultures professionnelles, des pratiques SST sont inscrites dans les comportements et prennent en compte les risques de manière très intuitive. Nous avons pu l'observer avec les entreprises participantes à l'action collective. Nous l'avons aussi relevé dans le cadre de la seconde intervention. Les entretiens que nous avons eu avec le compagnon charpentier et par la suite avec d'autres compagnons du devoir confirme cette connaissance intuitive des risques et des pratiques de prévention des ouvriers qualifiés qui passe par la connaissance des matériaux, des techniques et des situations dangereuses. Il semble alors que la sécurité soit le fruit d'arrangements individuels et collectifs entre les normes en vigueur et les pratiques professionnelles.

Etudier dans une démarche compréhensive et multi sectorielle les éléments de santé et sécurité ancrés dans les pratiques professionnelles et de les mettre en relation au rapport à la règle constituerait une voie de recherche intéressante pour rapprocher petites entreprises et institutions de prévention.

## Bibliographie

### A

**Antonosson, A-B.** 1997. Small companies. In D. Brune et als.(eds) The Workplace, vol.2, part 5.3 : 466-477

**Antonosson, A-B., Birgersdotter,L.** 2000. Health and safety in small enterprises in Europe: The significance and sustainability of the translator function of intermediaries in preventive health and safety in Sweden, National Institute for working Life, Sweden.

### B

**Bauer, M.** 1993. Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, Inter-édition.

**Bauer, M.** 1995. PME : Un patronat aux trois visages. Sciences Humaines, n°48.

**Berthelette, D., Planché, F.** 1994. Evaluation des programmes de sécurité au travail dans les petites et moyennes entreprises. Université du Québec à Montréal

**Bernoux, P.** 2002. La sociologie des organisations, le seuil. 382 p

**Bessou, J.** 1973. L'ingénieur et la sécurité dans l'entreprise, Ed. INRS.

**Blanchet, A., Gotman, A.** 2003. L'enquête et ses méthodes : L'entretien. Nathan Université

**Brun, J.P.** 2004. Accroître les efforts de prévention, la santé et sécurité au travail dans la construction au Québec, Etudes et recherches IRSST, R 358. 48p

### C

**Champoux, D., Brun, J.P.** 2000. Prise en charge de la sécurité dans les petits établissements des secteurs de l'habillement et de la fabrication des produits en métal ; rapport de recherche IRSST, Montréal

**Champoux, D., Brun, J.P.** 2003. Occupational health and safety management in small size enterprises: an overview of the situation and avenues for intervention and research. Safety Science 41, 301-318

**Code du travail.** 2008. N° Edition : 70. Collection Code Dalloz Universitaire et professionnels

**Commission européenne.** 2003. Journal officiel L.124 du 20 mai 2003. Recommandation de la commission concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises. (2003/361/CE).



**Commission européenne.** 2002. Les PME en Europe, avec un premier regard sur es pays candidats, Observatoire des PME européennes 2002/n°8

**Couteret, P.** 1996. La création d'un poste d'adjoint au dirigeant en petite entreprise : une proposition de typologie, Actes du troisième Congrès International Francophone sur la PME, trois rivières, Québec, p.554-568

**Couteret, P.** 1998. La confiance dans la relation dirigeant-adjoint en petite entreprise, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Université de Montpellier II.

**Crozier, M., Friedberg, E.** 1977. L'acteur et le système, Ed. du Seuil.p.365

## D

**Dares** 2004. L'exposition aux risques et aux pénibilités du travail de 1994 à 2003. Premiers résultats de l'enquête Sumer 2003. 2004.52.1

**Dares** 2008. La prévention des risques professionnels vue par les salariés. Premières synthèses et informations. N° 05.1

**Dares** 2008. Les ouvriers du bâtiment et des travaux publics. Premières synthèses et information. N° 07.3

**David, A.** 2000. La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion, IX° Conférence internationale de management Stratégique, Montpellier 24-26 Mai

**Deeks, J.** 1973. The small firm- Asset or liability ? Journal of Management studies, vol.10, n°1: 25-47

**Dugré, N., Lévesque, N.** 1993. PME et Prévention. Ce n'est pas parce qu'on est petite qu'on ne peut pas être grande. Prévention au travail nov-déc: 19-28;

## E

**Eakin, J.** 1992. Leaving it up to the workers: Sociological perspective on the management of Health and Safety in small workplaces. International Journal of Health Services, 22. 689-704

**Eakin, J. et Mac Eachen, E.** 1998. Health and the social relations of work: a study of health related experiences of employees in small workplaces. Sociology of Health and Illness, 20 (6), 896-914

**Eakin, J. Lamm, F. et Limborg, H.J.** 2000. International perspectives on the promotion on health and safety in small workplaces. In Frick, Jensen PL, Quinlan M, Wilthagen T (ed). Systematic Occupational Health and safety management-Perspectives. On an International Development, Elsevier

**Eakin, J., Cava, M., Smith, T.** 2001. From Theory to Practice. A determinants Approach to Workplace Health Promotion in Small Businesses. Health Promotion Practice, 2 (2). 172-181.

**Eakin, J., Mac Eachen, E. et Clarke, J.** 2003. Playing it smart with return to work. Small Workplace experience under Ontario's policy of self-reliance and early return. Policy and Practice in Health and Safety, 01 (2) 20-41

**European agency for Safety and Health at Work.** 2003. Improving occupational Health and safety in SMEs.

**European Commission.** 2003. Work and health in the EU: A statistical portrait, Data 1994-2002. Eurostat, Theme 3 Population and social conditions

## F

**Fabiano, B., Curro, F.** 2004. A study of the relationship between occupational injuries and firm size and type in the Italian industry. Safety Science 42, 587-600

**Favaro, M.** 1996. La prévention dans les PME : Position du problème-examen de la littérature. Les notes scientifiques et techniques de l'INRS.

**Favaro, M.** 1997. La prévention dans les PME, enquête sur la prise en charge de la sécurité-réorientation des risques, Les notes scientifiques et techniques de l'INRS.

**Favaro, M.** 1999. La prise en charge de la sécurité dans les PME. Quelques réflexions préalables à la conception d'actions de prévention. Document INRS ND 2096-174-99

**Favaro, M.** 2004. Une typologie de modèles d'actions de prévention à destination des petites entreprises. Document INRS ND 2203-194-04

**Fricks, K., Walters, D.R.** 1998. Worker representation on health and safety in small enterprises: lessons from a Swedish approach. International Labour Review, vol. 137 n°3 pp. 367-389

**Friedberg, E.** 2004. (dir) A la recherche de l'organisation de Taylor à aujourd'hui. CD ROM. Banlieues Média

## G

**Gibb, A.** 1992. Can academe achieve quality in small firm policy research? Entrepreneurship and Regional Development, vol.4, n°2.

**Glaser, B. Strauss, A.** 1967. The discovery of Grouded Theory, Chicago, Aldine Publishing

**Grawitz, M.** 1993. Méthodes des Sciences sociales. Edition Dalloz, 9 édition, Paris, 870 p

**Greiner, L.** 1972. Evolution and revolution of organizations grow, Harvard Business review, Vol.50, n° 4: 37-46

**Grosjean, V.** 2003. Comment favoriser chez les chefs d'entreprises une plus large prise en compte de la prévention. Perspectives théoriques et pragmatiques. Document INRS ND 2188-190-03.

**Guarnieri F., Rigaud E.** 2000. Evaluation et maîtrise des risques dans les PME-PMI, position du problème, étude de cas exploratoire et perspectives à court terme. AMRAE 2001, Toulouse, France.

## H

**Hasle, P.** 2000. Health and Safety in Small Enterprises in Denmark and the Role of Intermediaries. CASA-analyse, Copenhagen, pp. 1-56.

**Hasle, P., Limborg, H.J.** 2006. A review of the literature on preventive occupational health and safety activities in small enterprises. Ind. Health 44, 6-12

**Hasle, P. et al.** 2008. Small enterprise owners' accident causation attribution and prévention. Safety Sciences, doi : 10.1016/J.ssci.2007.12.005

**Hatchuel, A., Molet, H.** 1986. Rationnal modelling in understanding Human decision making: about two case studies. European Journal of Operations Research. N° 24, 1986 : 178-186

**Hirigoyen, G.** 1981. Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles (MEI) en France. Banque n°408

## I

**INRS. 2006.** Aide mémoire BTP. Prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles dans le Bâtiment et Travaux publics. ED 6017. En ligne

**INRS. 2004.** Sécurité et protection de la santé sur les chantiers de bâtiment et de travaux publics. ND 2211-195-04. En ligne

**IRABOIS.** 2004. Optimisation de la réalisation des chantiers de maisons individuelles en bois en termes de logistique, organisation, sécurité, qualité. Guide

**ISAST.** 2006. Les pratiques et les politiques de prévention des risques professionnels dans les très petites entreprises, étude commandée par la DARES.

## J

**Joule, R.V, Beauvois, J.L** 1998. La soumission librement consentie. Paris, PUF : 214 p.

**Julien, P.A, Marchesnay, M.** 1988. La petite entreprise, éd Vuibert, Paris.

**Julien, P.A.** 1997. Les PME bilan et perspectives, éd Economica, Paris.

## K

**Koradecka, D.** 2001. Occupational safety and Health in Small and Medium-Sized Enterprises during Social and Economic Transformation. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 2001, Vol.7, N°1:3-14

**Krawsky, G., Davillerd, C.** 1997. Conditions d'acceptation des équipements de protection individuelle : Etude bibliographique et position du problème

## L

**Lamm, F.** 1997. Small Businesses & OH&S Avisors'. British Journal of Safety Science, 25 (1-3). 153-161

**Lamm, F.** 1999. Occupational Health and Safety in Australian Small Businesses: What can be done to reduce the lack of awareness and raise the level of compliance in Australian small businesses? National Occupational Health and Safety Commission, Canberra

**Lamm, F.** 2002. Occupational Health and safety in Small Businesses in Occupational Health and safety in New Zealand. Contemporary social research, in Lloyd, M (ed) Dunmore Press, Wellington;

**Lamm, F., Walters, D.** 2004. OHS in Small Organisations: some Challenges and Ways Forward. In Buff, L, gunningham, N., Johnston, R (eds). OHS Regulation for the 21St Century. Sydney, Federation Press, pp 94-120.

**Lévy, A.** 1965. Psychologie sociale, textes fondamentaux. Paris, Dunod : 565 p.

**Lewin, K.** 1951. Field Theory in Social Sciences. Selected Theoretical Papers. D Cartwright (Ed). New-York. Harper and Row.

## M

**Marchesnay, M., Rudel, S.** 1985. La gestion du risque dans les TPE : faits et théories, Revue sciences de gestion, n°6 : 73-76

**Marchesnay, M.** 2000. L'entrepreneur face à ses risques. Revue Innovation, cahier d'économie de l'innovation, 12. L'Harmattan, 27-57

**Martin, C.** 2006. Prévention des risques chimiques et cancérogènes dans les petites et moyennes entreprises (PME), Les rencontres annuelles de la santé, Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence, 2-3 juin 2006

**Martin, C., Guarnieri, F.** 2006 (a). Attitude facing carcinogenic hazards in small and medium size enterprises, European Safety and Reliability Conference, Estoril, 18-22 septembre 2006

**Martin, C., Guarnieri, F.** 2006 (b). Attitude face aux risques chimiques et cancérogènes dans les petites entreprises: les éléments du contexte, conférence Lambdamu 10-12 octobre 2006

**Martin, C.** 2007. Bilan et enseignements de l'action collective « santé et sécurité dans les PME-PMI », rapport interne de recherches, Mine de Paris, Mai 2007.

**Mayhew, C., Quinlan, M.** 1997. The management of health and safety where sub-contractors are employed. Journal of Occupational Health and Safety. Australia

**Mayhew, C., Quinlan.** 2001. The effect of changing patterns of employment on reporting occupational injuries and making worker's compensation claims, *Safety science Monitor*, Vol 5. Issue 1

**Mengual, P.G.** 2008. La réduction de la vulnérabilité des PME-PMI aux inondations, Editions Tec&Doc, Lavoisier. 215p

**Mintzberg, H.** 2005. Le management, voyage au centre des organisations. Edition d'organisation

**Moisdon, J.C.** 1984. Recherche en gestion et intervention, *Revue française de gestion*.

**Monteau, M.** 1997. Prise de risque, dérives et autres imprudences. Notes scientifiques et techniques n°155

**Morin, P.** 2004. A la recherche de l'organisation de Taylor à aujourd'hui sous la direction de Erhard Friedberg, CD ROM, Banlieues Média.

**Muchielli, A. (dir).** 2004. Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines. Ed Armand Colin. 303 p

## P

**Paillé, P.** 1994. L'analyse par théorisation ancrée, *cahier de recherche sociologique*, 23 : 147-181

**Paillé, P., Mucchielli A.** 2001. L'analyse qualitative, A. Colin

**Perreti-Wattel, P.** 2000. Sociologie du risque, A. Colin

**Pham, D.** 1993. La sécurité dans les petites et moyennes entreprises françaises, quelques problèmes spécifiques. INRS, Cahier de notes documentaires n°153 : 545-549

**Plan Cancer.** 2003. Plan cancer 2003-2007. Mission interministérielle pour la lutte contre le cancer. Institut National du Cancer. En ligne

**PNSE.** 2004. Plan National Santé Environnement. Franchir une nouvelle étape dans la prévention des risques sanitaires liés à l'environnement. Ministère de la santé et de la protection sociale, ministère de l'écologie et du développement durable, ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, ministère délégué à la recherche, en ligne

**Plan régional Santé Travail.** 2005. Plan régional santé-travail en PACA. Santé et sécurité en PACA, en ligne

**Plan Santé au travail.** 2005. Plan santé au travail 2005-2009. Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, en ligne.

**Pourtois, J.P., Desmet, H.** 1988. Epistémologie et Instrumentation en sciences humaines, Bruxelles, Pierre Mardaga.

## Q

**Quinlan, M.** 1997. The implications of labour market restructuring in industrialised societies for occupational Health and safety. Working Paper n° 116, School of industrial Relations and organisational Behaviour, University of New South Wales

**Quivy, R. Van Campenhoudt L.** 1995. Manuel de recherches en sciences sociales. Dunod

## R

**Réseau de veille et de prévention des risques professionnels en PACA.** 2005. La prévention en action pour la santé des salariés et des entreprises, la menuiserie. Guide

**Rigaud, E.** 2003. Définition et opérationnalisation d'une organisation virtuelle à base d'agents pour contribuer à de meilleures pratiques de gestion des risques dans les PME-PMI. Thèse de doctorat de l'Ecole des Mines de paris, décembre, 193 p.

**Rigby, M. et Lawlor, T.** 2001. Health and Safety in Small Firms with particular reference to Spain. International Small Business journal, 19 (2): 31-48

## S

**Simon, H.A.** 1983. Administration et processus de décision, Ed Economica

**Slabnick, P.** 1995. Conditions de travail. Sécurité dans les PME, Promosafe 95 (2), 21-25

**Smith, N.R.** 1967. The entrepreneur and his firm. The relationships between type of man and type of company; East Lansing, Michigan State University

**Sorensen, O., Hasle, P.** 2007. Working in small enterprises-Is there a special risk? Safety Science 45 : 1044-1059

**Sotty, P.** 2005. L'évaluation comme processus de construction des risques professionnels et de rationalisation de leur gestion. La place du CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) dans l'action et dans la régulation entre les acteurs. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université d'Aix-Marseille II.

**Sumer 2003.** 2006. Les expositions aux produits chimiques. N° 118.

## T

**Tait, R., Walker, D.** 2000. Marketing health and safety management expertise to small enterprises. Safety science, 36 (36) : 95-110

**Torres, O.** 1999. Les PME, éd Flammarion, Collection Dominos, 128 p.

## W

**Walters, D.R.** 2001. Health and safety in Small enterprise. European Strategies for Managing improvement, P.I.E-Peter Lang S.A, Brussels.

**Walters, D.R.** 2002. Working safely in Small enterprises in Europe. Brussels, ETUC.

**Walters, D.R.** 2004. Worker representation and Health and Safety in small enterprises in Europe. Industrial relation journal, 3: 169-186

**Walters, D.R.** 2006. One Step Forward, Two Steps Back: Worker Representation and Health and Safety in the United Kingdom, International Journal of Health Services, 36, 1: 87-111.

**Walters, D.R.** 2006. The efficacy of strategy for chemical risk management in small enterprises in Europe: evidence for success? Policy and Practice in health and safety, Vol 4.1: 81-116

**Walker, D., Tait, R.** 2004. Health and Safety management in small enterprises: an effective low cost approach. Safety Sciences, 42: 69-83

**Welsh, J., Jeffrey, F.** 1981. A small business is not a little big business. Harvard Business Review, July-August: 18-26

## Glossaire des acronymes

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

BE : Bureau d'Etudes

BTP : Bâtiment et Travaux Public

CACE : Club d'Aide à la Création d'Entreprise

CACES : Certificat d'Aptitude à la Conduite en Sécurité

CAP : Croissance Autonomie Pérennité

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle

CCI : Chambre de Commerce et de l'Industrie

CE : Commission Européenne

CFA : Centre de Formation pour Apprenti

CGPME : Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises

CHSCT : Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail

CMR : Cancérogène Mutagène et Reprotoxiques

CNAM : Caisse Nationale d'Assurance Maladie

CRAM : Caisse Régionale d'Assurance Maladie

CRC : Centre de recherche sur les Risques et les Crises

DARES : Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques

DECAS : Direction des Entreprises Commerciales Artisanales et de Services.

DDETEFP : Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation  
Professionnelle

EPI : Equipement de Protection Individuelle

ETP : Equivalent Temps Plein

HSE : Health and Safety Executive

ICPE : Installation Classée Pour l'Environnement



INRS : Institut National de Recherches et de Sécurité

ISAST : Interventions Sociales et Alternatives en Santé au Travail

OPPBTP : Organisme Professionnel de la Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics

PACA : Provence Alpes Côte d'Azur

PDEM ; Pays Développés à Economie de Marché

PE : Petites Entreprises

PIB : Produit Intérieur Brut

PIC : Pérennité Indépendance Croissance

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PNSE : Plan National Santé Environnement

PPDS : Processus de Prise de Décision Stratégique

PRST : Plan Régional Santé Travail

RRH : Responsable Ressources Humaines

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SST : Santé et Sécurité au Travail

TF : Taux de Fréquence

TG : Taux de Gravité

TPE : Très Petites Entreprises

UIMM : Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie

WSIB : Workplace Safety and Insurance Board

## Index des illustrations

<i>FIGURE 1. UN MODELE GENERAL DES DETERMINANTS DE LA SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL DANS LES PME. ....</i>	55
<i>FIGURE 2. LES CATEGORIES EXPLICATIVES DE L'ADHESION A UNE ACTION COLLECTIVE DE PREVENTION .....</i>	105
<i>FIGURE 3. SCHEMA D'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE DOMUS.....</i>	112
<i>FIGURE 4. ORGANIGRAMME DE LA SARL DOMUS .....</i>	113
<i>FIGURE 5. REPERAGE DES DIFFERENTES MODALITES D'OBTENTION D'UN COMPORTEMENT ATTENDU (MONTEAU, 1997)</i> .....	131
<i>FIGURE 6. CONFIGURATION °1 DU ROLE DECISIONNEL DE L'ADJOINT AU DIRIGEANT DE PME SELON COUTERET (1995)</i> .....	140
 <i>TABLEAU 1: POIDS DES PME EN FRANCE EN 2002.....</i>	 25
<i>TABLEAU 2 : EMPLOI DANS L'ENTREPRISE PRIVE HORS SECTEUR PRIMAIRE, EUROPE-19, USA ET JAPON, 1998. SELON</i> <i>ENQUETE EUROPEENNE OBSERVATOIRE DES PME. (CE, 2002) .....</i>	25
<i>TABLEAU 3. D'APRES L'AGENCE EUROPEENNE POUR LA SANTE ET LA SECURITE AU TRAVAIL ET LE 6EME RAPPORT DE</i> <i>L'OBSERVATOIRE DES PME. COMMISSION EUROPEENNE 2000 (EUROPEAN AGENCY, 2003).....</i>	25
<i>TABLEAU 4. DEFINITION DE LA PME SELON LA RECOMMANDATION DU 6MAI 2003 DE L'UNION EUROPEENNE.....</i>	29
<i>TABLEAU 5. METAMORPHOSE DE LA PME SELON COUTERET (1995) .....</i>	30
<i>TABLEAU 6. LES CARACTERISTIQUES DES PME SELON JULIEN (1997).....</i>	33
<i>TABLEAU 7 ACCIDENTS DU TRAVAIL DANS NEUF SECTEURS EUROPEENS ET NORVEGE EN FONCTION DE LA TAILLE.....</i>	35
<i>TABLEAU 8. TAUX D'ACCIDENT DU TRAVAIL EN FRANCE POUR 1000 SALARIES PAR TAILLE D'ETABLISSEMENT .....</i>	37
<i>TABLEAU 9. STATISTIQUES SUR LES ACCIDENTS DE TRAVAIL (AT) ET LES MALADIES PROFESSIONNELLES (MP) POUR</i> <i>L'ENSEMBLE DES SECTEURS PAR TAILLE D'ENTREPRISE EN 2004 EN FRANCE SOURCE : CNAMTS/DARES</i> <i>D'APRES (ISAST, 2006).....</i>	38





## **Contribution à la définition d'actions pour la pérennisation de la prévention des risques professionnels dans les PME-PMI**

### **Résumé**

Les recherches concernant la performance en matière de santé et de sécurité au travail dans les petites et moyennes entreprises (PME) sont relativement récentes (postérieures aux années 1990). Bien qu'elles soient très hétérogènes, tant sur le plan des méthodes que des angles d'approches, toutes font état d'une vulnérabilité de ces organisations face aux risques liés à la santé et à la sécurité au travail (SST); les entreprises de moins de 50 personnes étant particulièrement exposées. Un état de l'art international a mis en évidence les déterminants internes et externes du niveau de prévention des risques SST dans ces entreprises. L'objet de cette thèse a été dans un premier temps de les classer et d'établir des relations entre eux pour aboutir à une représentation générale de la détermination du niveau de prévention des risques SST dans les PME. Dans un deuxième temps, sur la base de ces déterminants, une action de prévention à destination des PME a été réalisée sous la forme d'une action collective qui associait des acteurs relais, des techniciens de la sécurité au travail, des institutionnels de la prévention et utilisait un outil de diagnostic réglementaire. Cette action pilote a donné lieu à une recherche qualitative afin d'évaluer le dispositif et de valider les conclusions des enquêtes internationales dans les entreprises françaises. Cette enquête a conduit à un nouveau questionnement sur la pérennité de la prévention dans ces organisations et sur les acteurs à même d'opérationnaliser le plan de prévention qui a donné lieu dans un troisième temps à une recherche-intervention dans une entreprise représentative des PME étudiées. En implémentant de nouveaux outils de diagnostics et d'évaluation des risques, cette recherche a permis de faire émerger des conditions d'appropriation de ces outils et de mise en œuvre d'un plan de prévention.

*Mots clefs : santé sécurité au travail, risques professionnels, petites et moyennes entreprises, représentation, conformité réglementaire*

### **Abstract**

Studies on occupational health and safety performance in small and medium sized enterprises (SMEs) are quite recent (mostly dating from the period after the 1990s). Although they are highly heterogeneous for they considerably vary in the approaches and the methods used, they all put into emphasis the vulnerability of these organisations when dealing with occupational health and safety issues. Enterprises of less than 50 employees are indeed more particularly exposed to such risks. An international review of the literature has put into light the internal and external determinants of health and safety management in this kind of organisations. The purpose of this thesis is to classify them and depict the way they interact to give a comprehensive representation of the determination of the level of prevention of occupational risks in SMEs. In a second part, a preventive action has been carried out on the basis of these determinants. It was based on a collective action which involved the chamber of commerce, health and safety technicians and the labour inspectorate. This pilot action has allowed the carrying out of a qualitative research in order to assess the device aforesaid but also to implement the results and conclusions of the international studies in the French companies. This survey has raised a new debate over the sustainability in SMEs and led to a questioning on the actors who are implementing the prevention plan of prevention. A second qualitative survey has been carried out in a small and medium-sized enterprise in order to understand occupational health and safety management.

*key words : health and safety at work, occupational risks, small and medium sized enterprise, representation, compliance.*