Culture de sécurité et gestion du risque dans une entreprise de production de lait uruguayenne

Safety Culture and Risk Management in a Uruguayan Milk Production Company

Francisco Pucci et Soledad Nion

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2702>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.2702](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2702)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Francisco Pucci et Soledad Nion, « Culture de sécurité et gestion du risque dans une entreprise de production de lait uruguayenne », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 54 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2016, consulté le 15 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2702> ; DOI : [10.4000/interventionseconomiques.2702](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2702)

Ce document a été généré automatiquement le 15 juin 2019.

Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Culture de sécurité et gestion du risque dans une entreprise de production de lait uruguayenne

Safety Culture and Risk Management in a Uruguayan Milk Production Company

Francisco Pucci et Soledad Nion

- 1 Ce travail a été développé dans le cadre d'un contrat entre le Département de Sociologie de la Faculté de Sciences Sociales de l'Université de la République, l'« Asociación Nacional de Productores de Leche » (en représentation des producteurs de lait) et l'« Asociación de Obreros y Empleados de CONAPROLE » (syndicat de l'entreprise CONAPROLE). L'objectif du projet a pour but la réalisation d'un diagnostic de l'organisation et des relations de travail au sein de l'entreprise CONAPROLE pour construire des instruments qui permettent une amélioration des relations entre les différents acteurs et membres de l'organisation.
- 2 Dans le cadre du projet, une étude du système de sécurité du travail de l'entreprise a été mise en place. Les objectifs de l'étude étaient de décrire les risques les plus importants perçus par les différents acteurs de l'organisation et d'analyser leurs stratégies d'affrontement. La recherche a utilisé une méthodologie qualitative, visant la compréhension des expériences des individus à partir de leurs perspectives. La conception de la recherche a été ouverte et exploratoire, admettant la possibilité d'introduire des informations non prévues dans le design original. Les données ont été recueillies à travers des entretiens pris dans un échantillon de différents secteurs de l'entreprise et les réponses des acteurs ont été guidées par des questions autour des axes d'analyse préalablement définis, tout en conservant la liberté d'approfondissement par des thématiques émergentes considérées importantes pour la recherche.
- 3 Ce travail présente les premiers résultats de cette étude, qui s'est déroulée pendant les mois de juin et juillet 2012. L'article se compose de trois parties : a) une discussion théorique des principaux modèles de sécurité, leurs points forts et leurs faiblesses b) une

définition et une discussion du concept de culture de sécurité c) l'application de ces discussions dans le cas de l'entreprise CONAPROLE

Du modèle de Reason à la perspective systémique de la sécurité.

- 4 L'archétype des modèles de sécurité est le célèbre modèle de plaques ou modèle de fromage suisse (Swiss Cheese Model) développé par Reason (1990). Ce modèle a montré l'importance de l'introduction des facteurs latents, à tous les niveaux de l'entreprise, dans la représentation d'un système socio - technique complexe. Les recherches sur les désastres de Chernobyl, Challenger, Bhopal et Three Miles Island, ont montré que l'axiome implicite qui consiste à définir la sécurité comme la somme d'un bon génie, d'une technologie fiable et de procédures performantes, est très dangereux puisqu'il ne tient pas compte des composantes humaines dans la gestion des machines. Cet axiome est aussi dangereux de par le manque de recherche sur les conditions dans lesquelles les actions des opérateurs sont accomplies (Marchitto, 2011).
- 5 Le modèle de « fromage suisse » de Reason s'appuie sur trois supposés :
 - L'organisation ne peut supprimer les erreurs des opérateurs qui sont en contact avec le travail
 - L'organisation a besoin de profondes défenses pour éviter la propagation des erreurs
 - L'organisation doit se méfier des erreurs de gestion, qui, sans être la cause directe de l'accident, mettent en danger l'efficacité des défenses des opérateurs directs.
- 6 Le modèle de sécurité de Reason est, de nos jours, dépassé face à la complexité des systèmes actuels. Pour Amalberti (2013), ce modèle suppose une décomposition du travail qui ignore les effets de la totalité. Le modèle propose une vision très simpliste de l'accident, qui prend en compte seulement les effets de propagation du risque basé sur un concept de sécurité unique pour toutes les entreprises. La perspective systémique, par contre, déclare que la gestion du risque dans une entreprise n'est pas limitée à la réduction ou à l'élimination des accidents ; la gestion comprend aussi tout ce qui peut être un danger pour la survie de l'entreprise, tel que des facteurs économiques, politiques, sociaux ou de crédibilité. La réduction des risques dans un système socioprofessionnel est un concept complexe, qui peut admettre différentes définitions : réduction d'accidents, réduction de risques de travail (chômage, parcours professionnels) et réduction de risques économiques. Tous ces risques sont légitimes, bien qu'il existe souvent des antagonismes entre eux ; souvent, la réduction des accidents industriels est indépendante, ou bien montre une relation négative avec la réduction des accidents de travail.
- 7 Le problème le plus compliqué, pour Amalberti, est celui de la migration progressive du système et l'augmentation mécanique des violations dans la mesure où la sécurité est améliorée. La migration des pratiques est une tendance inhérente à tous les systèmes ; aucun modèle de sécurité ne peut contempler toutes les transformations économiques et politiques opérées dans le temps. Les pratiques ont besoin de s'adapter aux nouveaux contextes, et, par conséquent, cette adaptation entraîne un relâchement des obligations et des préventions au lieu de les renforcer. La dégradation permanente des conditions techniques et des conditions de travail génère un standard légal - non légal en relation au respect des règles de sécurité. Si l'exigence est grande, mais la demande de production

augmente, la quantité de violations aux règles de sécurité augmente aussi de façon mécanique. La migration des pratiques ouvre les portes pour la tolérance sociale aux violations des procédures de sécurité. La seule façon de contrôler ces violations passe par l'autorité du groupe et par la surveillance collective, de commun accord entre les membres du groupe et avec la complicité des chefs et des contrôleurs.

La théorie de la résilience

- 8 Une deuxième critique à la théorie traditionnelle de Reason provient de la théorie de la résilience utilisée dans le champ du génie. Ce modèle définit les systèmes techniques comme des systèmes socio - techniques, pour lesquels la performance est basée sur l'interaction entre les facteurs sociaux et les facteurs techniques. À la différence des approches traditionnelles relatives au risque, qui partent de descriptions très minutieuses des composantes du système exprimé dans une carte de risques, le génie de la résilience se propose la création de processus résistants et flexibles pour améliorer la capacité de l'organisation. (Hollnagel, E ; 2011). Dans la mesure où les systèmes socio - techniques sont toujours peu spécifiques, les organisations et les individus doivent ajuster leurs conduites aux conditions présentes. Ces ajustements sont toujours approximatifs, ce qui fait que la théorie de la résilience voit les accidents non pas comme un mauvais fonctionnement des fonctions normales du système, mais comme un problème d'adaptation du système aux complexités de l'environnement (Hollnagel, E ; 2011). L'inflexibilité de la plupart des systèmes socio - techniques a pour conséquence que les conditions de travail ne coïncident pas exactement avec les prescriptions du travail ; les travailleurs et les organisations adaptent leur activité aux conditions réelles, mais, dans la mesure où les ressources sont toujours limitées, cette adaptation est approximative. Ces ajustements permettent au système de fonctionner, mais aussi de faillir. (Hollnagel, E ; 2011)
- 9 Pour les théories traditionnelles concernant le risque, les accidents sont provoqués par un mauvais fonctionnement des composantes du système ; par contre, la théorie de la résilience analyse les accidents comme des combinaisons inattendues du système. Tandis que la théorie traditionnelle pense que les erreurs et les bons résultats sont de nature différente, le génie de la résilience reconnaît que les choses vont bien ou mal de la même façon. Le fait que les résultats soient différents ne signifie pas que les processus qui les provoquent soient différents ; la variabilité des multiples fonctions peut se combiner de façon inattendue, ce qui peut, à la fois, provoquer des conséquences non linéaires et sans proportion avec les processus antécédents. Les accidents constituent des phénomènes émergents, qui ne sont pas prévisibles à partir des caractéristiques des composantes du système. (Hollnagel, E ; 2011) Il existe une autre différence entre la théorie traditionnelle et la théorie de la résilience, du fait que la première sépare les problèmes de sécurité des problèmes de productivité et d'efficacité des systèmes, tandis que l'approche basée sur la résilience montre qu'on ne peut pas séparer la thématique de la sécurité du processus productif ; la sécurité doit améliorer tout le système sans établir de restrictions dans son fonctionnement (Hollnagel, E ; 2011)
- 10 Ces perspectives ancrées dans le génie et les sciences dures ont des points en commun avec des approches plus sociologiques. Le travail classique de Perrow (1984) a montré que la structure de certains systèmes conduit inévitablement à la présence de risques

systémiques dans les organisations. Dans chaque système social, la présence de risques systémiques est un indicateur de la culture de risque de ce système.

- 11 Une approche organisationnelle alternative passe par l'étude des processus utilisés par les organisations à haute fiabilité pour réduire les probabilités d'accidents dans leurs fonctionnements. Ces organisations fonctionnent sur la base de construction de relations de confiance établie entre les membres et avec l'environnement. La Porte (2001) précise les caractéristiques des organisations H.R.O. (High Reliability Organizations): a) une utilisation flexible du pouvoir b) une structure organisationnelle spécifique pour les situations de crise c) la reconnaissance active, dans tous les niveaux, des compétences des travailleurs d) des efforts permanents de formation du personnel e) un système de récompenses en cas de détection d'erreurs, qui valorise la mise en commun des informations sur ce point.
- 12 Dans l'analyse de Perrow, on ne peut pas intégrer des phénomènes connus dans les organisations, telles que la normalisation de la déviance ou les violations nécessaires des procédures, ni comprendre l'influence de l'organisation dans les comportements qui causent des accidents. Cette vision s'oppose à celle du groupe de la H.R.O., qui voit la redondance comme une forme de réponse du système socio - technique à la variabilité des demandes sans descendre ces hauts niveaux de fiabilité. (Bourrier, 2001).
- 13 Dans l'approche du HRO, les stratégies des acteurs et les conflits de pouvoir restent sur un second plan, comme les conditions effectives, sur le terrain, qui permettent aux acteurs d'accepter les exigences de l'organisation. L'existence des HRO suppose, pour ces théoriciens, que ces conflits soient réglés d'une forme quelconque. La haute fiabilité est obtenue par l'accouplement réussi de l'organisation, de ses membres et de l'environnement. La sécurité et la fiabilité se construisent dans le cadre d'une négociation quotidienne entre les exigences réglementaires, les obligations du travail et les opportunités stratégiques des acteurs. Ces arbitrages sont encadrés dans des représentations sociales, à travers des visions du monde, des relations symboliques et des rituels de socialisation qui contribuent à former un équilibre plus ou moins performant pour la sécurité (Bourrier, M. 2001).
- 14 Amalberti (2013) propose une synthèse de la discussion antérieure en définissant la sécurité dans les systèmes complexes comme le résultat de la somme de deux entités : la sécurité qui provient des règles et des procédures (sécurité régulée) et la sécurité qui provient de l'intelligence adaptative des opérateurs et des professionnels du système (sécurité gérée). Les systèmes artisanaux ont une faible régulation : leur sécurité est modeste et dépend des qualités et des compétences des opérateurs, ce qui leur donne une forte variabilité. Par contre, leur capacité d'adaptation à des conditions incertaines est remarquable au quotidien. Un exemple classique de ce type de système est l'hôpital, où la sécurité des malades dépend, en grande mesure, des capacités professionnelles des médecins.
- 15 Par contre, les systèmes régulés comptent avec de nombreuses procédures et prohibitions ; leur niveau de sécurité est élevé, mais la capacité d'adaptation de leurs opérateurs est réduite, dans la mesure où ils ne s'exposent pas à des situations de risque, car ils n'ont pas l'entraînement nécessaire pour travailler hors des procédures établies. Un exemple de ce type de systèmes est celui de l'aviation, dans lequel les pilotes doivent s'astreindre strictement aux procédures et aux règles sans avoir une marge d'expérimentation en cas de situation de risque.

- 16 Dans le modèle résilient, l'exposition au risque constitue l'essentiel ; la sécurité est associée à gagner, à survivre ; seuls les vainqueurs peuvent transmettre leurs connaissances relatives à la sécurité aux autres. Dans le modèle de HRO, le système doit gérer les risques tous les jours, mais l'objectif est de les contrôler sans s'exposer. La sécurité dépend du groupe, de l'organisation, des rôles et des compétences des membres de l'organisation. Le modèle fait l'analyse de ces échecs et cherche à comprendre leurs causes. Finalement le modèle régulé, a besoin d'opérateurs équivalents et interchangeables. La sécurité repose sur des qualités de supervision, qui vont éviter l'exposition des opérateurs aux risques, ou bien vont la limiter à un nombre fini de risques et de difficultés.
- 17 Ces trois modèles de sécurité sont radicalement différents ; ils répondent à conditions économiques différentes et ils ont leur propre logique d'optimisation, leurs systèmes de formation, leurs avantages et leurs limites. Ainsi, ces modèles ne sont pas miscibles, donc, les entreprises doivent nécessairement choisir l'un des trois. En plus, le passage d'un modèle à un autre dans une même organisation n'est pas simple : les interventions peuvent améliorer ou changer quelques traits spécifiques du modèle, mais pas sa logique profonde.

3. La culture de sécurité

- 18 Les modèles de sécurité exposés précédemment montrent différentes cultures de sécurité. Ce dernier concept comprend : a) les valeurs, croyances et principes qui sont à la base du système de gestion de la sécurité et b) les conduites et pratiques qu'illustrent et renforcent ces principes (Simard, 2012). Les croyances et pratiques constituent des significations construites par les membres de l'organisation en relation aux risques professionnels, les accidents et la sécurité au travail. Ces significations sont partagées par les opérateurs et par les chefs dans le travail, et sont aussi la source de la motivation des acteurs dans le champ de la sécurité.
- 19 La culture de sécurité forme partie de la culture de l'organisation, ce qui permet de parler, suivant la théorie de Schein (1992) de trois niveaux d'analyse :
1. Les appareils sont les structures et procédures organisationnelles visibles par les acteurs. Ces phénomènes, bien que faciles à observer, sont difficiles à comprendre. Ils nous donnent les points clés pour étudier la culture présente dans une entreprise.
 2. Les valeurs acceptées et déclarées sont les stratégies, objectifs et justifications validés par le processus social de l'organisation. Les valeurs acceptées et déclarées prédisent une bonne partie du comportement des acteurs, dans la mesure où elles se traduisent par des règles. Mais les valeurs peuvent être contradictoires entre elles ou avec le comportement observé, ce qui laisse une grande partie des conduites de l'organisation sans explications.
- 20 Les présupposés de base sont les valeurs utilisées pour l'adaptation externe ou l'intégration interne de l'organisation, qui sont assumées par ses membres de façon automatique jusqu'à leur transformation en croyances, perceptions et sentiments. Les présupposés de base sont intériorisés par les acteurs comme des vérités non questionnables, source profonde des valeurs déclarées et acceptées.
- 21 Les présupposés de base d'une organisation ne sont pas, généralement, objet de débat ou de discussion, et ils sont difficiles à changer ; pourtant, ils sont des facteurs de stabilité et de permanence de la culture organisationnelle. Plus encore, les présupposés de base

constituent des mécanismes de défense psychologique et cognitive qui permettent à l'organisation de poursuivre son fonctionnement dans le temps. Les supposés de base sont en relation avec des aspects fondamentaux de la vie de l'organisation : la nature du temps et de l'espace, la nature des activités humaines, la découverte de la vérité, l'importance de la famille, du travail et du développement personnel, entre autres. En somme, pour Schein, la culture organisationnelle est formée par un ensemble de présupposés de base sous-jacents et inconscients, dont les manifestations sont les appareils et les valeurs. Quand la conduite des groupes ou des membres de l'organisation ne trouve pas d'explications selon les valeurs, on doit découvrir les présupposés de base de la culture organisationnelle pour les comprendre. Si les membres d'une organisation partagent fermement un présupposé de base, les conduites qui s'éloignent de celui-ci seront considérées comme non acceptables. Pour Schein, l'analyse de la culture est souvent limitée au champ des appareils et des valeurs, c'est-à-dire, à leurs manifestations superficielles et observables, sans saisir les éléments de base non observables qui constituent leur source.

- 22 Dans le domaine de la sécurité, par exemple, la sélection des risques et les contradictions dans les attitudes en matière de sécurité peuvent être analysées comme des comportements orientés à protéger les présupposés de base et les formes institutionnelles acceptés par l'organisation et le collectif de travail (Douglas, M.; Wildavsky, A. 1983). La culture de sécurité est encadrée dans une culture organisationnelle où il existe des relations de pouvoir, des définitions d'objectifs productifs et des rapports avec l'environnement, constituant le contexte et la condition de son développement.
- 23 De façon plus spécifique, Simard (2012) a développé quatre grands types de culture de sécurité en fonction des niveaux de participation des deux acteurs centraux d'une organisation : les opérateurs et les cadres. Ces quatre types sont : a) *la culture fataliste*, qui suppose que les accidents sont le produit de la providence ou de la fatalité ; dans ce cas, aucun acteur ne s'occupe de la sécurité b) *la culture de métier*, caractérisée par une faible participation des cadres dans la gestion de la sécurité et par une régulation autonome des travailleurs. Dans cette culture, les groupes de travail construisent les règles pour gérer les risques, en fonction de leur connaissance du métier c) *la culture normative*, qui repose sur le respect des règles et des procédures définies par la direction et les experts en sécurité. Dans ce type de culture, la direction a un rôle prépondérant dans l'élaboration et le développement des mesures de sécurité d) *la culture intégrée*, dans laquelle la direction de l'entreprise prend la place de leadership en matière de sécurité, tout en favorisant l'implication des travailleurs dans la gestion et dans l'application des mesures et des règles de sécurité.

Tableau 1. Types de culture/modèles de sécurité

- 24 Ces différents types de culture peuvent être associés aux modèles de sécurité analysés (Tableau 1), hormis le premier, qui correspond à l'absence de politiques de sécurité et d'actions générales ou locales pour améliorer la sécurité du système. La culture de métier s'articule sur les modèles artisanaux faiblement régulés, dans lesquels les travailleurs sont fortement exposés aux risques et doivent adapter leurs conduites en fonction de leurs connaissances et leurs capacités. La logique de ce type de culture se rapproche de la vision de la théorie de la résilience, selon laquelle l'exposition aux risques est le levier de la construction des capacités du système pour les dépasser. La culture normative peut être associée aux modèles régulés, dont la sécurité du système repose sur de nombreuses procédures et interdictions, mais pour lesquels la capacité d'adaptation des travailleurs est limitée. Enfin, la culture intégrée est proche du modèle des HRO, caractérisé par une bonne interaction et communication entre les différents groupes de l'organisation dans la gestion permanente des risques.
- 25 Les différents types de culture supposent le développement de valeurs, croyances et principes qui constituent le fondement du système de gestion de la sécurité, et un ensemble de pratiques et de règles qui renforcent ces principes de base. Dans le cas des règles, Reynaud (1989) en distingue deux types. Les règles explicites qui sont celles qui fixent les responsabilités et les fautes, les arbitrages des différends et inspirent les décisions des cadres et des responsables. Les règles implicites, par contre, sont celles qui guident les procédures effectives de travail, de collaboration et les décisions dans le travail quotidien ; elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation. Dans une entreprise on peut établir, suivant Reynaud, deux grandes dimensions : la première, formelle, officielle, explicite, écrite, soutenue par une logique technique et une logique d'efficacité, et la deuxième, informelle, officieuse, non reconnue, liée à une logique de sentiments. La logique du coût et de l'efficacité est généralement plus importante pour l'encadrement que pour les exécutants, et inversement, la logique des sentiments est plus importante pour les ouvriers.

- 26 Ces deux logiques ne sont pas nécessairement opposées ni constituent les deux extrêmes de la dichotomie rationnel-affectif si utilisée dans les sciences sociales. La logique technique est une logique de contrôle qui cherche à résoudre les contraintes externes de l'organisation : production, délais, qualité du produit, etc. La logique des sentiments, par contre, cherche à résoudre les conflits avec les valeurs internes de l'organisation : elle constitue une forme de régulation qui s'oppose aux régulations formelles et affirme l'autonomie des travailleurs face aux efforts de contrôle des cadres et de la direction.
- 27 De cette façon, selon Reynaud, dans une organisation on trouve toujours deux sources de régulation : la régulation de contrôle et la régulation autonome. La régulation de contrôle est formelle et explicite, guidée par des critères techniques et rationnels. La régulation autonome, bien qu'informelle, n'est ni spontanée ni arbitraire. Elle constitue une régulation très élaborée, partagée par les membres du groupe, enseignée aux nouveaux membres et imposée aux membres qui ne l'acceptent pas. Cette forme de régulation est aussi rationnelle : les travailleurs peuvent accepter la rationalité de production ou d'efficacité, c'est-à-dire servir des fins qui sont celles de l'organisation elle-même. Les valeurs affectives incarnées par les travailleurs ne s'expliquent pas par l'opposition rationnel-affectif, mais par les luttes de pouvoir liées à la rencontre de ces deux formes de régulation.
- 28 Reynaud souligne aussi que ces différentes formes de régulation s'intéressent à une relation de pouvoir spécifique qui s'établit entre un groupe et ceux qui veulent la régler de l'extérieur. Elle est donc tout particulièrement reconnaissable dans les relations hiérarchiques : entre des subordonnés et des supérieurs. Cependant, la relation hiérarchique n'est pas la seule relation de contrôle ; une dépendance fonctionnelle peut aussi créer des relations du même type. Réciproquement, la suppression ou l'allègement des relations hiérarchiques ne suffirait pas à supprimer la confrontation entre les deux types de régulation. L'activité de régulation peut avoir beaucoup d'objets : méthodes de travail, qualité, sécurité. Ces différents domaines de régulation peuvent être étroitement interdépendants, mais le total ne forme pas un ensemble totalement cohérent. Elles sont plutôt le résultat accumulé, l'empilement ou la combinaison mal jointe de pratiques et de règles qui sont de nature, d'époque, d'inspirations différentes, voire opposées. Les régulations « réelles » sont des compromis (souvent assez instables) entre autonomie et contrôle. Mais la variété de ces compromis est très grande, aussi grande que celle des procédures par lesquelles ils sont atteints, et ils n'appartiennent pas à une simple dimension. Il n'est donc nullement contradictoire de voir dans la culture d'entreprise à la fois un capital commun, un ensemble de valeurs au moins potentiellement communes et un lieu de contestations ou de conflits multiples. La différenciation des intérêts et l'autonomie croissante des groupes ne sont pas contradictoires avec un résultat commun.

Les modèles de sécurité à l'entreprise CONAPROLE

- 29 La "Cooperativa Nacional de Productores de Leche" (CONAPROLE) a été fondée en 1936, pour assurer les ventes des producteurs de lait de l'Uruguay et la consommation de ce produit par toute la population du pays. Avec le temps, l'entreprise s'est modernisée, diversifiant la production en différents produits dérivés du lait comme le fromage, les yogourts et les glaces. Avec la modernisation productive, les ventes de CONAPROLE ont dépassé le marché local et l'entreprise a commencé à exporter sa production aux marchés régionaux et internationaux. À l'heure actuelle, CONAPROLE, bien que n'ayant pas le

monopole de la production de lait en Uruguay, est sans nul doute l'entreprise hégémonique dans cette branche d'activité.

- 30 L'organisation de CONAPROLE n'est pas typique ; les propriétaires de CONAPROLE sont des producteurs de lait organisés en coopérative, mais la gestion de l'entreprise est prise en charge par un groupe de cadres formés en administration, avec un parcours professionnel et un niveau de vie très éloigné de l'expérience de vie des producteurs. Cette situation explique le caractère très politisé de la gestion de CONAPROLE. Bien que les cadres aient été formés dans le cadre de conceptions plus modernes de gestion administrative, leurs décisions demandent l'appui des producteurs, qui n'ont pas la même formation et possèdent une conception très traditionnelle de la gestion. À ce contexte complexe on doit ajouter également l'action menée par le syndicat de CONAPROLE, qui jouit d'une organisation forte et qui joue avec les contradictions et les tensions créées par cette gestion partagée et politisée entre producteurs et cadres administratifs.
- 31 Entre 1990 et 2005, l'entreprise est passée par un processus de transformation interne, débouchant sur la concentration du secteur de production de lait frais et sur son transfert à Montevideo, capitale du pays. Cette transformation, bien que négociée avec le syndicat, est associée dans la mémoire des ouvriers de CONAPROLE, au chômage. En effet, à l'époque, 40 % des effectifs avaient été mis à la porte et remplacés par des travailleurs embauchés pour un temps limité, dans les secteurs de production les plus importants : le lait et le fromage.
- 32 Les politiques de sécurité et de gestion du risque n'échappent pas à cette complexité. L'entreprise compte avec un département de sécurité doté de professionnels formés à la prévention des risques, toutefois leurs politiques sont soumises au consensus des producteurs et du syndicat. Les politiques de gestion du risque menées par la direction de CONAPROLE se rapprochent, dans leur conception d'origine, aux modèles régulés analysés plus haut. Les règles de sécurité appliquées par l'entreprise proviennent de différentes sources nationales et internationales, auxquelles s'ajoutent de nombreuses procédures de contrôle, de supervision et de construction de cartes de risque. Ce modèle de sécurité est accompagné du développement d'une forte culture normative au niveau des cadres et des techniciens. La conception du modèle consiste en une surveillance permanente de l'accomplissement des règles et des procédures, par le biais de rapports effectués par les chefs et les cadres de section. Le système de contrôle s'applique autant pour les règles de sécurité que pour les règles liées à la qualité du produit. Malgré cette conception, les rapports sur la sécurité sont peu nombreux et ils suscitent un faible intérêt de la part des chefs et des contrôleurs, tandis que les rapports relatifs à la qualité de la production revêtent davantage d'importance.
- 33 Cette différence est une dimension cruciale pour comprendre les politiques de sécurité de l'entreprise : l'amélioration de la qualité a été le levier le plus important d'adaptation externe de l'organisation, et, pourtant, elle a été fortement intériorisée par ses membres en tant que source de supposés de base de l'organisation (Schein, 1992). La préoccupation pour la sécurité est une valeur déclarée par l'organisation, mais, dans la dynamique quotidienne, les règles de sécurité restent sur un deuxième plan face aux exigences et aux règles développées autour de la qualité, bien qu'il n'y ait pas nécessairement de contradictions entre ces deux dimensions. Même si la sécurité est une valeur explicite dans le discours de CONAPROLE, les supposés de base s'articule autour de la productivité et des exigences de qualité de la production. Ce décalage entre valeurs explicites et supposées de base s'exprime, par exemple, dans l'investissement qui fait l'entreprise pour

acheter des éléments de protection personnelle et des dispositifs technologiques de sécurité, investissement qui n'est pas accompagné d'une préoccupation pour développer des dispositifs qui obligent les travailleurs à utiliser ces équipements. Un autre exemple de ce décalage est la difficulté rencontrée quant à l'application de sanctions aux travailleurs qui transgressent les règles de sécurité, alors que la transgression des règles de qualité est durement sanctionnée, du point de vue formel et informel.

- 34 La culture de sécurité de CONAPROLE doit être envisagée dans le cadre de la culture générale de l'organisation. Le processus de travail de l'entreprise est traversé par de multiples tensions, dont la plus importante est la forte pression exercée pour obtenir de hauts niveaux de productivité. Cette pression productiviste, soulignée par Supervielle et Robertt (2012) est la cause majeure de la permanente normalisation de la déviance des pratiques de sécurité dans le travail (Bourrier, 2001). Ce phénomène se présente quand la transgression des règles de sécurité est connue et acceptée par le groupe et par les superviseurs. La forte tension qui existe entre les pressions économiques et les exigences de sécurité débouche sur la déviance quotidienne de certaines règles de sécurité qui peuvent être considérées comme négatives lorsqu'il s'agit d'atteindre des objectifs productifs. (Boissières, 2012)
- 35 Une deuxième source de normalisation de la déviance se produit quand les règles et les procédures formelles de sécurité sont imposées sans discussion préalable avec les opérateurs. Le cas échéant, la transgression des règles est considérée normale pour atteindre les buts du travail (Boissières, 2012). Dans le cas de CONAPROLE, cette source de déviance peut être analysée dans le cadre des relations entre la direction et le syndicat. Supervielle et Robertt (2012) ont montré la forte opposition entre la direction et le syndicat de CONAPROLE, qui dépasse la lutte classique entre syndicats et employeurs dans les sociétés modernes. Dans le cas de CONAPROLE, l'opposition est accentuée par une forte méfiance de part et d'autre lors des discussions concernant des problèmes relatifs à la production. En outre, à la différence de la plupart des syndicats uruguayens, qui limitent leur intervention à des revendications salariales ou des revendications concernant les conditions de travail, le syndicat de CONAPROLE est impliqué dans la prise de décision de plusieurs thèmes : la production, la qualité, le recrutement et le parcours professionnel dans l'entreprise. Ce cadre de méfiance au sein des relations de travail constitue un obstacle très net au développement de politiques communes de gestion du risque dans l'entreprise.
- 36 En ce qui concerne la thématique de la sécurité, le syndicat revendique le renouvellement permanent des équipements de sécurité personnels et l'introduction de technologie plus sûre dans la production. Par contre, l'organisation syndicale n'accompagne pas cet effort d'une attitude de contrôle pour que les travailleurs utilisent les équipements et la technologie fournie par l'entreprise. Cette préoccupation, bien que présente dans l'esprit de quelques dirigeants, ne fait pas l'unanimité dans tout le syndicat. En quelque sorte, le syndicat de CONAPROLE fait de la sécurité une valeur explicite, mais il a également intériorisé, dans le sens de Schein, l'importance de la qualité et celle de la productivité en tant que supposés de base commune à toute l'entreprise. Ce décalage entre valeurs et supposés de base explique l'ambivalence observée dans l'attitude du syndicat concernant le problème de la sécurité.
- 37 Un climat social tendu est aussi une source de normalisation de la déviance. Dans ce contexte, les contrôleurs et les chefs n'insistent pas beaucoup sur l'application des règles de sécurité afin d'éviter un accroissement des tensions et pour conserver un minimum de

coopération nécessaire pour atteindre les objectifs de production (Boissières, 2012). Dans le cas de CONAPROLE, Supervielle y Robertt (2012) ont observé une forte opposition entre chefs et travailleurs ; en effet, les chefs sont perçus principalement par les travailleurs comme des véhicules de l'autorité et de l'arbitraire, dans un contexte de changement profond des relations de pouvoir au sein de l'entreprise. L'évolution des politiques concernant les ressources humaines dans l'entreprise CONAPROLE a opéré un glissement du paternalisme des premiers temps vers une relation plus utilitaire, dans laquelle la préoccupation pour la productivité a déplacé les relations de confiance et de proximité familiale vers des relations d'exigence et de contrôle très marquées. Ces tensions accentuent l'autorité des chefs, dans un monde social dominé par l'arbitraire du pouvoir.

- 38 Malgré toutes ces difficultés, les relations sociales dans l'entreprise se déroulent dans le cadre de multiples accords tacites qui combleraient l'absence de règles formelles de l'organisation. Ces accords tacites, dans le domaine de la sécurité, s'expriment par la construction de règles informelles pour affronter les risques quotidiens au travail. La source de ces règles informelles provient de l'identité des travailleurs avec les valeurs du métier. Ces valeurs impliquent un engagement dans la production d'un produit, le lait, essentiel à la consommation de la population. (Supervielle ; Robertt 2012). Dans ce sens, la culture de métier est le mécanisme de régulation le plus important de l'agir des travailleurs de CONAPROLE. Les règles de protection et de sécurité au travail sont une prolongation des règles informelles du métier ; elles ne sont pas imposées par la direction, elles sont construites dans l'interaction quotidienne des travailleurs en fonction de leur expérience, de leurs connaissances et de leurs capacités.
- 39 On peut observer une dissociation, sur ce plan également, entre valeurs et supposés de base dans la culture de sécurité de l'entreprise. La direction a des valeurs explicites et déclarées, orientées vers le développement d'une culture normative soutenue à la fois par des contrôles et des procédures établies et par le respect des règles de protection et de sécurité. Malgré ces valeurs, le présupposé de base qui structure les politiques de sécurité réside dans la capacité d'auto - régulation des travailleurs en fonction de leurs connaissances techniques et leur capacité à maîtriser le travail (Reynaud, 1989). Ce présupposé de base est aussi intériorisé par les travailleurs, qui, bien qu'ils réclament des équipements de protection et des technologies plus appropriées, font confiance aux règles informelles du groupe pour faire face aux situations de risque au travail.

Conclusions

- 40 L'analyse des politiques de sécurité de CONAPROLE fait apparaître une tension permanente entre deux modèles de sécurité. La direction de l'entreprise développe une politique de gestion du risque qui possède de fortes composantes du modèle régulé, dans lequel la sécurité est le résultat de l'obéissance aux règles et aux protocoles de sécurité imposés par la direction. Mais ces règles ont une légitimité diffuse, ce qui entraîne des difficultés dans leur application. L'obéissance aux règles n'est pas assurée par les superviseurs, étant donné les difficultés d'interaction avec les travailleurs et l'utilisation arbitraire du pouvoir. D'autre part, le syndicat participe activement aux espaces formels de discussion sur la sécurité, mais ses actions sont orientées vers l'obtention de revendications ponctuelles plutôt que vers une demande fondée sur la construction d'une politique de sécurité à long terme en accord avec l'entreprise.

- 41 L'arbitraire des chefs est une source de tensions permanente dans les relations hiérarchiques, ce qui entraîne un climat de méfiance dans les relations de travail de l'entreprise. La méfiance empêche le développement d'un modèle proche du HRO, construit sur une utilisation flexible du pouvoir, une communication performante entre les différentes parties de l'organisation ainsi que sur une reconnaissance active des travailleurs dans la gestion du risque. Les ouvriers, dans ce contexte de méfiance et de tension, développent des procédures de régulation autonome des risques qui répondent à leur logique de métier et non pas aux règles de sécurité de l'organisation. C'est une forme de régulation qui ne s'oppose pas à la logique économique de l'entreprise (Reynaud, 1989) dans la mesure où la production est assurée, mais qui s'instaure par la voie des règles construites par les opérateurs en fonction de leur connaissance technique, ce que constitue une normalisation de la déviance des règles imposées par le modèle réglé de l'organisation.
- 42 L'échec du modèle réglé imposé par la direction et les procédures de régulation autonome rapproche le cas de CONAPROLE des modèles artisanaux définis par Amalberti, caractérisés par une faible régulation de la sécurité, qui repose sur les compétences des opérateurs. Les pratiques de sécurité rentrent dans un espace dans lequel la séparation, entre ce qui est légal ou non légal, est diffuse, ouvrant la possibilité pour la tolérance à la déviance des règles et des procédures de sécurité. La standardisation de cet espace diffus entre l'acceptable et le non acceptable nécessite, suivant l'approche de la théorie de la résilience, un processus permanent d'adaptation et d'ajustement des conduites des individus et de l'organisation aux situations de risque.
- 43 Alors que les valeurs de sécurité sont acceptées et déclarées par l'organisation, l'adaptation de l'entreprise aux contraintes extérieures a été construite sur des mesures orientées à améliorer la qualité et l'efficacité de la production. Ces mesures ont été internalisées par les membres de l'entreprise et transformées en supposés de base de la culture de l'organisation, déplaçant les valeurs construites autour de la sécurité. Cette situation englobe la direction de l'entreprise et le syndicat, qui, bien qu'en conflit permanent, partagent une culture organisationnelle commune.
- 44 La culture de métier développée par les travailleurs de CONAPROLE en relation avec la sécurité est le résultat de l'articulation entre les modèles artisanaux de sécurité, nécessitant une adaptation permanente des travailleurs aux situations de risque, et d'une culture organisationnelle dont les présupposés de base sont ancrés autour de la production. Bien que l'organisation ait construit un modèle régulé avec de nombreuses normes et procédures de sécurité, la normalisation de la déviance en tant que forme d'action quotidienne de l'organisation déplace la sécurité vers la capacité d'adaptation des travailleurs, liée à la maîtrise qu'ils possèdent de leur métier. Les règles de sécurité existent en tant que construction autonome des travailleurs et à travers la solidarité des groupes de travail ; l'absence d'un cadre commun de référence empêche leur transformation en règle générale pour toute l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Amalberti, René (2013) *Piloter la sécurité. Théories et pratiques sur les compromis et arbitrages nécessaires*. Springer-Verlag, France Paris. 143 pages
- Boissières, Iván (2012) *La cultura de seguridad. Libro de actas, Safetygranada. Los factores humanos de la seguridad operacional en los sistemas complejos de alto riesgo*. Parque de las Ciencias de Granada, 16-18 de mayo 2012, pp. 87-102
- Bourrier, Mathilde (2001) *La fiabilité est une question d'organisation*. Dans : *Organiser la fiabilité*. Sous la direction de Mathilde Bourrier. L'Harmattan, Paris, pp. 9-38
- Douglas, Mary; Wildavsky, Aaron. (1983) *Risk and culture*. University of California Press. 232 pages
- Hollnagel, Eric. (2011) *Prologue: The scope of resilience engineering*. Dans E.Hollnagel, J.Paries, DD Woods and J. Wreathall (Eds.) *Resilience engineering in practice: A guidebook*. Farnham, UK, Ashgate. Pages 29-38
- La Porte, Todd. (2011) *Fiabilité et légitimité soutenable*. Dans : *Organiser la fiabilité*. Sous la direction de Mathilde Bourrier. L'Harmattan, Paris, pp. 71-106
- Marchitto, Mauro. (2011) *El error humano y la gestión de seguridad : la perspectiva sistémica en las obras de James Reason* Revista Laboreal Volume VII · n°2 · 2011 · pp. 56-64
- Perrow, Charles. (1999) *Normal accidents*. Princeton University Press. 386 pages
- Reason, James. (1990) *Human Error*. Nueva York: Cambridge University Press. 302 pages
- Schein, Edgar. (1992) *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 464 pages
- Simard, Marcel. (2012) *Safety culture and management*. Dans: *Encyclopaedia of occupational health and safety*, International Labor Organization, pp. 59.4-59.8
- Reynaud, Jean Daniel. (1989) *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris. A. Colin. 313 pages
- Supervielle, Marcos. Robertt, Pedro. (2012) *Análisis organizacional de la cooperativa de productores de leche*. Primer informe. Mimeo. 60 pages

RÉSUMÉS

Le travail analyse les politiques de gestion du risque dans l'entreprise de production de lait plus importante de l'Uruguay. Le modèle de sécurité de l'entreprise repose autour de normes et dispositifs élaborés par les experts en sécurité, mais la normalisation de la déviance est une pratique permanente de l'entreprise, ce qui reste efficace aux politiques de gestion du risque instrumentées par la direction. Si bien la sécurité est une valeur explicite dans le discours de l'organisation, les supposés de base de la culture organisationnelle s'articule autour de la productivité et des exigences de qualité de la production. Ce décalage entre valeurs explicites et supposées de base s'exprime dans l'inversion qui fait l'entreprise pour acheter des éléments de protection personnelle et en équipements technologiques de sécurité, inversion qui n'est pas

accompagnée de la préoccupation pour développer des dispositifs pour exiger aux travailleurs d'utiliser ces équipements.

This paper analyzes the risk management policies in the production largest dairy company of Uruguay. The security model of the company rests on rules and devices developed by security experts, but the normalization of deviation is a constant practice in the company, which undermines the effectiveness of the risk management policies implemented by management. While safety is an explicit value in the discourse of the organization, the underlying assumptions of organizational culture revolve around productivity and quality demands of production. This mismatch between explicit values and basic assumptions is expressed in the fact that the investment made by the company to buy personal protective equipment and Safety technological equipment is not accompanied by the concern to develop devices to force workers to use these facilities.

INDEX

Mots-clés : culture, gestion, organisation, risque, sécurité

Keywords : culture, management, organization, risk, security

AUTEURS

FRANCISCO PUCCI

Professeur des universités, Departamento de Sociología, Universidad de la República,
Montevideo, Uruguay francisco.pucci@cienciassociales.edu.uy

SOLEDAD NION

Maître de conférence, Departamento de Sociología, Universidad de la República, Montevideo,
Uruguay msnion@gmail.com