

## L'APPROCHE PARTENARIALE COMME RÉPONSE AU PHÉNOMÈNE D'ALÉA MORAL DANS LE TRAVAIL AUTONOME ET POLYVALENT

**NADEAU SYLVIE**

École de Technologie Supérieure, 1100 rue Notre-Dame Ouest, Montréal, Québec, Canada,  
H3C 1K3. [sylvie.nadeau@etsmtl.ca](mailto:sylvie.nadeau@etsmtl.ca)

**LEBLANC DANIEL, GILBERT ROBERT,**

École Polytechnique de Montréal, Montréal, Québec, Canada

### Résumé

Un des objectifs de cette étude est de développer une approche de gestion des activités de prévention en santé-sécurité tenant compte du phénomène d'aléa moral. Pour ce faire, nous avons construit, à partir d'une modélisation des comportements stratégiques des intervenants, une approche dite partenariale. Cette approche vise à construire des incitatifs afin de satisfaire les objectifs de chacune des parties dans l'action commune. La démarche d'intervention incluse dans l'approche partenariale est décrite ici, ainsi que les résultats de sa validation de premier niveau. La démarche assure le partage, l'appropriation et l'objectivation de l'information sur les risques. Elle est justifiée économiquement pour les moyennes et grands entreprises. Les petites entreprises devront envisager le regroupement en mutuelle de prévention. La démarche offre aussi le potentiel d'un outil d'amélioration continue.

**Mots-clés** : Prévention – travail autonome et polyvalent – approche partenariale

## PARTNERSHIP APPROACH AS AN ANSWER TO THE UNEXPECTED SENSE OF ETHICS IN THE AUTONOMOUS AND VERSATILE WORK

### Abstract

One of the objectives of this study is to develop a new approach for the management of health and safety prevention activities, taking account of the unexpected sense of ethics. To do so, we have designed, based on a strategic behavior model of the stakeholder, the partnership approach. This approach aims for the design of incentives that satisfy each party in common action. The intervention procedure included in the partnership approach is described with the results of the initial level of validation. The intervention procedure assures the sharing, appropriation and rationalizing of the information on the risks. It is economically justified for the medium and large sized organizations. Small sized firms should consider safety groups. The procedure can be considered a continuous improvement tool.

**Keywords**: Prevention – Autonomous and versatile work, partnership approach

## PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Pour différentes raisons allant des changements technologiques à la concurrence accrue, on assiste actuellement à des changements profonds tant dans l'organisation des entreprises que dans leurs pratiques de gestion. Les entreprises exigent notamment, plus de flexibilité, d'autonomie et de polyvalence de leur appareil productif. Toutefois elles s'exposent alors davantage aux conséquences des phénomènes d'asymétries d'information (non correspondance entre les informations détenues par les intervenants sur une situation). Conséquemment on doit s'attendre à ce que la prévention des risques de santé-sécurité au travail soit aussi profondément affectée par ces phénomènes. Il convient donc de doter le milieu de la santé-sécurité au travail d'une approche de gestion des activités de prévention tenant mieux compte notamment du phénomène d'aléa moral (phénomène par lequel le principal, l'agent ou une tierce partie adopte un ou des comportements stratégiques basés sur des opportunités post contrats et ce à cause des asymétries d'information entre les parties).

Tout effort de prévention comporte une désutilité (activité qui n'est pas avantageuse) pour celui qui l'entreprend. Ainsi, les intervenants en prévention des risques de santé-sécurité au travail ne sont pas passifs économiquement et se comportent de façon stratégique (3, 5, 9, 12, 14). Les sources de ces comportements stratégiques sont diverses:

- les asymétries d'information sur l'état de santé réel des travailleurs découlant, entre autres, des multiples problèmes de diagnostics et des particularités de fonctionnement du système d'assurance en santé-sécurité au travail;
- la difficulté de détermination des risques présents dans l'environnement de travail et du risque acceptable pour chacun des intervenants;
- la perception induite par des messages d'autorités venant de la littérature « scientifique », des professions ou de la législation.

Ces faits peuvent handicaper sérieusement l'activité de prévention en santé-sécurité au travail, particulièrement dans les situations de travail autonome et polyvalent. Ils peuvent notamment conduire à du sous-investissement dans certaines activités de prévention.

Plusieurs études (3, 4, 5, 9, 12, 14), menées dans des environnements économiques et légaux différents, ont montré l'importance des incitatifs sur l'orientation des comportements des intervenants en santé-sécurité au travail. L'approche partenariale proposée vise justement à construire des incitatifs afin de satisfaire suffisamment les objectifs de chacune des parties pour stimuler l'action commune.

## MODÉLISATION : APPROCHE PARTENARIALE

L'approche partenariale comporte, entre autres, une démarche d'intervention assurant le partage, l'appropriation et l'objectivation de l'information sur les facteurs de risques et trois ébauches d'avenues pour la priorisation des risques: une recommandation sur l'utilisation de la formule d'indemnisation de la C.S.S.T., la création d'un fonds dédié à la prévention pour assurer la synergie des efforts des intervenants à long terme et l'exigence d'une certification en santé et en sécurité pour tous les intervenants afin de choisir les partenaires sur la prévisibilité et l'efficacité prévue de leur contribution.

Nous présenterons ici la démarche d'intervention (figure 1) et les résultats de sa validation de premier niveau.

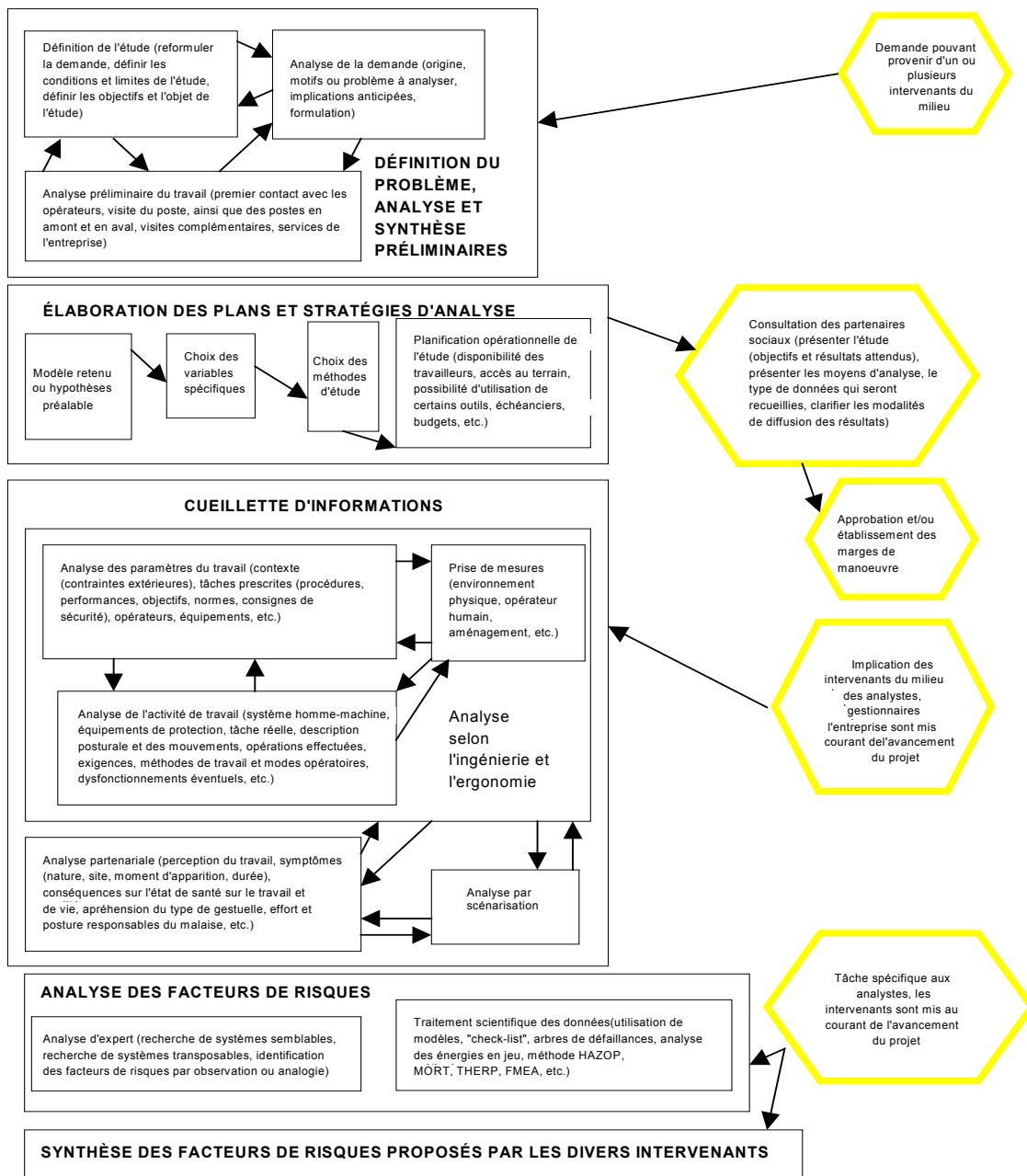


Figure 1: Démarche de prévention des lésions au dos selon l'approche partenariale (plusieurs éléments de ce schéma découlent de 8).

La première étape consiste à circonscrire et à définir clairement le problème. L'analyste (un des responsables de la santé-sécurité dans l'entreprise, un intervenant des associations sectorielles, un intervenant de la C.S.S.T. ou encore un consultant ayant suivis une formation spécifique concernant l'outil proposé) procède ensuite à une analyse et une synthèse préliminaires nécessaires à l'élaboration des plans et stratégies d'analyse des facteurs de

risques. Une fois la planification de l'étude terminée, les partenaires sociaux sont consultés afin d'obtenir l'approbation du projet et établir les marges de manœuvre.

L'analyste procède ensuite à une cueillette d'information en deux volets :

- une analyse partenariale où des entrevues avec des travailleurs et des représentants du management sont menées;
- une analyse selon l'ingénierie et les méthodes classiques utilisées en ergonomie, où l'apport des travailleurs et de l'employeur est sollicité à plusieurs niveaux.

L'analyse par entrevue permet d'attirer l'attention sur la possibilité d'événements plus ou moins aléatoires qui auraient pu autrement échapper à l'analyste et sur des pratiques organisationnelles insoupçonnées. L'analyse par entrevue permet aussi l'appropriation et le partage de l'information concernant les risques présents dans le travail.

L'analyse selon l'ingénierie et les méthodes classiques utilisées en ergonomie se fait à partir d'une grille développée en 1993, lors du projet ASMÉMA (Assistance Mécanique à la Manutention) (16). Elle permet l'objectivation de l'information obtenue lors des entrevues semi-dirigées. Cette grille permet aussi une description complète et exhaustive du poste de travail et de la tâche.

À partir des informations recueillies précédemment, on peut construire des scénarios d'accidents pour une situation de travail donnée. On parcourt ensuite un modèle multifactoriel (réseau hiérarchisé des risques) développé lors d'un projet subventionné par l'I.R.S.S.T. (13) pour identifier les risques de lésions au dos présents dans cet environnement de travail. Enfin, on synthétise l'information sur les risques à l'aide d'un diagramme causes-effet. Cette étape de synthèse vise à établir un ensemble d'informations communes entre les partenaires et par là à construire un contrat implicite entre toutes les parties concernées. L'explicitation et l'acceptation du contenu de cette information les lient dans la suite et limitent ainsi les possibilités de comportements stratégiques. On augmente ainsi la probabilité de succès d'une intervention en santé-sécurité et l'on met en place la base des discussions à venir sur la priorisation des risques.

## **VALIDATION DE PREMIER NIVEAU DE LA DÉMARCHE D'INTERVENTION**

Une validation de premier de niveau de cette démarche pour la problématique des lésions au dos a été faite dans trois entreprises (grande cartonnerie, service de réparation automobile, déménageurs). Lors du choix des secteurs d'étude nous voulions tester la démarche et le modèle multifactoriel dans des cas et des environnements différents. Trois niveaux d'explication des résultats empiriques ont été considérés:

- L'outil développé (modèle multifactoriel de risques-15) permet-il d'identifier les facteurs de risques de lésions au dos?
- Quels sont les effets, dans l'entreprise, attribuables à l'utilisation de la démarche?
- L'utilisation de la démarche d'intervention est-elle économiquement justifiée?

Une analyse des données par appariement et par analyse transversale a permis de conclure que la démarche d'intervention permet:

- l'identification des facteurs de risques de lésions au dos quel que soit l'environnement de travail, et donc fournit la substance nécessaire à l'élaboration d'un programme de prévention;
- le relevé de facteurs de risques autres que ceux reliés aux lésions au dos et la précision de l'importance relative des maux de dos par rapport aux autres lésions;

La démarche offre le potentiel d'un outil d'amélioration continue pour les entreprises. Cependant, les facteurs de risques relevés n'ont pas tous la même importance. La démarche s'est avérée économiquement justifiée pour les moyennes et grandes entreprises. Les petites entreprises devront songer à des regroupements pour partager les frais d'étude et bénéficier des retombées positives. La formation d'une mutuelle de prévention est une alternative à envisager. Plusieurs analystes (1, 2, 7, 10, 11), affirment que les membres d'une mutuelle bénéficient de gains monétaires, sans pour autant être garantis (4). En plus des économies réalisées, les groupes de sécurité permettraient une amélioration de la prévention des accidents (6), de la productivité (4, 6, 15), du moral des employés (6), de la position concurrentielle de l'entreprise (6, 10, 11), de la stabilité financière de l'entreprise (6), du partage de savoir-faire, d'expériences et de formation (6, 7), de l'image et de la réputation de l'entreprise (6, 7), des bénéfices dus à une gestion systémique des risques (2). Par contre, certains analystes (2) questionnent la longévité des mutuelles dont les membres ont des activités d'affaires très différentes et constatent qu'il y a possibilité de comportements stratégiques entre membres (4).

### RETOMBÉES PRÉVISIBLES

Comme une approche n'a d'intérêt que si elle permet des mesures concrètes de prévention, nous suggérons donc de poursuivre les recherches sur la priorisation des risques et, pour permettre une généralisation des résultats de cette étude, il faudra poursuivre la validation de l'approche.

### RÉFÉRENCES

- (1) Agarwal, P. et al. (1997). Strategies for Construction Contractors to Reduce Workers' Compensation Costs. *Journal of Management in Engineering*, sept-oct, 70-75
- (2) Beaulieu, A. et Décarie, M. (1997). Safety Groups. Strength in Numbers. *OHS Canada*, aug/sept, 30-31.
- (3) Butler, R.J. (1996). Lost Injury Days: Moral Hazard Differences Between Tort and Workers' Compensation. *The Journal of Risk and Insurance*, 63(3), page 405-433.
- (4) Chauméry, C. (1998). *Les mutuelles de prévention. Valent-elles leur pesant d'or?* CSST. DC 100-1230-53, Canada
- (5) Chelius, J.R. et Burton, J.F. (1994). Who Actually Pays for Workers' Compensation?: The Empirical Evidence. *Workers' Compensation Yearbook*, nov/dec., 20-27.
- (6) Construction Safety Association of Ontario (2000). Safety Groups – Everyone Can Profit When the Best Help the Worst. *Construction Safety Magazine*, 11(1).
- (7) CSPAAAT (2001). Programmes de formation et d'encouragement. *Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail*. Canada.
- (8) Duraffourg, J. et al. (1977). *Analyse des activités de l'homme en situation de travail. Principes de méthodologie ergonomique*. CNAM, France.
- (9) Fortin, B. ET Lanoie, P. (1998). Effects of Workers' Compensation: A Survey. <http://www.cirano.umontreal.ca>, Canada.
- (10) Gamache, M. (1997). Des millions d'économies en cotisation à la CSST pour les PME québécoises. *Travail et santé*, 13(3), 6-9.

- (11) Gamache, M. (1997). Mutuelle de prévention ou mutuelle de contestation? *Travail et Santé*, 13(4), 26-28.
- (12) Gardner, H.H. et Butler, R.J. (1996). A Human Capital Perspective for Cumulative Trauma Disorders: Moral Hazard Effects in Disability Compensation Programs. Dans Moon, S.D. et Sauter, S.L. *Beyond biomechanics. Psychosocial aspects of musculoskeletal disorders in office work*. Taylor & Francis, États-Unis.
- (13) Gilbert, R., Leblanc, D. et Nadeau, S. (2000). *Analyse comparative des principales méthodes d'évaluation des risques de maux de dos et préparation d'une grille d'identification des facteurs de risques*. Rapport I.R.S.S.T. R-261, I.R.S.S.T., Canada.
- (14) Moore, M.J. et Viscusi, W.K. (1990). *Compensation mechanisms for job risks. Wages, workers' compensation, and product liability*. Princeton University Press, États-Unis.
- (15) Nadeau, S. (2001). *Outil d'analyse multifactorielle pour la prévention des maux de dos*. Thèse de doctorat, École Polytechnique de Montréal, Département de Mathématiques et de Génie Industriel, Canada.
- (16) Normandin, M. et al. (1993). *Assistance mécanique à la manutention manuelle (Logiciel ASMEMA)*. Rapport technique CDDB1433, École Polytechnique de Montréal, Canada.