

→ Vincent Grosjean,
Département Homme au travail,
Centre de Lorraine, INRS,
Vandœuvre-lès-Nancy

Comment favoriser chez les chefs d'entreprise une plus large prise en compte de la prévention ?

Perspectives théoriques et pragmatiques

HOW CAN COMPANY MANAGERS BE ENCOURAGED TO GIVE MORE CONSIDERATION TO PREVENTION?

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

This paper emphasizes the importance of health and safety for SMEs, where the disturbing effects of work accidents are substantially greater than for large companies.

The characteristics of the means to increase the awareness of company managers are presented. These characteristics are derived from a double origin: first theoretical concepts from marketing and psychosociology, and second the empirical experience of training managers working for prevention.

The opportunity to develop a global strategy to influence the attitude of manager towards safety has then been considered. This strategy could be grounded on a software tool already in use in INRS.

- SMEs ● company manager
- safety at work ● motivation
- safety awareness ● training

Cet article souligne l'importance de la prévention pour les entreprises de petite taille, pour lesquelles les effets perturbateurs des accidents du travail sont substantiellement plus graves que dans les grandes entreprises. Une réflexion sur les caractéristiques des moyens à mettre en œuvre pour accroître la sensibilisation des chefs d'entreprise est ensuite exposée. Cette réflexion s'appuie d'une part sur deux cadres théoriques - les théories marketing et psychosociale -, d'autre part sur le recueil des points de vue et pratiques de préventeurs exerçant leur action au travers de la formation. Les possibilités de construction d'une démarche d'ensemble, s'appuyant sur un outil existant à l'INRS, sont enfin envisagées.

- PME-PMI ● chef d'entreprise ● sécurité du travail ● motivation à la sécurité
- formation

Depuis de nombreuses années, pour la prévention des risques professionnels, la cible des PME-PMI constitue une pierre d'achoppement. Les risques y demeurent plus élevés que dans les grandes entreprises, comme en attestent les principaux indicateurs statistiques, et on peut donc penser que la marge de progression y est plus importante que dans les entreprises plus grandes.

Du point de vue des intérêts de la prévention, l'absence (pour des raisons de taille) ou la faiblesse des structures internes de prévention justifient une attention accrue de préventeurs externes, qu'il s'agisse de l'Institution prévention ou d'acteurs tiers (consultants).

Enfin, l'argument du coût indirect des AT/MP (accidents du travail/maladies professionnelles) milite également en faveur du développement de la prévention dans cette catégorie d'entreprises. En effet, les

perturbations induites par les accidents du travail y sont plus importants que dans les grandes entreprises, car les effectifs, plus réduits, ne permettent pas d'absorber aussi facilement le choc de l'absentéisme pour accident.

Tant à l'échelle européenne que française, les points de vue s'accordent pour souligner le rôle clé du chef d'entreprise pour faire pénétrer davantage la prévention dans cette classe d'entreprises, quelle que soit la définition adoptée. Les dernières évolutions de la législation renforcent cette situation. Le chef d'entreprise est incontournable, parce qu'il est responsable de la sécurité dans l'entreprise. De plus, dans une petite structure, il est souvent seul à endosser cette responsabilité et il est au centre de tout ce qui se fait (Julien et Marchesnay, 1988).

Cependant, contrairement à d'autres partenaires de l'Institution pour lesquels la prévention constitue le cœur de leur

métier, le chef d'entreprise assume cette fonction en la considérant comme une responsabilité **parmi d'autres**. Ce n'est qu'un de ses multiples rôles et on sait qu'il lui accorde souvent moins d'importance qu'à d'autres, ce qui constitue une difficulté pour lui faire prendre en charge la sécurité et la santé de son personnel le plus largement possible.

Si le problème est assez clair, on en demeure pas moins loin du consensus concernant les moyens qui permettraient de le résoudre. La difficulté tient au fait que pour une frange assez importante de responsables d'entreprise et donc de PME-PMI, la prévention n'est pas une préoccupation très centrale (Favaro, 1999). La stratégie pour faire évoluer les choses sur ce plan n'est ni triviale, ni indifférente. D'elle dépendra l'acceptation du message par l'entreprise et en définitive l'accroissement de la place accordée à la prévention et à la santé des travailleurs dans ce segment important du monde du travail. Si nombre d'idées et d'initiatives ont été développées et ont permis d'essayer des stratégies, d'en apprécier l'impact et de faire progresser la situation, il manque encore un cadre partagé pour caractériser ces différentes initiatives ou les restituer à un niveau plus général.

L'objectif de cet article est triple. Dans un premier temps, nous souhaitons apporter un **éclairage théorique synthétique** sur les caractéristiques des moyens à mettre en œuvre pour faire passer le message de la prévention et faire évoluer les attitudes dans le cadre spécifique des petites entreprises, ceci en partant de l'idée selon laquelle c'est par le chef d'entreprise qu'il faut passer. Cet éclairage théorique s'appuiera sur deux champs distincts : d'une part l'approche marketing, d'autre part l'approche psychosociale.

Dans un second temps, nous relaterons une tentative de **synthèse d'expériences de préventeurs institutionnels** qui, dans le cadre d'un séminaire, ont cherché à mettre en commun leurs points de vue et à élaborer une représentation partagée de la manière d'atteindre ces responsables d'entreprise et des objectifs à poursuivre à leur rencontre.

Dans la troisième partie, nous présenterons une **philosophie d'action** qui peut être mise en œuvre à l'aide d'un outil de formation actuellement disponible à l'INRS. Nous concluons sur une synthèse partant de ces différents angles d'approche.

1. Perspectives théoriques

Cette section s'inspire particulièrement de réflexions issues de deux courants théoriques :

■ Le premier ressort d'une approche de la prévention en termes « marketing », qui aborde la question comme étant celle d'une relation (pas nécessairement commerciale) entre, d'une part, un ou des fournisseurs d'une offre de services et, d'autre part, des demandeurs potentiels de ces services (dans ce cas les chefs d'entreprise). Dans le cas particulier traité ici, l'idée est que cette approche marketing peut contribuer à accroître les chances d'amener des chefs d'entreprise à s'engager dans une action de formation à la prévention ou, plus largement, à faire appel à des compétences extérieures pour améliorer la prévention dans leurs entreprises.

■ Le second est issu de la psychologie sociale et définit le problème comme étant celui des attitudes des chefs d'entreprise, qu'il s'agit d'influencer de manière à ce que la prévention y occupe une place plus importante. L'idée est que des leviers psychosociologiques peuvent être actionnés de manière à changer la situation.

Les deux champs ne sont pas exclusifs, en particulier l'approche marketing se veut intégrative d'apports de toutes origines, ce qui inclut la psychologie sociale.

Approche « marketing »

La question exprimée en termes marketing, est donc de savoir comment « vendre » la prise en compte santé-sécurité aux petites entreprises. Comment faire que les conseillers en prévention ou les formateurs de l'Institution prévention pénètrent mieux ce marché des petites et moyennes entreprises ? Les économistes anglais, qui se sont intéressés à la question, ont émis l'hypothèse qu'une des raisons tient à des problèmes d'image de la prévention auprès des chefs d'entreprise.

La prévention serait perçue comme quelque chose de lourd à mettre en œuvre, de complexe et de coûteux en temps et en énergie pour le chef d'entreprise comme pour sa société. Les méthodes qui seraient proposées par les préventeurs sont considérées comme compliquées et rien ne sert de s'y intéresser, si on pense d'entrée de jeu qu'on ne

pourra les mettre en œuvre. Un des premiers objectifs du conseiller en prévention qui souhaite pénétrer ce marché devrait donc être de modifier cette perception a priori. L'idée de Tait et Walker [2000] est qu'une démarche marketing appropriée devrait permettre d'améliorer les choses.

La conception actuelle de la démarche marketing centre son analyse sur la relation entre deux parties. Il s'agit généralement du couple « acheteur pressenti/vendeur », mais le schéma théorique a également été appliqué à d'autres binômes : le médecin et le patient, le juriste et son client, l'enseignant et l'élève par exemple. Dans certains de ces cas, typiquement dans la relation entre un conseiller en prévention et un chef d'entreprise, la dimension économique n'est pas directe.

Elle peut passer par exemple par des cotisations obligatoires, l'impôt, des donations. La définition retenue ici du marketing est en effet la suivante : il s'agit d'un « processus de management qui s'intéresse à l'identification, l'anticipation et la satisfaction des exigences du client en fonction des objectifs de l'organisation ». **On est donc centré sur le client et la satisfaction de ses attentes et non sur le produit et ses qualités**, comme c'était le cas dans des approches plus anciennes du marketing. Cela justifie dès lors de commencer à poser le problème en s'interrogeant sur ses motivations et ses attitudes face au service qui lui est proposé, à ses perceptions spontanées par rapport à celui-ci et à l'Institution qui en est porteuse.

Comment dès lors organiser le marketing de la santé-sécurité à destination des responsables d'entreprise ?

Les facteurs qui peuvent influencer le comportement de l'acheteur se regroupent en deux catégories :

- les facteurs internes, c'est-à-dire propres au client : il s'agit principalement de sa motivation, de ses attitudes, de son profil de personnalité,...
- les facteurs externes, c'est-à-dire qui sont considérés comme agissant sur le client ou sur une catégorie de clients : il s'agit notamment des facteurs culturels (croyances, valeurs, modes de vie), sociologiques (classe sociale, influences des groupes d'appartenance, de la famille, des leaders d'opinion), économiques (prix, modalités de paiement, services rendus,...).

Une connaissance approfondie de ces éléments permet de mieux cibler l'approche marketing, soit en l'adaptant effectivement au client et à ses attentes, soit en cherchant à les transformer.

Les principes théoriques de la décision d'acquisition d'un bien ou d'un service imposent d'agir en amont de la transaction proprement dite, en choisissant correctement les incitateurs qui permettront d'engager plus avant l'interaction entre le client et celui qui propose le bien ou le service.

Les leviers des activités préalables à l'acquisition peuvent varier dans une mesure importante : ceci en fonction des caractéristiques générales des rapports qui relient les trois pôles constitués par l'offreur, l'acquéreur et le produit proposé. Cela peut aller de l'achat impulsif jusqu'à une analyse détaillée des produits envisagés en passant par l'achat d'une marque sur base de sa reconnaissance. Dans le cas de la prévention, il apparaît assez évident que la première étape, celle de la perception d'un besoin, pose assez largement problème et justifie donc qu'un travail approfondi lui soit consacré.

Le préventeur et plus largement l'Institution se trouvent, en effet, dans une situation où ils sont amenés à proposer un produit qui n'est au départ pas recherché par les clients que sont les responsables d'entreprise (Tait et Walker, 2000). Il existe des théories marketing qui se rapportent à cette situation particulière et ces auteurs les ont explorées dans le cadre de plusieurs démarches cherchant à « mieux vendre » de la sécurité. Comment créer chez le chef d'entreprise la perception d'un besoin ? Un premier point mis en avant par ces auteurs est que, contrairement à certaines croyances, le coût des accidents du travail n'est pas un bon levier. Ceci pour plusieurs raisons :

■ Dans le cas des petites et moyennes entreprises notamment, la fréquence des accidents du travail est trop faible pour que les coûts qui y sont liés apparaissent gérables en tant que tels. En effet, comment focaliser un chef d'entreprise sur les coûts des accidents dès lors qu'il n'est confronté (en moyenne) à cette réalité qu'une fois tous les quatorze ans ?

■ L'entreprise perd souvent des sommes bien plus importantes en raison d'accidents ou d'incidents sans conséquences humaines et qui par conséquent ne rentrent pas dans le champ AT/MP (Walker et al. 1998).

■ Enfin, une règle générale en matière de marketing est d'éviter les associations négatives, qui établissent une relation entre le produit qu'on cherche à promouvoir et des éléments connotés négativement (la mort, la déchéance physique, la perte financière en sont des exemples). En évoquant les campagnes de promotion de produits naturellement associés à ces éléments à connotation négative, chacun peut se convaincre que cette règle est largement appliquée dans les pratiques des agences de communication. L'explication mise en avant par les chercheurs en marketing est qu'une association à un élément négatif a généralement pour conséquence un rejet global du message. Ce rejet procède soit du filtrage des informations reçues au profit de messages plus positifs, soit de la mise en doute de l'émetteur et de sa crédibilité, ce qui ne le met dès lors pas en position de pouvoir proposer un échange ou un service.

Si on admet la nécessité d'écarter ce levier pourtant considéré comme évident par d'autres, que peut-on proposer d'autre ? Selon l'approche marketing, il apparaît bien plus efficace de créer un besoin en soulignant autant que faire se peut les liens qui peuvent apparaître entre d'un côté les exigences de santé-sécurité, et de l'autre certains aspects du management et de la gestion au sens large, comme par exemple le contrôle qualité. C'est d'ailleurs également l'idée avancée par Favaro (1999), lorsqu'il souligne l'utilité d'envisager « l'exploitation des voisinages méthodologiques et conceptuels avec [d'autres] pratiques et principes mieux implantés ou mieux reçus dans la PME ». Rapprochant prévention et contrôle qualité notamment, Tait et Walker notent que ces différentes dimensions ont en commun des exigences de rigueur portant tant sur la formation du personnel que sur le suivi, la supervision et l'organisation de l'activité.

Ce choix stratégique (marketing) présente cependant l'inconvénient de mettre en avant une certaine conception de la prévention. C'est ainsi qu'on insistera largement sur l'application de normes pré-établies, définissant le travail et ses conditions d'exécution (tout comme dans certaines démarches qualité ou dans la plupart des systèmes de management de la sécurité, d'ailleurs).

Ce faisant, des démarches plus ouvertes, offrant une plus grande place aux spécificités locales de l'environnement de travail et à l'exploration de pistes novatrices en matière de prévention, seront au départ

écartées de la démarche. On soulignera alors que cette entrée en matière n'exclut pas d'envisager ultérieurement, quand la relation sera mieux établie, une approche moins restrictive et plus ouverte. L'approche normative jouerait dans ce cas un rôle de « produit d'appel » qui permettrait d'introduire ensuite des inflexions de la politique de prévention de l'entreprise plus en phase avec les valeurs prônées par l'institution Prévention [Institution Prévention, 2002].

Le marketing des « biens non recherchés »

Si la prévention n'est de toute évidence pas l'objet d'une démarche de prospection orientée vers l'achat de la part des chefs d'entreprise, il faut être conscient que ce cas n'est pas isolé. Bien d'autres produits et services sont, en effet, vendus dans notre société alors que, au départ du moins, les clients potentiels ne les recherchaient pas. On peut citer le cas des cartes de crédit (au moins à l'époque du lancement de ces produits, car depuis on peut considérer que la situation a changé), des appartements en time sharing, des assurances non obligatoires par exemple. Si on peut considérer ce statut de produit non recherché comme un handicap, la simple énumération de ces exemples suffit à montrer que ce handicap n'est pas insurmontable. Dans le cas de ces produits non recherchés au départ, les spécialistes du marketing préconisent une approche qui mettra l'accent sur trois facteurs :

■ Tout d'abord, l'établissement d'une **relation directe** entre le vendeur-fournisseur et l'acheteur-acquéreur. Celle-ci est indispensable pour pouvoir lever de manière relativement personnalisée les résistances éventuelles et pour que se crée une relation de confiance vis-à-vis du produit et de la personne ou l'organisme auquel il est associé.

■ Deuxièmement, on mettra l'accent sur **les groupes d'appartenance** dans lesquels s'insère le client visé. Un message relatif au produit passant par ce canal bénéficiera d'une légitimité accrue, le client percevra, en effet, que l'acquisition de ce produit est considérée comme valant la peine d'être envisagée par des gens qui lui sont proches.

■ Enfin, l'approche marketing s'appuiera utilement sur **le bouche-à-oreille**, qui véhicule également une légitimité qui peut être supérieure à celle de canaux plus classiques d'information et de communication.

L'approche marketing s'est également intéressée au problème spécifiquement posé par les biens associés à des valeurs négatives (c'est le cas d'une assurance-vie par exemple, dont l'utilité n'apparaîtra que concomitamment à un événement funeste). Dans ce cas, un accent tout particulier doit être mis sur la création du besoin perçu (1). Cet objectif n'est généralement pas simple à atteindre et peut demander un certain temps.

L'acquéreur ciblé de produits de service de ce type aura tendance à considérer ces actes d'achat/acquisition comme étant risqués (il s'agit ici du risque d'avoir un produit qui ne lui correspond pas, du risque d'être déçu par la prestation, et aucunement du risque AT/MP).

Le vendeur-fournisseur devra impérativement **se montrer très clair sur la nature de la prestation** qui sera fournie ; ces informations doivent viser à minimiser chez le client pressenti ce risque associé à la décision d'acquisition de la prestation. Dans cette phase de « rassurance », des recommandations d'autres acquéreurs peuvent s'avérer utiles.

D'une manière générale d'ailleurs, pour toute prestation de services, le recours conjoint à une relation personnalisée et à des recommandations d'autres clients sera de nature à augmenter les chances de passage à la phase d'achat.

Tout au long de la démarche et tout au long de la délivrance de la prestation (qu'il s'agisse d'une formation ou d'une intervention en matière de prévention), il faudra continuer à conforter le client dans sa conviction que ce qu'il reçoit est effectivement conforme à ses attentes et à ce qui lui avait été annoncé.

En vérifiant sans relâche avec le client que le service correspond aux engagements et besoins, on favorise l'établissement d'une relation sur le long terme, qui permettra, par un effet boule de neige, d'atteindre d'autres cibles.

L'objectif ne doit pas être de réaliser une transaction isolée, mais plutôt d'établir une relation durable et de qualité. Il importe de garder à l'esprit qu'on s'inscrit dans une logique de marketing relationnel et non de délivrance d'un produit standard.

Segmentation de la cible

Conformément à cette perspective, il est utile de s'interroger sur les axes possibles d'une segmentation marketing visant les responsables de PME-PMI. Deux types de segmentations peuvent être considérés : la première suit les caractéristiques de l'entreprise, la seconde s'appuie sur celles du responsable lui-même.

C'est ainsi qu'on pourrait idéalement décliner l'offre en fonction du stade de développement de l'entreprise (démarrage avec des préoccupations de survie, développement ou croissance, stabilisation, déclin,...) ainsi qu'en fonction du profil du responsable, souvent lié d'ailleurs au champ d'activité (artisan avec accent mis sur la compétence dans le métier, homme d'affaire avec des compétences axées sur la gestion, manager avec une emphase plus particulière sur la conduite des hommes,...). En fonction de cette double grille de lecture, les soucis du chef d'entreprise et ses centres d'intérêt prioritaires vont varier et il serait souhaitable que le message tienne compte de ces différences de réceptivité.

L'action marketing peut gagner en efficacité si elle passe par des structures intermédiaires telles que les chambres de commerce et d'industrie ; celles-ci rassemblent en effet des chefs d'entreprise en fonction d'une certaine segmentation et elles constituent des intermédiaires qui contribuent à crédibiliser le message. Cette médiation est d'autant plus utile lorsque les PME ciblées n'ont pas de contact avec l'Institution prévention.

Étapes successives

De façon synthétique, une stratégie basée sur les apports théoriques issus de l'approche marketing et visant les responsables de PME devra autant que faire se peut respecter les étapes décrits dans l'*encadré 1*.

Approche psychosociale de la PME-PMI

Le changement d'attitude

La psychologie sociale s'est forgée, notamment dans le contexte de la dernière guerre mondiale, une certaine réputation pour avoir apporté des contributions significatives à la question du changement d'attitude. L'idée de base est que tout individu développe, par rapport à différentes

questions, des attitudes qui peuvent être définies comme des « polarisations durables en faveur ou contre certains comportements, qui ont un effet unificateur, dynamique ». Ces polarisations joueront le rôle de forces latentes ; elles sont à la base du comportement qui ne se développera qu'en réponse à certaines situations. L'identification des attitudes permet donc de prévoir le comportement du sujet avec un degré important de vraisemblance.

La question qui prévaut dans ce champ théorique tient en quelques mots : comment amener les gens à faire, librement, ce qu'on estime souhaitable qu'ils fassent ? Il s'agit donc d'un problème d'influence (Moscovici et Lage, 1976), dans lequel une des parties en présence souhaite amener l'autre à modifier son attitude, puis son comportement par rapport à un problème particulier. Quelles sont les conditions psychosociales aptes à favoriser une telle évolution ?

Cette question a été traitée dans des contextes très divers, qui vont du changement des habitudes alimentaires chez les ménagères américaines (comment les inciter à cuisiner des abats dans une période de relative pénurie de denrées alimentaires), à des questions plus actuelles telles que l'incitation des jeunes à utiliser les préservatifs, jusqu'à la lutte contre la xénophobie. Transférée au problème qui nous intéresse ici, on partira du point de vue, certes un peu réducteur, selon lequel les attitudes des chefs d'entreprise sont, d'une manière générale, **insuffisamment favorables à la prévention** et que l'objectif du préventeur, de l'intervenant, du formateur qui s'adresse à ce public particulier est d'induire, chez ces chefs d'entreprise, un changement d'attitude qui les amènera à reconsidérer leur position et à accorder d'avantage d'attention à la prévention.

Si les premiers travaux sur ce thème du changement d'attitude sont originaires des États-Unis et attribués à Lewin (pour une traduction française : Levy, 1965), on notera néanmoins que le courant français actuel s'est construit une certaine renommée et est porteur de contributions enrichissantes (Joule et Beauvois, 1998).

Les premières études de Lewin ont comparé l'efficacité de techniques d'influence traditionnelles (du type exposé rationnel) avec des techniques plus novatrices pour l'époque, basées principalement sur le travail en groupe et l'échange avec les cibles visées par le changement. Le critère de performance utilisé dans ces études portait

(1) C'est d'ailleurs ce qu'on a constaté dans une campagne de publicité récente sur les assurances familiales, qui par ailleurs élude le risque et entretient une confusion entre assurance et prévention.

ENCADRÉ N° 1

STRATÉGIE DE L'APPROCHE MARKETING

PREMIÈRE ÉTAPE : CRÉER UN BESOIN

Cela ne peut pas se faire sur base d'un message centré autour des chiffres d'AT (accidents du travail) car, comme on l'a dit précédemment, une PME ou une classe de PME peut parfaitement être visée alors qu'elle ne connaît en moyenne qu'un accident tous les quatorze ans. La création du besoin, d'une manière générale, impose d'éviter les associations négatives que constituent notamment les coûts et les menaces relatives aux conséquences d'un accident, pour privilégier les associations positives.

Une autre difficulté du message prévention qui prétend amener le chef d'entreprise à changer ses pratiques, tient au fait que les PME et leurs dirigeants sont jaloux de leur autonomie et ont tendance à considérer négativement toute tentative d'interférence avec leur fonctionnement interne. Les aspects qui pourront donc créer un besoin sont, selon l'approche marketing, de trois ordres :

1. les considérations de nature morale, centrées sur le personnel. On jouera alors par exemple sur le souci qu'a le patron de préserver la santé et le bien-être du personnel ou sur la possibilité de réduction de l'absentéisme dont on soulignera également le caractère perturbateur pour l'entreprise ;

2. l'évitement de perturbations de tous ordres (absentéisme, turn-over, conflits sociaux) en insistant notamment sur le fait que, vu sa taille, l'entreprise dispose moins qu'une structure plus grande de la faculté de compenser en répartissant la charge des absents sur le reste de l'effectif ;

3. la dimension commerciale d'une politique de prévention, notamment associée à des actions de communication et en insistant sur ses effets positifs pour l'entreprise (image de marque, réputation, conformité aux normes SST (Santé et sécurité au travail) des grandes entreprises).

SECONDE ÉTAPE : ENCOURAGEMENT DE LA DÉMARCHE D'ACHAT

Pour cette seconde étape, l'important sera de minimiser chez le chef d'entreprise les risques perçus, associés à la démarche d'acquisition d'une prestation prévention. Ce pourra être réalisé en précisant clairement quels services vont être proposés, à quel coût, combien de temps cela va prendre, bref en limitant l'incertitude et les craintes liées à l'acquisition.

Vu l'état d'esprit qui prévaut dans les PME (urgence, rapidité, réactivité), il faut donner des informations simples pour appuyer la décision « d'y aller ». En ce qui concerne le service ou la formation propo-

sée, il sera préférable d'échelonner les actions : en commençant par des propositions limitées, ciblées, par exemple :

- d'abord simple visite avec conseil d'investissement précis,
- ensuite outil d'aide à l'analyse des risques,
- enfin démarche de formation du manager ou d'une personne compétente en SST et mise en place d'une politique SST,
- puis visite de suivi.

Tout ceci doit être étalé dans le temps, en prenant les dispositions nécessaires pour assurer la continuité de la relation.

La dimension formation ne doit pas apparaître pour tous les segments marketing.

TROISIÈME ÉTAPE : APRÈS VENTE - SUIVI

S'agissant d'établir des changements pérennes dans l'entreprise, on peut difficilement espérer aboutir à des résultats par une opération isolée. L'action ciblée vers un segment marketing doit idéalement s'inscrire dans une stratégie et dans la durée.

Le contact doit être maintenu d'une manière où d'une autre après la transaction. Soit le message sera répété sous d'autres formes, soit il sera prolongé par des messages graduellement enrichis.

sur le changement effectif de comportement, mesuré lorsque les personnes impliquées dans les expériences avaient regagné leur cadre de vie habituel. Il est ressorti de ces travaux que plusieurs conditions devaient être réunies pour accroître les chances d'entraîner un changement d'attitude chez les sujets (*cf. encadré 2, page suivante*).

On notera que des actions visant l'évolution des attitudes relatives à la sécurité ont été expérimentées par des équipes de recherche qui ont appliqué dans ce cadre les concepts psychosociaux issus des travaux de Lewin, et ce de longue date (Schlegel et Fritz, 1965, Dubost, 1987).

La théorie de l'engagement

Si ces travaux de Lewin font figure de référence princeps et sont très largement connus des psychosociologues, les conceptions plus récentes, entre autres celle de Joule et Beauvois, ne sont pas moins intéressantes.

Les auteurs distinguent deux courants théoriques sur les changements de comportements.

■ Le premier courant part du postulat que l'individu agit en fonction de ses motivations qui peuvent être extrinsèques (celui qui veut favoriser le changement interviendra alors en agitant le bâton et la carotte) ou intrinsèques (dans ce cas, l'in-

tervenant s'efforcera d'agir sur les valeurs, les convictions, le sens des responsabilités,...).

■ La théorie de l'engagement constitue le second courant théorique : le point de vue adopté est assez diamétralement opposé puisqu'il fait l'économie du concept de motivation pour mettre en avant l'idée selon laquelle **l'individu agit comme il a agi antérieurement**.

Par conséquent, pour l'influencer dans un sens ou un autre, pour obtenir un comportement voulu, il faut commencer par obtenir un autre comportement (qualifié de préparatoire) qui va « dans le même sens ».

ENCADRÉ N° 2

CONDITIONS FAVORISANT LES CHANGEMENTS D'ATTITUDE

1. DISCUSSION DE GROUPE

Elle permet bien mieux que l'exposé théorique de modifier l'attitude et le comportement des sujets.

2. INCLUSION DANS UN GROUPE DE PAIRS

Pour un résultat maximal, il est important que le groupe soit constitué de personnes qui se considèrent comme proches les unes des autres, c'est-à-dire comme partageant des préoccupations communes. C'est notamment à partir du moment où elles percevront que « ceux qui leur ressemblent » envisagent de modifier leur point de vue par rapport à une question que les personnes cibles reconsidéreront leurs propres attitudes et mettront en cause leurs comportements spontanés antérieurs.

3. ENGAGEMENT PUBLIC

Il est important d'amener, lorsque c'est possible, les participants à affirmer face au groupe leur choix d'infléchir leurs comportements futurs, car cette prise de position publique est de nature à ancrer un réel changement d'attitude.

4. INFORMATIONS CONTRADICTOIRES

Le groupe doit être informé tant sur les arguments rationnels en faveur d'un changement d'attitude que sur les contre-arguments qui inciteraient plutôt à conserver l'attitude antérieure.

En effet, partant du principe que ces contre-arguments sont accessibles par ailleurs, il est préférable de les discuter, voire même de les valider plutôt que de les occulter.

Si tel n'était pas le cas, l'ensemble du message se verrait décrédibilisé au moment où les personnes cibles prendraient connaissance des contre-arguments, ce message ainsi que celui qui l'a apporté étant dès lors suspectés de parti pris.

5. RÉDUCTION DES ÉLÉMENTS « FREINS », PLUS QU'INSISTANCE SUR LES ÉLÉMENTS MOTEURS

Enfin, il importe de s'attacher à discuter tout particulièrement des facteurs qui ont jusqu'à présent eu pour conséquence d'entraver le changement d'attitude bien plus que d'insister sur les facteurs justifiant une évolution de la position des membres du groupe.

Pour illustrer leur propos, les auteurs citent une expérience qui démontre l'influence de ce comportement préparatoire. D'après cette expérience, si l'on souhaite obtenir un euro, d'une personne quelconque dans la rue, pour téléphoner, les observations des chercheurs ont établi que 24 % de la population générale accèdent à une telle demande si celle-ci est posée d'entrée de jeu. Par contre, si la demande est précédée par un simple « pourriez-vous me donner l'heure ? », cette anodine requête préparatoire fait passer le taux de réponse favorable à 74 %.

Ces auteurs n'insistent donc pas sur la notion d'attitude, leur point de vue étant que la cible du changement, c'est avant tout le comportement objectif. Ici, on change le comportement pour faire évoluer les idées et non le contraire. De leur point de vue, ni la contrainte, ni l'incitation gratifiante ne sont très efficaces pour induire un réel changement.

A travers différentes notions, telles que celle dont ils reprennent la dénomination commune de « pied dans la porte », les auteurs insistent sur l'importance d'amener dans un premier temps l'individu concerné à mettre en œuvre un engagement, même minime, allant dans le sens désiré.

Ce premier geste une fois acquis, la stratégie mise en œuvre par les auteurs va être axée sur deux directions complémentaires.

La première consiste essentiellement à insister sur le **caractère autonome de l'acte** ainsi réalisé.

L'intervenant doit s'être préparé pour, chaque fois que c'est possible, créer des liens entre les personnes et leurs actes et pour resserrer ensuite ce lien autant que possible. Si les actes à générer sont particulièrement difficiles pour les agents qu'on veut influencer, il faut « baliser » le chemin en faisant réaliser un plan préalable de leur comportement futur (public et par écrit). Ce plan permettra d'introduire des actes engageants intermédiaires.

Par exemple, dans le cas d'une intervention visant à aider à arrêter de fumer, l'intervenant suggère au sujet de contacter par téléphone des personnes proches de lui pour leur signaler qu'il a pris cette décision.

C'est ainsi qu'on insistera le plus clairement possible sur le choix délibéré de l'individu, sur l'absence totale de contrainte, sur l'absence de rétribution tant matérielle que financière (ou autre). Ceci, dans la conception des auteurs, est de nature à

interdire à l'individu d'attribuer son premier acte engageant à des facteurs extérieurs à lui-même. Dès lors qu'il n'a agi ni parce qu'il était contraint, ni parce qu'il était rémunéré, ni parce qu'il allait en tirer des avantages, il ne peut, pour expliquer son geste à ses propres yeux, que l'attribuer à son assentiment personnel et donc à un partage des valeurs qui sous-tendent ce choix.

La seconde direction stratégique proposée par les auteurs consiste à **amener l'individu à poser des actes de plus en plus engageants**, tout en maintenant l'absence de contrainte.

Au travers de cette « spirale d'engagement », puisque de nouveau la démarche ne permet à l'individu d'expliquer son comportement par aucune contrainte ou rétribution externe, celui-ci ne peut que s'auto-attribuer son évolution, ce qui se fait généralement par une adaptation progressive de son discours et des valeurs qu'il affirme. La liberté de choix et la progressivité de l'implication dans les actions demandées sont donc, pour ces auteurs, les clés d'un succès qu'ils jugent bien supérieur à celui de tentatives d'influence plus classiques basées sur « la carotte ou le bâton ». Ainsi par exemple, dans une des

expériences menées par ces auteurs, des étudiants à qui on donne une rémunération pour une tâche donnée se sentent beaucoup moins liés au comportement qu'ils ont adopté et l'abandonneront très vite, au contraire de ceux qui se sont engagés gratuitement. Le contexte de liberté dans lequel l'acte est réalisé est également très important.

Enfin, il est bon également que l'attitude opposée (refusant l'action) soit d'une part exprimée, d'autre part décrédibilisée, mais sans donner d'exemple du comportement contraire non désiré. Dans le cas d'une intervention visant à faire accepter un dépistage par des personnes à risque (sida), les auteurs faisaient dans leur expérience intervenir des comparses qui avaient pour rôle de donner des arguments à l'encontre du dépistage, puis qui portaient en claquant la porte avant la prise de décision publique. Les sujets qui restaient et réalisaient un premier acte engageant alors qu'ils avaient été mis en face du comportement et des attitudes opposés se trouvaient d'autant plus engagés dans la direction de l'acceptation du dépistage.

D'autres principes engageants sont également mis en avant par les auteurs, principalement :

■ Le principe de naturalisation (des actes à valoriser). Il s'agira d'attribuer à l'individu les succès qu'il rencontre en progressant dans le sens des comportements souhaités.

■ Le principe de dénaturalisation. Il est préférable d'éviter d'attribuer à l'individu les échecs auxquels il achoppe éventuellement (dans le sens opposé aux comportements souhaités donc). Il faut les attribuer à l'environnement extérieur et non à lui-même.

■ Le principe du renforcement de surcroît : si on accorde des gratifications, il faut éviter que celles-ci soient automatiques et planifiées (sinon la personne risquera d'attribuer le comportement à l'appât du gain). Il faut au contraire que celui-ci arrive au moment où le sujet s'y attend le moins.

■ Le principe de la juste identification de l'action. Il faut que le sujet fasse clairement l'association entre les actes préparatoires qu'il a posés et l'orientation qu'on souhaite lui faire prendre.

Exemple : si on fait apposer un autocollant sur la vitre d'un automobiliste « j'aime la vie, je limite ma vitesse », il faut que ce geste soit identifié par le

sujet comme un geste de prévention. Ce ne sera pas le cas s'il trouve cet autocollant particulièrement joli et qu'on lui laisse l'opportunité d'interpréter son propre geste par des critères esthétiques. De même, si l'on fait faire un film sur la prévention du sida par des jeunes, il faut qu'ils l'interprètent par « je me préoccupe de ce problème de santé publique » et non par « je suis un acteur en herbe ».

Si des applications dans le champ de la formation à la prévention des risques professionnels paraissent possibles et ont effectivement été testées (Brangier 2001), il apparaît inévitable de s'interroger préalablement sur la dimension éthique de telles pratiques, ce que par ailleurs Joule et Beauvois ne font que partiellement.

Bien que ce ne soit pas l'objet de cet article, soulignons que leurs conceptions consistent essentiellement à insérer, dans un cadre conceptuel cohérent, des pratiques utilisées de manière non systématique dans de nombreuses relations de pouvoir (qu'il s'agisse de relations de travail, familiales, pédagogiques ou politiques) ; cette théorie, comme le titre de leur livre - La soumission librement consentie - le laisse d'ailleurs pressentir, accorde une importance notable à la notion de liberté et permet un regard critique sur celle-ci.

Il faut d'ailleurs sans doute relativiser la force des influences exercées en appliquant leurs préceptes, ne serait-ce que parce que, dans tout environnement réel, d'autres influences coexistent et que le sujet (social) a dès lors la liberté de choisir de pencher vers l'une plutôt que l'autre, ce qui, pour ce qui nous occupe, ne simplifie pas la tâche du préventeur et amène à considérer avec modestie son rôle et ses ambitions. On retiendra à tout le moins que, pour maximiser les chances d'influencer un partenaire, il importe d'être attentif à la gradation des implications qu'on lui demandera de manifester et de s'assurer de son consentement « libre » à chacune des étapes. Le point de vue quelque peu dogmatique et univoque de Joule et Beauvois est notamment modéré par la troisième théorie psychosociale présentée dans la section suivante.

La théorie de l'élaboration du conflit

Cette troisième théorie (Pérez et Mugny, 1993 ; 1996), inscrite, elle aussi, dans une perspective psychosociale, pose le principe que le conflit issu de la confrontation entre opinions diverses est un facteur essentiel pour qu'un changement au niveau des attitudes, des valeurs et des normes sociales puisse apparaître. Le

conflit, qui ne peut émerger que pour autant qu'existe une divergence entre points de vue (cf. la notion de « conflit sociocognitif », Doise et Mugny, 1997) et qu'on favorise son émergence au grand jour, s'est en effet révélé être une condition indispensable pour favoriser la prise en compte du point de vue exprimé par autrui et pour que puisse émerger, suite à une interaction de nature contradictoire, un changement durable et profond au niveau des attitudes initialement exprimées.

Selon la théorie de l'élaboration du conflit, l'émergence ou non d'un changement (ainsi que le niveau plus superficiel ou plus profond où il se produit), suite à une confrontation réelle ou symbolique entre points de vue divergents, dépend de la signification que les individus ou les groupes participant à l'interaction vont accorder au conflit issu de la divergence. En ce sens, ce sont principalement les éléments du contexte social caractérisant l'interaction qui sont susceptibles d'orienter la signification accordée au conflit et partant, de déterminer son élaboration spécifique. La nature de l'élaboration du conflit est susceptible de moduler les dynamiques de l'influence sociale et les motivations sous-jacentes, ce qui aurait des conséquences particulières, autant sur la manière d'exprimer l'opinion propre lors de la confrontation idéologique, que sur l'émergence d'un changement d'opinion suite à la dissension.

Ceci souligne donc l'importance du débat contradictoire. Ce débat est à envisager ici comme une « compétition » entre opinions en conflit, et par conséquent entre les groupes ou les sous-groupes qui les défendent, chacun ayant la possibilité de s'engager dans des stratégies d'influence en vue d'obtenir des autres un consensus (majoritaire) sur leur position. Ceci tient au fait que le contexte social dominant dans nos sociétés dans lesquelles s'insère ce débat se caractérise par une légitimation passant par la règle de la majorité. Dans le cas de la prévention et partant de l'idée que les chefs d'entreprise peuvent adopter des points de vue très disparates par rapport à l'importance qu'il est souhaitable d'accorder à la prévention dans leur entreprise, il serait bon, pour pouvoir faire évoluer ces positions, d'aménager des dispositifs propices à l'expression des opinions - sans nier leur nature contradictoire attestée par les multiples résistances aux actions des préventeurs - pour précisément les faire évoluer vers une plus large prise en compte de la santé. La théorie ne dit bien évidemment pas grand chose des

raisons pour lesquelles cette confrontation devrait faire évoluer les points de vue dans le sens que les promoteurs de la prévention jugent favorable, mais on peut à tout le moins penser que les valeurs communes, sur lesquelles s'appuie l'Institution prévention et l'ensemble des arguments rationnels et éthiques que celle-ci a pu élaborer tout au long de son histoire, devraient effectivement permettre de faire progresser les choses, tant ces arguments sont potentiellement consensuels.

Conclusion des perspectives théoriques

Selon la théorie marketing évoquée plus haut, une approche efficace des PME implique une réelle prise en compte des spécificités des PME et de la relation de services associée à la délivrance du message prévention. La focalisation sur le manager de l'entreprise est logique et doit être affirmée clairement. Un message efficace impliquera la mise en place d'une relation interpersonnelle forte, au cours de laquelle on se donnera les moyens de créer un climat de confiance. En ce qui concerne l'argumentaire, on devra insister sur les éléments positifs, tels que la possibilité de réduire l'absentéisme pour maladie, les perspectives d'amélioration de la réputation de l'entreprise et le bien-être des travailleurs. Il faut par contre manier avec circonspection les arguments négatifs, notamment ceux qui insistent sur les coûts des accidents de travail. Il faut proposer également un service individualisé, tenant compte des spécificités de l'entreprise et de son dirigeant. Une documentation claire et facile à comprendre peut être également utile.

Les approches psychosociales abordées dans cette partie viennent compléter l'approche marketing sans la contredire. Appuyant l'intervention qui doit conduire au changement sur des assises différentes, respectivement le concept d'attitude, les comportements précurseurs ou le débat d'idées, ces trois approches ont en commun de souligner la nécessité de préconiser de travailler sur des groupes d'individus présentant des caractéristiques similaires, tout comme le soulignait l'idée de segmentation marketing. Elles convergent également lorsqu'elle souligne la nécessité d'établir un dialogue accordant le droit de parole aux arguments qui vont à l'encontre de la prévention. Elles s'écartent en cela de la propagande.

Au delà des différences superficielles, dans chacun des cadres théoriques, la

prise de position est importante puisque c'est à partir d'elle que s'affirment les attitudes, les points de vue ou les comportements précurseurs. Chacune souligne également la nécessité de rendre possible l'expression des points de vue opposés aux changements recherchés (dans le cas qui nous occupe les « bonnes » raisons de ne pas développer la politique de prévention), et de ne pas se contenter d'une affirmation lénifiante et fausement consensuelle de l'idéal recherché qui risquerait de masquer l'absence de tout effet à long terme.

2. Deux perspectives pragmatiques

Si la partie précédente tient sa pertinence de réflexions théoriques, assises sur des champs conceptuels établis, et de recherches scientifiques débordant le cadre de la prévention pour s'inspirer de problèmes jugés analogues, il est tout aussi légitime d'asseoir cet article sur le point de vue d'acteurs qui, au quotidien, travaillent avec la prévention comme préoccupation. Par leur réflexion personnelle, tout autant que par les échecs et succès de leur confrontation répétée avec les entreprises, ceux-ci ont, en effet, élaboré une conception pragmatique sur la manière d'aborder les PMI-PME par le truchement des chefs d'entreprise. Cette démarche constructive a, bien évidemment, dû s'adapter à des spécificités locales ou sectorielles qui, si elles ont ajouté des contraintes spécifiques limitant le champ des possibles, les ont certainement tout autant astreints à une réelle créativité. Les agents de terrain, dont il s'agit ici, sont les responsables de formation des CRAM (Caisse régionale d'assurance maladie) et des CGSS (Caisse générale de sécurité sociale) et les apports relatés dans cette publication ont une double origine.

Il s'agit d'abord des résultats d'un court questionnaire les interrogeant sur leurs pratiques, stratégies d'implications et objectifs poursuivis lorsqu'ils s'adressent à ce public si particulier des chefs d'entreprise. Ce questionnaire permet d'aborder le point de vue de chacun (exprimé en dehors du groupe) et de discuter des points pour lesquels une convergence se manifeste hors concertation, tout autant que ceux pour lesquels il n'y a visiblement que peu d'accord.

Le second apport est issu d'un débat interne à un sous-groupe rassemblant une partie de ces responsables de formation, débat au cours duquel le groupe a tenté de dégager ensemble quelques points qui pourraient servir de base à l'élaboration d'une stratégie et d'objectifs communs, première piste vers l'élaboration d'un argumentaire, sinon d'un référentiel pour des actions de formation pensées collectivement et ciblées vers ce public. Ce séminaire était organisé par le service Formation de l'INRS dans le cadre de la semaine d'échange organisé annuellement à destination des responsables de formation de l'Institution.

Le questionnaire

Procédure

Le questionnaire a été distribué par courrier (fax-messagerie) et les réponses ont donc été collectées sans contact direct avec les responsables de formation. Les objectifs affichés étaient de rassembler quelques informations sur les pratiques actuelles destinées à ce public-cible, afin d'introduire un atelier portant sur ce thème et auxquels les responsables de formation allaient participer.

L'ensemble des responsables de formation, et des correspondants formation pour les Caisses qui n'ont pas de responsable formation, ont été sollicités, ce qui correspond donc à la population totale.

Les questions ouvertes et volontairement larges, qui ont été soumises aux responsables de formation, les interrogeaient sur quatre thèmes repris dans *l'encadré 3*.

Onze responsables de formation ont répondu dans les délais, c'est-à-dire avant la tenue du séminaire (cf. sous-section suivante). Il n'était pas envisageable de réaliser une relance, car la participation au séminaire aurait influencé les réponses, sans doute dans le sens d'une moindre diversité.

Résultats

■ ■ En ce qui concerne les objectifs à privilégier, on constate une importante hétérogénéité des réponses. Celle-ci est sans doute la preuve d'une forte créativité, mais elle illustre également certaines divergences de point de vue entre les responsables de formation, concernant les priorités à attribuer aux actions destinées aux chefs d'entreprise. On peut craindre que cette hétérogénéité entrave l'efficacité par l'éclatement des actions qu'elle engendre,

actions qui par ailleurs ne sont pas si nombreuses. Onze objectifs distincts ont été mis en avant. Les réponses les plus fréquentes portent :

- d'une part sur les liens entre l'aspect économique et la prévention :

- soit en négatif (impacts financiers des risques),

- soit en positif (rentabilité de la prévention) ;

- d'autre part sur la responsabilité - entendue essentiellement sur le plan juridique - du chef d'entreprise, sans préciser si ce point est abordé sous l'angle positif ou négatif.

Ces deux classes de réponses, rapportées chacune par 4 responsables sur onze, présentent un point commun : il s'agit dans un cas comme dans l'autre d'attirer l'attention sur un lien existant entre prévention et une préoccupation spontanée du responsable d'entreprise : la maîtrise de ses coûts et la rentabilité d'un côté, sa « tranquillité » juridique de l'autre. Si on rapporte ces sujets à ce qui découle des préconisations des approches marketing et des théories psychosociales de la première partie de cet article, cette accroche avec une préoccupation préexistante est évidemment un élément positif à mettre au crédit des responsables de formation. Par contre, on ne peut que leur recommander de travailler ces liens préférentiellement dans le sens positif (la prévention peut vous rapporter sur le plan économique et sur celui de la sécurité juridique) et d'éviter de s'appesantir sur les liens négatifs (ce qui est le cas s'ils soulignent les coûts des accidents et les conséquences négatives possibles en termes de responsabilité juridique).

Les autres objectifs mis en avant par deux responsables de formation sont : la dimension idéologique (valeurs liées à la prévention), le recul du chef d'entreprise par rapport à ses propres pratiques de prévention, la dimension méthodologique de la prévention. Enfin six objectifs ne sont cités qu'une seule fois.

- En ce qui concerne les moyens mis en avant pour impliquer le chef d'entreprise, sept réponses différentes ont été mentionnées. Les responsables de formation proposent d'abord de s'appuyer sur les contrats de prévention pour inciter les chefs d'entreprise à s'engager dans une action de formation (4 réponses). Ils insistent également sur l'obligation qui leur est imposée de développer une pratique de prévention (également 4 réponses). Ces deux réponses fréquentes amènent une remarque. Mettre l'accent sur l'obligation et associer l'inscription à une formation avec la souscription d'un contrat de prévention présente, principalement selon la théorie de l'engagement, certains inconvénients. Il ne faudrait en effet pas laisser au chef d'entreprise la possibilité de justifier (à ses propres yeux) son inscription

dans une démarche de formation par ces raisons externes, qui pourraient constituer un frein au développement d'un sentiment de réelle implication personnelle. En effet, la théorie de l'engagement souligne l'importance de préserver au maximum une [impression de] liberté d'engagement par rapport à la démarche d'inscription à une formation comme à toute autre démarche de prévention.

Les réponses classées en second portent sur la médiation par des clubs d'entreprise ou des structures professionnelles, sur l'organisation de débats sectoriels, sur le choix de sujets ciblés en fonction de l'entreprise, sur la personnalisation de l'offre en fonction des spécificités éventuellement momentanées de l'entreprise. Toutes ces réponses convergent avec les préconisations évoquées plus haut par les champs théoriques, notamment la démarche marketing et la théorie de l'élaboration du conflit. En effet, une approche individualisée, un ciblage par groupe de pairs, une approche de type débats sont autant de modes d'approche qui s'inscrivent dans le sens préconisé par ces théories.

- En ce qui concerne les produits d'appel, trois réponses émergent : il s'agit de l'argument économique, de l'évaluation des risques et de la responsabilité pénale du chef d'entreprise. De nouveau, on voit ici que les responsables de formation s'appuient sur des synergies avec des préoccupations spontanées des chefs d'entreprise. Ces préoccupations se situent dans trois sphères complémentaires : économique (exigence de rentabilité), réglementaire (satisfaire à ses obligations) et juridique (prévenir une mise en cause de sa responsabilité). Ici aussi, la mise en relation avec les différentes recommandations issues des champs théoriques de la première partie de cet article incite à recommander une certaine prudence dans l'utilisation de ces produits d'appel. Si l'idée de partir de préoccupations préexistantes est un élément à retenir, deux écueils sont à éviter :

- d'une part, il faut se garder de n'en conserver que les aspects négatifs (pertes financières, crainte du procès ou de la mise en cause),
- d'autre part, il importe d'éviter que les chefs d'entreprise pensent s'inscrire à des formations relatives à la prévention, essentiellement pour y pêcher des réponses à leurs préoccupations et non parce que la prévention et la sécurité les intéressent.

- Enfin, pour ce qui touche à la nature des actions entreprises à destination de ce public-cible, le type d'action le plus fré-

ENCADRÉ N° 3

THÈMES DU QUESTIONNAIRE

LES OBJECTIFS À PRIVILÉGIER

Quelle est la nature des messages que le responsable de formation juge important ? S'agit-il de faire acquérir une compétence technique relative à la prévention, de comprendre les enjeux juridiques de la prévention, de pouvoir maîtriser ou de connaître l'existence de méthodologie d'intervention en matière de prévention ou au contraire s'agit-il surtout d'agir sur le plan des valeurs liées à la prévention ?

LES MOYENS D'IMPLICATION DES CHEFS D'ENTREPRISE

Quelles stratégies sont mises en avant pour amener les chefs d'entreprise à participer et à s'impliquer dans les actions de sensibilisation ou de formation qui leur sont destinées ? À l'inverse, y-a-t-il des écueils à éviter ou des stratégies qu'il vaut mieux proscrire ?

LES PRODUITS D'APPEL

Y-a-t-il des thèmes ou des problèmes qu'il est utile de mettre en avant pour susciter l'intérêt des chefs d'entreprise ?

LA NATURE DES ACTIONS

Quels types d'actions de formation à destination de ce public-cible sont envisagés ou mis en œuvre, quelles formes prennent les démarches de formation à destination des chefs d'entreprise ? Il peut s'agir d'actions qui sont déjà développées ou de projets d'actions futures ou, plus largement, de la nature d'actions qui sont jugées pertinentes, même sans avoir été mises en œuvre.

quemment cité concerne les **réunions-débats**, dans lesquelles des chefs d'entreprise peuvent échanger sur des sujets en rapport avec la prévention en général. Une telle centration des actions de formation nous apparaît en concordance avec ce que préconise la théorie de la résolution des conflits, tout comme avec la théorie marketing. Elle s'appuie en effet sur le **groupe de pairs** et permet l'explicitation des arguments contradictoires de la part des participants. Ce type d'ouverture est également de nature à favoriser des contenus non techniques centrés sur les arguments en faveur et à l'encontre de la mise en place d'une politique de prévention dans l'entreprise.

Trois autres types d'action ont été cités : il s'agit de formations centrées sur les **modules d'évaluation des risques** (une formation plus technique et moins un débat d'idée donc), la **sensibilisation à la prévention** et les **aspects économiques** de la prévention.

Le débat

Procédure

Dans le séminaire regroupant une fois par an les responsables de formation des CRAM et CGSS, une séance de travail d'une demi-journée a été organisée sur le thème des actions de formation à destination des chefs d'entreprise. Nous avons eu l'occasion de participer à cette demi-journée et de contribuer à l'élaboration des questions abordées dans ce cadre avec deux collègues responsables de formation. Contrairement au questionnaire, il était cette fois demandé au sous-groupe, réunissant environ la moitié des responsables de formation, d'élaborer une réponse commune et non pas de discuter des pratiques spécifiques à chaque caisse. Les sujets traités au cours de ce débat ont été assez proches des questions intégrées dans le questionnaire (*cf. encadré 4*).

Par ailleurs ils s'inspiraient d'un document CNAMTS/CRAM/INRS [2001] précisant les orientations des actions de formation, dont une partie est spécifiquement ciblée sur les chefs d'entreprise. Ces sujets étaient les suivants :

1. Quels objectifs convient-il de se fixer en matière d'action de formation/sensibilisation vis-à-vis du chef d'entreprise. Que souhaite-t-on voir évoluer chez lui ? S'agit-il (par exemple) de ses attitudes par rapport à la prévention, de ses

conceptions, de ses valeurs, de ses pratiques ?

2. En fonction de ces objectifs partagés, quelles sont les stratégies à mettre en place ? Sont-elles ou non multiples ? Quelle est leur nature ?

3. Quels sont dès lors les dispositifs de formation à privilégier ?

4. Enfin, sur quels contenus doivent se concentrer les actions de formation ?

Résultats

Le niveau d'élaboration des réponses à ces quatre questions n'a pas été homogène. Le groupe a, en effet, consacré un temps relativement important à rapporter des expériences et des pratiques à destination de ce public. Par ailleurs, d'aucuns dans le groupe ont éprouvé des regrets quant aux difficultés pour prendre collectivement de la distance par rapport aux pratiques de chacun et pour élaborer des principes d'action d'un niveau de généralité supérieur, vecteur d'un point de vue commun qui apporte néanmoins des éléments novateurs.

Conclusion sur les perspectives pragmatiques

Les responsables de formation se sont constitués, au travers de leur pratique, une expérience qui se traduit par des principes d'action qui présentent - parfois sans qu'ils le réalisent pleinement - une réelle cohérence. Certains des principes d'action qu'ils énoncent apparaissent en adéquation avec ce qui ressort des points de vue théoriques présentés dans la première partie.

Parmi les points pour lesquels l'approche pragmatique, telle que synthétisée ici converge avec la théorie, on retiendra :

- le souci de rechercher des « points d'accroche » avec d'autres préoccupations des entreprises ;
- le soin apporté à segmenter la cible en tenant compte soit de regroupements professionnels préexistants, soit des caractéristiques et du niveau d'élaboration des actions de prévention qui existent déjà dans l'entreprise ;
- la prise en compte des caractéristiques initiales de l'entreprise et de son responsable ;

ENCADRÉ N° 4

QUESTION 1 - QUELS OBJECTIFS POUR LES CHEFS D'ENTREPRISE ?

En ce qui concerne les objectifs à se fixer, le groupe a quelque peu débattu des difficultés à définir une politique univoque en matière d'action à destination des chefs d'entreprise PME-PMI, sachant que, de toutes façons, seule une partie de ceux-ci pouvaient concrètement être touchés par des actions de formation/sensibilisation. Néanmoins, le maître mot pour ce qui concerne ces objectifs est celui d'intégration ⁽¹⁾. Il s'agira de **chercher à ce que la prévention soit considérée** par le responsable d'entreprise comme faisant partie de sa gestion, de sa conduite de l'entreprise dans le sens le plus général. L'objectif de son implication est également de le mettre en mouvement, de faire en sorte que la prévention fasse désormais partie de ses préoccupations.

Les responsables de formation conculcés ont insisté sur la nécessité de sensibiliser les chefs d'entreprise, cette sensibilisation étant perçue comme le premier élément qui permettra cette traduction dans l'action concrète. Il faut viser à les faire progresser, en partant « de là où ils sont ». On doit être conscient de l'effort qu'on leur demande, de la profonde remise en cause de leur organisation et de leur habitude de gestion.

Le but est d'amener le chef d'entreprise à intégrer la prévention et plus largement la prise en compte de la santé et de la sécurité de ses travailleurs dans sa gestion et ceci autant que possible dans l'ensemble de ses pratiques quotidiennes. Pour ce faire, il apparaît nécessaire d'impulser une dynamique partant de ses acquis, ou s'appuyant sur les acquis existants.

Pour ceci, les responsables de formation soulignent l'importance du caractère concret des propositions qui sont faites au chef d'entreprise.

Il s'agit notamment de lui faire percevoir qu'il a effectivement quelque chose à gagner à impulser la prévention. L'idée étant que si on lui montre l'intérêt pour lui que présenterait cette pratique de prévention, on peut arriver à un point où il sera prêt à s'engager.

LES ORIENTATIONS DES ACTIONS DE FORMATION

Il faut créer chez lui une envie, et l'amener jusqu'à « passer à l'acte », c'est-à-dire jusqu'à traduire dans son action certaines des nécessités de la prévention.

C'est seulement à partir de là, que la santé et la sécurité pourront être intégrées dans son quotidien et ne seront plus considérées comme ce dont on s'occupe en dernier lieu.

D'aucuns ont souligné qu'il fallait être lucide : lucide sur les moyens dont on dispose, lucide sur l'écart entre la situation à laquelle on s'attaque et celle correspondant à l'idéal vers lequel on pourrait souhaiter les faire progresser. L'essentiel est aussi de créer les conditions favorables pour que le chef d'entreprise puisse mettre en place ou faire mettre en place une évaluation des risques digne de ce nom.

Ceci implique sans doute de partir, plus qu'on ne le fait, d'un état des lieux, d'un constat éclairé de la situation de départ de l'entreprise. Ce travail d'analyse n'est pas entièrement de la compétence des Caisses.

QUESTION 2 - QUELLE STRATÉGIE METTRE EN PLACE ?

Les responsables de formation convergent pour dire que nous ne sommes pas face à une demande, mais qu'il existe manifestement des besoins.

Plusieurs responsables soulignent l'efficacité tactique d'actions organisées en collaboration avec les chambres de commerce et les autres organisations professionnelles.

Ils sont également très nombreux à prendre appui ou à suggérer de prendre appui sur les contrats de prévention pour solliciter la participation du chef d'entreprise à une formation ou à une action de sensibilisation.

Enfin, le groupe souligne plusieurs interrogations, portant sur le message, les modes de recrutement des chefs d'entreprise, les moyens à mettre en œuvre.

En particulier, ils se sont demandés dans quelle mesure il était possible de déléguer cette cible d'action à des organismes tiers, et la majorité a conclu qu'il valait mieux que l'Institution, et donc les

Caisses, gardent la maîtrise des opérations destinées aux chefs d'entreprise entre autres, en raison de l'importance stratégique de la cible, pour éviter de brouiller le message et parce qu'il s'agit de véhiculer des valeurs de l'Institution. Ils ont cependant regretté que le ou les outils correspondants ne soient pas construits et l'absence d'un véritable positionnement institutionnel.

Ils ont également constaté collectivement qu'on pouvait considérer le problème comme celui de l'élaboration d'une action de service. Les Caisses actuellement agissent en fonction d'opportunités qu'elles ont rencontrées ou créées, mais on ne peut parler de stratégie au sens strict. Ceci reflète peut-être le fait qu'ils sont face à une grande diversité de profils de chefs d'entreprise et d'entreprises, et que cela imposerait de dessiner **non pas une stratégie** mais **des stratégies** correspondant à ces différents profils.

Quoi qu'il en soit, certains développent une stratégie opportuniste, consistant à répondre à un maximum de sollicitations, ce qui permet de travailler sur la base d'un embryon de demande. D'autres ont choisi de passer par l'intermédiaire de groupes d'appartenances, auxquels sont affiliés des chefs d'entreprise, ce qui permet d'en atteindre plusieurs à la fois en s'appuyant sur des réseaux existants, qui fournissent à la fois un cadre à l'action et permettent de segmenter les interventions-formations en fonction des groupes de chefs d'entreprise présentant un minimum de caractéristiques communes. En tout état de cause (et bien que tous ne soient pas d'accord sur ce point), concernant ce segment particulier, on ne peut être réellement efficace « en faisant de la masse ».

QUESTIONS 3 ET 4 - QUELS DISPOSITIFS DE FORMATION ET QUELS CONTENUS PRIVILÉGIÉS ?

Dépassant les résultats au questionnaire, les responsables de formation soulignent une grande diversité d'accroches qui peuvent être exploitées dans le cadre d'actions de formation. Parmi celles qui convergent avec les résultats du questionnaire, ils ont retenu :

- ◆ le discours sur les intérêts de la prévention en terme de performances économiques ;
- ◆ l'évaluation des risques ;
- ◆ la responsabilité pénale du chef d'entreprise.

Pour ce qui est de celles qui vont au delà, ils ont évoqué :

- ◆ le progrès social pour l'entreprise et son personnel, que constitue une politique active en matière de santé-sécurité ;
- ◆ la dimension éthique de la problématique ;
- ◆ le fait que la sécurité et la prévention sont des problèmes industriels comme les autres.

De nouveau, la question de la segmentation des messages en fonction d'une typologie des entreprises a été évoquée. Elle impose une adaptation du message et une modulation des arguments à mettre en avant. Enfin, la dimension « entreprise sociale citoyenne » a été mentionnée.

Revenant sur ce qui avait été cité lors des réponses à la première question, le groupe a évoqué deux voies possibles :

- ◆ soit une stratégie de large diffusion, visant à toucher un nombre important d'entreprises mais en négligeant le travail en profondeur. Il s'agira alors davantage d'un problème de communication que de formation, le risque étant de ne déboucher que sur des effets éphémères et de surcroît difficilement mesurables ;
- ◆ soit une stratégie plus en profondeur, envisageant la formation comme outil de prévention. Cela impose des formations-actions accompagnées par le contrôleur en entreprise. Cette seconde option impose un travail sur l'argumentaire et une politique de suivi plus élaborée.

Enfin le groupe a conclu sur la difficulté à « vendre » la prévention et sur le manque d'outils permettant non pas de former les chefs d'entreprise, mais de les motiver à se diriger vers la formation et l'action en prévention.

(1) Ce qui confirme le point de vue exprimé par FAVARO [2001], qui préconise également l'intégration de la prévention aux pratiques de l'entreprise.

- l'appui sur les groupes de pairs ;
- la distinction entre actions de masse et actions plus ciblées, menées plus en profondeur.

Par contre, sur d'autres points, il apparaît que les pratiques élaborées par les responsables de formation divergent nettement par rapport aux préconisations théoriques :

■ Stratégie d'action faisant appel (plus ou moins explicitement) à la rationalité des chefs d'entreprise. On perçoit que les responsables de formation restent dans l'idée, largement critiquée par les psychosociologues, qu'une démonstration raisonnée de l'intérêt de la prévention ne peut qu'avoir des conséquences positives sur les pratiques, sur le comportement des chefs d'entreprise.

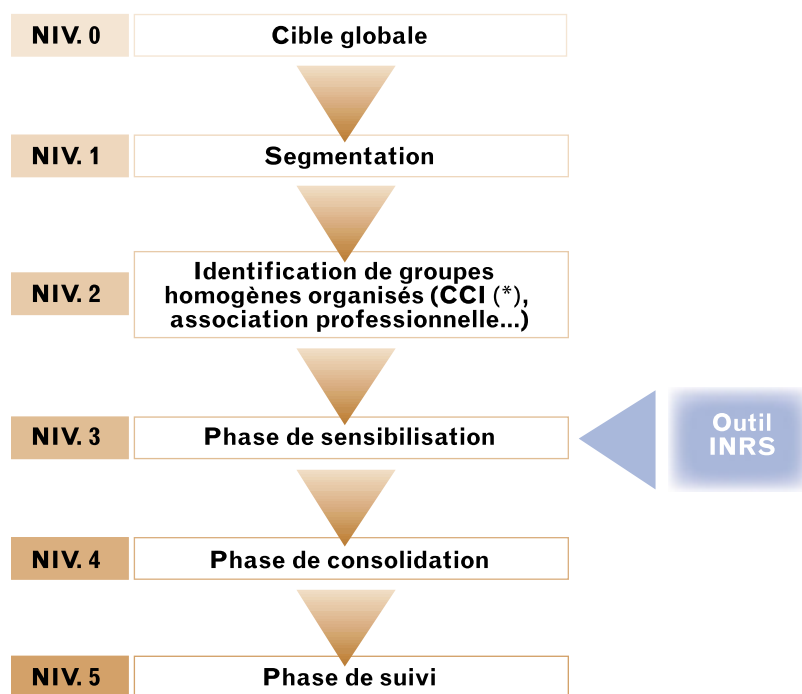
Ce n'est pas du tout le point de vue de Lewin, pas plus que celui de Joules et Beauvois et l'approche marketing s'est également éloignée considérablement de cet a priori de rationalité.

■ Concernant l'argument économique, on retiendra que les responsables de formation y font régulièrement référence. Bien que nous manquions de précisions pour savoir comment cette liaison est effectivement exploitée, la théorie doit inciter à s'en méfier.

Il y a, en effet, un risque à associer la prévention à une motivation négative (point de vue de la théorie marketing) et le but à rechercher, selon la théorie de l'engagement, est d'amener le chef d'entreprise à faire de la prévention per se, donc d'éviter toute possibilité d'attribution externe d'une action allant dans le sens du changement désiré (éviter que le chef d'entreprise ne puisse expliquer son changement par un raisonnement rationnel tel que : « je fais de la prévention parce que cela me rapporte »).

■ La même remarque peut être faite concernant l'exploitation du contrat de prévention pour amener le chef d'entreprise à prendre part à une formation. Le risque est dans ce cas qu'il puisse penser que sa participation ne se justifie que par les avantages liés au contrat.

■ Enfin, toujours dans la même veine, l'aspect responsabilité juridique doit également être utilisé avec mesure, dans ce cas pour éviter à la fois une liaison négative (« l'utilité de la prévention est d'éviter d'être traîné devant les tribunaux ») et une justification externe (« j'instaure des actions



(*) CCI : Chambre de commerce et d'industrie

Fig. 1. Stratégie d'action - Framework for action

de prévention pour me protéger sur le plan juridique »).

3. Un outil pour aborder les chefs d'entreprise

Dans cette troisième partie nous présenterons une approche possible, s'appuyant principalement sur un outil que l'INRS a déjà exploité dans un certain nombre d'actions de formation-sensibilisation, outil acquis et mis au point dans le cadre d'une convention entre l'INRS et l'Université de Liège et qui a bénéficié d'un nombre important de collaborations ponctuelles et plus suivies, notamment avec le Programme Formaprev (2) et la CRAM Midi-Pyrénées.

Stratégie globale

Partant du point de vue selon lequel l'objectif de l'Institution à destination des chefs d'entreprise est d'amener ceux-ci à intégrer le plus largement possible dans

leurs pratiques de gestion la composante prévention, on peut proposer une démarche comportant plusieurs étapes.

Si on pose qu'au départ bon nombre de chefs d'entreprise dans les PME envisagent principalement la gestion de leur entreprise sous les angles technique, économique et financier, alors, selon les principes d'actions découlant des perspectives théoriques énoncées plus haut, il apparaît nécessaire de construire une relation suivie entre l'intervenant et les chefs d'entreprise.

(2) Le programme FORMAPREV « Formation à la prévention, l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail intégrées dans le cadre de la gestion de l'entreprise » a été mis sur pied dans le cadre d'un partenariat regroupant : le Conseil régional Nord-Pas de Calais, la CRAM Nord-Picardie, la Direction régionale du Travail et de l'Emploi Nord-Pas de Calais, le Réseau Espace, l'Institut de médecine du travail du Nord de la France (Lille II, IMTNF) et le Groupement d'ergonomie de la Région Nord (GERN).

On envisagera donc idéalement plusieurs actions qui devront être étagées et calibrées en fonction d'objectifs croissants afin de les amener progressivement à une vision plus large de la gestion de l'entreprise, accordant une place accrue à la prévention et à la prise en compte de la santé du personnel.

Dans les étapes précoces, une phase de sensibilisation, construite autour de groupes de chefs d'entreprise (abordés par exemple au travers de leurs associations professionnelles) paraît judicieuse, au moins pour ceux pour lesquels les risques sont a priori importants et qui n'ont pas acquis par ailleurs une culture prévention. L'outil, dont il est plus particulièrement question ici s'insère à ce niveau de la stratégie.

Son exploitation devrait principalement cibler des PME, dont les responsables présentent au départ une implication faible, voire très faible pour la prévention.

Cet outil ne représente qu'un élément d'une stratégie qui imposerait une continuation par des actions. Une des difficultés résiderait dans leurs applications à proximité de l'entreprise, voire in situ, tout en ménageant l'appui sur le groupe mis en évidence et exploité aux phases précédentes.

Ces actions doivent d'abord viser la consolidation et la mise en pratique des principes mis en jeu dans la phase de sensibilisation et ensuite assurer un suivi des acquis sur le long terme. Ces phases pourraient être construites en articulation avec la phase de sensibilisation sur la base des expériences pragmatiques rapportées par les Caisses (fig. 1).

Phase de sensibilisation

Pour aborder cette phase de sensibilisation, il importe donc de réunir un groupe de chefs de PME relativement homogène du point de vue des besoins de prévention et dont les membres puissent se considérer mutuellement comme des pairs, conformément aux recommandations de plusieurs des cadres théoriques abordés dans la première partie de cet article. Le principe qui a été retenu est de mettre le groupe en situation d'agir collectivement pour conduire une entreprise virtuelle. Celle-ci leur est présentée sous la forme d'un jeu d'entreprise multifacette, qui s'appuie sur le modèle informatique d'une menuiserie industrielle, occupant une quinzaine de personnes produisant des châssis standards.

La simulation intègre les dimensions économique, financière, technique et sociale. Il est demandé au groupe de prendre des décisions dans ces quatre sphères, pour en analyser ensuite, avec l'aide de l'animateur, les effets sur l'entreprise : performances économiques et financières (rentabilité, indépendance financière, parts de marché...), techniques (taux d'occupation des machines, taux de pannes, qualité de la production...) et sociales (accidents, absentéisme, motivation...).

Le choix de cette formule présente un double intérêt :

- ◆ l'aspect collectif permet de s'appuyer sur les débats internes au groupe de chefs d'entreprise, pour amener des éléments de contenus pertinents par rapport aux points de vue exprimés par le groupe. La dimension collégiale des décisions qui doivent être prises impose à chacun de développer son argumentaire de façon explicite, que ce soit par exemple en faveur ou contre une décision privilégiant l'économique ou le social (incluant la prévention). Ceci donne prise à l'animateur qui travaillera sur la base de ce que les chefs d'entreprise expriment de leur positionnement ;

- ◆ l'aspect ludique rend plus probable l'expression de points de vue s'éloignant des discours convenus, qui parfois répondent avant tout à des critères de désirabilité sociale (qui oserait dire qu'il n'a que faire de la sécurité et de la santé de ses collaborateurs, même si c'est ce que l'on pourrait inférer de l'observation de son comportement ?).

Or, si on ne parvient pas à construire les conditions d'un débat, on ne peut espérer changer des attitudes qui ne sont attribuables à personne (cf. théorie de l'élaboration des conflits).

La session de sensibilisation se déroule sur une journée complète au minimum, au cours de laquelle peuvent se succéder jusqu'à cinq séquences successives alternant chacune une phase de prise de décision et une phase d'analyse des résultats.

- Les phases de prises de décisions permettent la confrontation des points de vue et le débat d'idées entre chefs d'entreprise, rencontrant en cela les principes du dernier des cadres théoriques évoqués en première partie. Le groupe va agir « librement » en fonction de ce qu'il comprend des intérêts de l'entreprise simulée et pourra donc choisir une gestion intégrant plus ou moins les conditions de travail et la prévention.

- Les phases d'analyse permettent à l'animateur de discuter de la validation ou de la sanction des décisions prises par le groupe, via le logiciel, et d'effectuer pro-

gressivement le transfert vers le monde de l'entreprise réelle de chacun des participants.

Cette structuration permet une progressivité pédagogique, partant d'une gestion où l'économique et le technique dominant, pour ensuite accorder davantage de place au fonctionnement de l'entreprise qui nous intéresse plus. Le social et la prévention apparaîtront d'autant plus importants par la suite qu'ils auront été négligés au début du jeu. Cela renvoie, sur le plan des conceptions théoriques, aux principes énoncés dans le cadre de la théorie de l'engagement, préconisant une gradation d'autant plus conséquente que la rupture entre le comportement antérieur et le comportement souhaité est importante.

La neutralité du logiciel et la scission entre sanction du « réel » (véhiculée par le logiciel) et les commentaires sur cette sanction (amenés par l'animateur avec le groupe) permettent de contenir les critiques toujours possibles portant sur la partialité du point de vue véhiculé par la session. Cela favorise également la discussion, pour autant qu'on ait soin de scinder dans l'animation ce qui est du ressort du modèle inclus dans le simulateur et ce qui porte sur la réalité vécue par chacun au travers de son expérience dans le monde de l'entreprise.

Le débat est important car il doit permettre aux avis contraires à la prévention de s'exprimer, condition nécessaire pour espérer une évolution selon la théorie de l'élaboration des conflits.

L'accroche économique du dispositif de sensibilisation est assez forte. Il a d'ailleurs été validé à plusieurs reprises sur ce plan, notamment dans le cadre d'une expérimentation organisée avec le soutien de la CRAM Midi-Pyrénées et implaquent la Banque de France. Les interactions entre prévention et rentabilité sont rendues beaucoup plus lisibles que dans une entreprise réelle, les facteurs extérieurs qui modulent la lisibilité des effets d'une variable sur l'autre étant moins nombreux.

Ce point de départ permet de partir des préoccupations spontanées du chef d'entreprise (efficacité, rentabilité, survie...), conformément à ce qu'avancent les théories marketing. Cependant, cela nécessite également un animateur capable de se montrer relativement à l'aise sur ces dimensions. On peut donc appréhender et discuter des intérêts économiques de la prévention, lorsque le modèle mathématique du logiciel de simulation les intègre, mais on peut également discuter des cas où prévention et rentabilité sont antagonistes et poser ainsi la question des limites

d'une conception de la prévention s'appuyant sur sa rationalité pour une entreprise limitant ses objectifs au profit.

On ne discute pas du coût des accidents du travail (3), mais plutôt des bénéfices de la prévention, directs ou indirects (réduction des aléas, effets sur l'absentéisme, qualité, climat social...) lorsque ceux-ci existent.

Inversement, lorsqu'un problème de prévention imposerait une solution coûteuse sans espoir de contrepartie en rapport avec les investissements, l'animateur peut discuter avec le groupe de la dimension éthique de la prévention (suivant en cela les recommandations de Tait et Walker, 2000) ou plus largement des apports très indirects d'une politique sociale intégrée à la gestion de l'entreprise. Si l'on suit les recommandations de l'approche marketing ainsi que celles des théories psychosociales, cette discussion sur la prévention « non rentable » est importante et l'animateur aurait tort de ne pas exploiter cette possibilité de la simulation.

En effet, nier ce cas de figure dans le contexte nuirait à la crédibilité du message, d'autant que chacun peut facilement en trouver des exemples. Les cadres théoriques convergent pour préconiser une information équilibrée. Qui plus est, l'affirmation par le groupe (ou, mieux encore, individuellement face au groupe) d'une attitude en faveur de la prévention, dans le cas où celle-ci apparaît manifestement en contradiction avec les intérêts économiques de l'entreprise, constituerait en tout état de cause une victoire pour l'animateur, eu égard aux théories psychosociales.

Dans le jeu, les problèmes rencontrés par les participants ainsi que les solutions de prévention envisageables, se situent tant à un niveau technique qu'à un niveau organisationnel.

Le dispositif de sensibilisation permet également d'appréhender le phénomène accident à la fois sur le plan général (est-ce que ma politique de formation, d'investissement, de maintenance... a un effet favorable sur le niveau de sécurité ?) et sur le plan singulier, privilégiant le facteur individuel dans l'explication causale. Sachant que la proximité de gestion dans la petite entreprise exacerbe la tendance déjà naturelle chez les dirigeants à privilégier le second mode, la mise à distance rendue possible par la simulation permet à l'animateur de faire discuter les deux niveaux d'explication.

La médiatisation par la simulation permet de montrer que deux logiques cohabitent : la logique économique et la logique sociale, à laquelle se rattache la prévention. Quoiqu'il fasse, le chef de PME se situe sur les deux plans, mais dans une PME où les impératifs de réactivité et les ajustements continus à l'environnement sont souvent de règle, l'utilité d'une large prise en compte des interactions entre ces deux sphères n'est que très difficilement perceptible. La simplification imposée par la simulation rend visibles ces interactions et soutient l'idée que l'entreprise peut gagner en accordant une plus large place à la prévention et au volet social.

CONCLUSION

Cet article a voulu traiter d'un problème complexe, celui du message que la prévention souhaite depuis longtemps faire passer auprès des entreprises de petite taille. Partant du constat largement partagé que ce message doit viser en premier lieu le dirigeant, nous avons cherché à discuter de trois axes d'entrée possibles :

■ ■ celui des champs théoriques qui paraissent pouvoir apporter leur contribution à cette question ;

■ ■ celui de praticiens des CRAM et CGSS qui nous semblent en position idéale pour agir, du moins si on admet que l'Institution se doit, pour être efficace dans des structures aussi diverses et nombreuses, de s'appuyer sur le bras de levier de formation et de sensibilisation ;

■ ■ enfin celui d'un outil qui a déjà un certain passé, puisque les premiers brouillons ont été dessinés à la fin des années quatre-vingts. L'histoire de cet outil est aussi celle de rencontres successives avec différentes conceptions de la prévention, de la conduite de l'entreprise et de la gestion. Cela contribue sans doute à le rendre attrayant à nos yeux et riche de potentialités.

La question qui se pose pour nous est de savoir dans quelle mesure cet outil peut contribuer à tracer une synthèse viable entre la théorie et la pratique. Nous aimerions le voir sortir de l'exploitation confidentielle dans laquelle il demeure aujourd'hui, mais les conditions ne sont sans doute qu'imparfaitement remplies.

Sa conception même en fait, en effet, un produit hybride, associant la prévention à la gestion, dans lequel les conseillers en gestion se reconnaissent parfois davantage que certains préventeurs.

À notre sens, son exploitation à une échelle plus large imposerait à la prévention de se questionner sur les possibles synergies avec les nombreux autres acteurs et autres finalités qui gravitent autour de l'entreprise et de son responsable.

(3) Bien que des animations dans ce sens aient été réalisées ultérieurement par certains partenaires du projet (Vaxevanoglou, Penzo, Furon, Frimat et Decool, 1997)

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUVOIS J.L.** - La servitude libérale et l'éthique de la recherche en psychologie sociale. In: *2nd Conference for Socio-cultural Research, Genève, 1996.*
- BRANGIER E., BARCENILLA J.** - La mise en place de documents professionnels en entreprise : la psychologie ergonomique à la croisée de l'ergonomie cognitive et de la psychologie sociale. In: *Actes d' EPIQUE 2001. Journée d'étude en psychologie ergo-nomique. SFP, département Recherche. Nantes, 29-30 octobre 2001, pp.179-187.*
- CNAMTS/CRAM/INRS** - Note d'orientation des activités de formation externe de l'institution prévention. Paris, avril 2001..
- DE MONTMOLLIN G.** - Le changement d'attitude. In: *Moscovici S. (Ed.) - Psychologie Sociale. Paris, PUF, 1998, pp. 91-138.*
- DOISE W., MUGNY G.** - Le développement social de l'intelligence. Paris, Inter-éditions, 1997.
- DUBOST J.** - Un exemple d'intervention en milieu industriel : comment réduire les accidents du travail ? Chapitre introductif de l'intervention psychosociologique. Paris, Presses Universitaires de France (PUF), 1987, pp. 13-46.
- FAVARO M.** - La prise en charge de la sécurité dans les PME. Quelques réflexions préalables à la conception d'actions de prévention. *Cahiers de Notes Documentaires - Hygiène et Sécurité du Travail*, 1999, 174, 1, pp. 37-46.
- FAVARO M.** - Health and safety in small firms : elements of context and proposals. In: *ZIO E., DEMICHELIA M., PICCININI N. - Proceedings of ESREL 2001, Turin, vol. 1, 2001, pp. 47-54.*
- Institution Prévention.** Politique de maîtrise des risques professionnels. Valeurs essentielles et bonnes pratiques de prévention. *CAT|MP du 25 septembre 2002.* <http://www.inrs.fr/indexnosdoss.html>.
- JOULE R.V., BEAUVOIS J.L.** - La soumission librement consentie. Paris, PUF, 1998, 214 p.
- JULIEN P.A., MARCHESNAY M.** - La petite entreprise. Principes d'économie et de gestion. Paris, Édition Vuibert Gestion, 1998.
- LEVY A.** - Psychologie sociale, textes fondamentaux. Paris, Dunod, 1965. ■
- MOSCOVICI S., MUCCHI FAINA A., MAASS A. (Eds.),** - *Social influence. Chicago, Nelson-Hall, 1994.*
- PÉREZ J.A., MUGNY G.** - Paradoxical effects of categorization in minority influence: When being an outgroup is an advantage. *European Journal of Social Psychology*, 1987, 17, pp. 157-169.
- PÉREZ J.A., MUGNY G.** - Discrimination et conversion dans l'influence minoritaire. In: *BEAUVOIS J.L., JOULE R.V., MONTEIL J.M. (Eds.) - Perspectives cognitives et conduites sociales (vol. 2). Cousset, Delval, 1989.*
- PÉREZ J.A., MUGNY G.** - Changement d'attitude, crédibilité et influence minoritaire : interdépendance et indépendance de la comparaison sociale. *Revue Suisse de Psychologie*, 1990, 49, pp. 150-158.
- PÉREZ J.A., MUGNY G.** - Influences sociales. La théorie de l'élaboration du conflit. Neuchâtel, Paris, Delachaux et Niestlé, 1993.
- PÉREZ J.A., MUGNY G.** - The conflict elaboration theory of social influence. In: *DAVIS J., WITTE E. (Eds.) - Understanding group behavior (vol. 2). Small group processes and interpersonal relations. Hillsdale, Lawrence Erlbaum, 1996.*
- SCHLEGEL J., FRITZ B.** - Aspect psychosociologique de la prévention des accidents. *Bulletin de Psychologie*, 244, 1965.
- TAIT R., WALKER D.** - Marketing health and safety management expertise to small enterprises. *Safety Science*, 36, 2, 2000, pp. 95-110.
- VAXEVANOGLU X, PENZO A.M., FURON D., FRIMAT P., DECOOL C.** - Formaprev. Sensibilisation et formation des futurs chefs d'entreprise à la prévention, l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail dans le cadre de la gestion de l'entreprise. *Revue de Médecine du Travail*, 1997, 24, 1, pp. 52-54.
- WALKER D., COX S., TAIT R.** - Motivating small firms to manage health and safety : a framework for action. In: *Proceedings of the International Conference Stimulating Manufacturing Excellence in SME, 20-22 avril. Sheffield, England, 1998, pp. 299-304.*