

# L'adaptation des superviseurs à la gestion participative de la prévention des accidents

Marcel Simard et Alain Marchand

Volume 50, numéro 3, 1995

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051035ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051035ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Simard, M. & Marchand, A. (1995). L'adaptation des superviseurs à la gestion participative de la prévention des accidents. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 50(3), 567–589. <https://doi.org/10.7202/051035ar>

Résumé de l'article

Cet article porte sur les approches utilisées dans les organisations pour amener les superviseurs à adopter un mode de gestion plus participatif de la sécurité au travail avec leurs employés. Les données présentées sont basées sur cinq études de cas réalisées selon un devis commun et analysées de façon comparative. Utilisant l'approche systémique du changement organisationnel, les auteurs développent le concept de stratégie de changement pour analyser les approches organisationnelles observées, en faisant l'hypothèse que ce sont les stratégies plus systématiques qui auront comme effets d'accroître l'utilisation de la gestion participative de la prévention par les superviseurs, et de réduire le taux de fréquence des accidents. Les résultats confirment largement les hypothèses, mais l'analyse montre aussi que les stratégies non efficaces, au plan des effets escomptés, ont néanmoins une fonction d'utilité qui est discutée.

# *L'adaptation des superviseurs à la gestion participative de la prévention des accidents*

MARCEL SIMARD  
ALAIN MARCHAND

*Cet article porte sur les approches utilisées dans les organisations pour amener les superviseurs à adopter un mode de gestion plus participatif de la sécurité au travail avec leurs employés. Les données présentées sont basées sur cinq études de cas réalisées selon un devis commun et analysées de façon comparative. Utilisant l'approche systémique du changement organisationnel, les auteurs développent le concept de stratégie de changement pour analyser les approches organisationnelles observées, en faisant l'hypothèse que ce sont les stratégies plus systématiques qui auront comme effets d'accroître l'utilisation de la gestion participative de la prévention par les superviseurs, et de réduire le taux de fréquence des accidents. Les résultats confirment largement les hypothèses, mais l'analyse montre aussi que les stratégies non efficaces, au plan des effets escomptés, ont néanmoins une fonction d'utilité qui est discutée.*

L'une des plus importantes réformes dans les politiques sociales du travail au cours des dernières décennies est celle qui a été effectuée en matière de santé et de sécurité au travail dans la plupart des pays industrialisés. Outre un certain renforcement du rôle de la réglementation normative et de l'inspecteurat de l'État dans ce domaine (Dwyer 1992 ;

---

- SIMARD, M., professeur à l'École de relations industrielles, Université de Montréal.

MARCHAND, A., agent de recherche au Groupe de recherches sur les aspects sociaux de la prévention, Université de Montréal.

- Les auteurs remercient l'Institut de recherches en santé et en sécurité du travail du Québec pour le financement de cette recherche.

Kelman 1981), l'aspect sans doute le plus innovateur de ces nouvelles politiques a été de créer de nouveaux droits permettant aux travailleurs et aux syndicats de participer beaucoup plus activement à la régulation conjointe avec l'employeur des problèmes de santé et de sécurité au travail dans l'entreprise (Gevers 1983 ; Simard 1994). Nous référons ici évidemment aux dispositions des lois et règlements adoptés dans la plupart des pays européens, nord-américains et d'autres régions du monde, instaurant, avec des variations selon les pays, de nouveaux mécanismes, tels l'information des travailleurs sur les risques de leur travail, le droit de refuser d'effectuer un travail considéré comme anormalement dangereux, la désignation de représentants à la sécurité et la création de comités conjoints de santé-sécurité qui, dans certains cas, peuvent exercer un certain contrôle sur les programmes ou services de santé et de prévention de l'entreprise (Campbell 1983 ; Deutsch 1981 ; Gevers 1985 ; Glendon et Booth 1982 ; Hauss et Rosenbrock 1984 ; Navarro 1983 ; Parmeggiani 1982 ; Rees 1988 ; Roustang 1983 ; Saas 1986 ; Simard et al. 1985 ; Singleton 1983).

On comprend aisément qu'à terme, la réussite de ces nouvelles politiques exige plus que la simple institution formelle de ces nouveaux mécanismes dans les milieux de travail. En fait, cette réforme pose aux acteurs sociaux du travail un défi majeur de changement organisationnel, touchant des aspects comme les relations du travail, les pratiques syndicales aussi bien que les pratiques de management. En effet, certaines recherches s'intéressant à l'implantation, au fonctionnement ou à l'efficacité de ces nouveaux mécanismes ont permis de documenter plusieurs des obstacles et des blocages que rencontrent ces nouvelles institutions participatives dans leur environnement organisationnel (Borzeix 1980 ; Dawson et al. 1988 ; Duclos 1984 ; Noble 1986 ; Walters et Haines 1988).

Cependant, la réalité des milieux de travail est plus diverse que ne pourraient le laisser croire ces recherches. En effet, alors que certaines entreprises se conforment par pure obligation à la réglementation prescrivant l'instauration des nouveaux mécanismes participatifs tout en cherchant à les isoler et à les marginaliser pour maintenir intact leur modèle traditionnel de gestion de la santé-sécurité, d'autres y voient au contraire une occasion de transformer certaines pratiques de gestion et de développer une approche décentralisée et participative de la gestion de la sécurité au niveau de l'atelier. Le cas de ces entreprises est d'autant plus intéressant que diverses recherches ayant porté sur les conditions d'efficacité organisationnelle en matière de prévention des accidents du travail tendent à montrer que l'implication des superviseurs et de leurs équipes de travailleurs est un important facteur contribuant à la réduction des accidents du travail (Chew 1988 ; Cohen 1977 ; Cohen et Cleveland 1983 ; Dassa 1977 ; Simard et Marchand 1994 ; Smith et al. 1978).

Le but de cet article est précisément de présenter certains résultats d'une recherche empirique qui, à travers quelques études de cas, s'est intéressée aux stratégies de changement organisationnel utilisées dans certaines de ces entreprises pour favoriser l'adaptation des cadres-superviseurs à la gestion participative de la prévention des accidents dans les ateliers de travail.

### ***CONCEPTS ET HYPOTHÈSES***

Le concept central de notre recherche est celui de stratégie de changement organisationnel. Plus précisément, nous nous sommes inspirés de l'approche systémique qui est largement utilisée dans la littérature sur le changement organisationnel (Goodman et Kurke 1982 ; Galbraith 1977 ; Nadler 1981 ; Porras et Robertson 1987 ; Woodman 1989). Selon cette approche, l'organisation est définie comme un système social d'action finalisée comprenant un ensemble de composantes interdépendantes. La conceptualisation de ces composantes peut varier selon les auteurs, mais en général les plus importantes sont les suivantes : (1) les *tâches* à faire et celles effectuées pour que l'organisation atteigne ses objectifs, (2) les *individus et les groupes* qui, selon leur profil psychosocial (formation, attentes et aspirations, etc.), ont à réaliser ces tâches, (3) les *structures et les mécanismes formels* (structure hiérarchique, services fonctionnels, systèmes de rémunération et d'évaluation, etc.) qui supportent et contrôlent les individus et groupes dans la réalisation des tâches, et (4) *la dynamique politique et culturelle informelle* (relations et stratégies de pouvoir et d'influence, valeurs, idéologies et normes diverses, etc.) de l'organisation qui mobilise les individus et les groupes et opère à travers la structure formelle pour en déterminer le fonctionnement réel. Théoriquement, dans cette perspective, l'efficacité de l'organisation au sens de sa capacité à atteindre ses objectifs, dépend autant de la consistance ou congruence interne existant entre ces composantes que de son adaptation à l'environnement (Cameron et Whitten 1983 ; Galbraith 1977 ; Lorsch et Sheldon 1969 ; Nadler et Tushman 1980).

Il découle de cette approche qu'un processus de changement organisationnel visant principalement une des composantes antérieurement définies, n'a de chances de réussir que si sont également modifiées de façon cohérente ou congruente les autres composantes de l'organisation (Beer 1980 ; Burke et Litwin 1992 ; Goodman et Dean 1982 ; Kearns et Nadler 1992 ; Nadler 1981). Cette proposition est importante dans notre cas, puisque le développement de la gestion participative de la sécurité au travail chez les superviseurs est assimilable, au plan organisationnel, à un changement dans les tâches de ces derniers et dans la façon traditionnelle

de les effectuer. Par conséquent, on peut déduire de l'approche systémique énoncée plus haut que la réussite d'un tel changement dans les tâches des superviseurs est en bonne partie fonction d'adaptations congruentes dans les autres composantes de l'organisation (individus/groupes, structures formelles, dynamique politique et culturelle informelle). On sait cependant qu'il est encore courant dans bien des entreprises d'introduire de tels changements au niveau des superviseurs en se contentant de les informer, de leur donner une formation minimale et de modifier en conséquence leur description de tâches, sans réaliser qu'un tel processus de changement soulève bien des enjeux et problèmes à d'autres niveaux qui, lorsqu'ils ne sont pas résolus de façon appropriée, peuvent faire déraiper ou avorter les changements espérés.

De fait, la littérature sur le changement organisationnel fournit à cet égard moult exemples d'enjeux inaperçus ou mal résolus dans des cas concrets d'opération de changement. Si on s'en tient aux trois grandes composantes organisationnelles, autres que les tâches, que nous avons définies antérieurement, on peut retenir les trois problèmes suivants soulignés par de nombreux auteurs : (1) un premier problème est celui de la *résistance au changement* de la part des *individus ou groupes* directement concernés, soit parce que le changement proposé les insécurise, remet en question leurs façons habituelles de faire ou encore tout simplement accroît leur charge de travail (Lewin 1951 ; Watson 1969 ; Zaltman et Duncan 1977) ; (2) un deuxième problème est celui de la *perte de contrôle du processus de changement* par les *structures et mécanismes formels* de gestion qui, faute d'être adaptés de façon cohérente, deviennent dysfonctionnels, voire même contradictoires par rapport au changement initié (Beckard et Harris 1977 ; Nadler 1982) ; (3) enfin, il y a la question du *pilotage politique et culturel du changement* qui est souvent problématique, soit faute d'un engagement suffisant des personnes ou groupes influents de l'organisation dans le changement, soit parce que le changement remet en question les positions et jeux de pouvoir établis ou la hiérarchie des valeurs dans l'organisation au point de déclencher des luttes idéologiques et de pouvoir difficiles à canaliser et à résorber (Beer et al. 1990 ; Pettigrew 1978 ; Pfeffer 1980 ; Schein 1985 ; Tichy 1987 ; Tushman 1977).

Ces considérations théoriques nous introduisent aux variables et hypothèses de l'étude dont on rendra compte dans cet article. La variable indépendante réfère aux stratégies de changement mises en oeuvre dans les organisations étudiées pour amener les superviseurs à adopter une approche de gestion participative de la prévention des accidents du travail. Compte tenu de ce qui a été présenté antérieurement, une stratégie de changement organisationnel est définie ici comme l'ensemble des actions

relativement cohérentes développées par l'organisation en vue de résoudre les problèmes de résistance, de manque de support et de contrôle par les structures et de pilotage politique et culturel qui surviennent en cours de changement. La description antérieure de ces problèmes fournit déjà la matière première pour l'opérationnalisation de la mesure du niveau de développement des stratégies qui sera présentée ultérieurement. Ce qu'il importe de retenir ici, c'est qu'une stratégie peut être plus ou moins globale et systématique, ceci étant le principal aspect que nous avons cherché à documenter dans cette recherche.

Les variables dépendantes réfèrent aux effets escomptés des stratégies, en l'occurrence : (1) l'évolution du degré d'utilisation par les superviseurs de l'approche participative dans la gestion de la prévention, c'est-à-dire leur propension à accomplir un certain nombre d'activités de prévention (par exemple, inspection de sécurité, enquête d'accident, analyse de sécurité des tâches, résolution de problèmes) en faisant participer des travailleurs à leur réalisation, et (2) l'évolution du taux de fréquence des accidents du travail avec perte de temps.

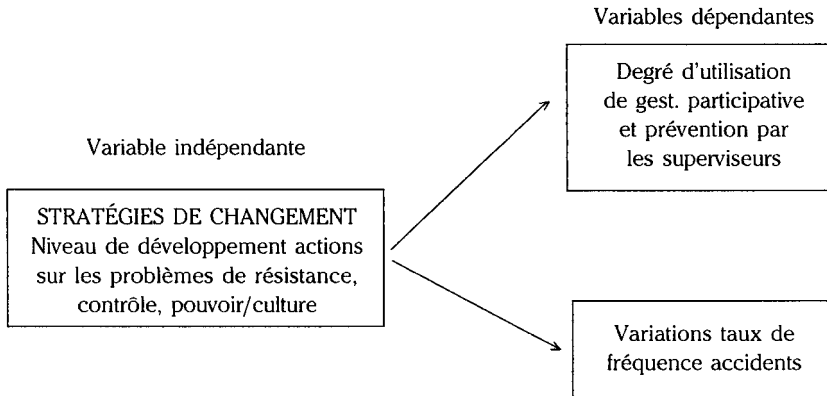
Nos hypothèses sont les suivantes : (1) plus la stratégie de changement sera développée et systématique, au sens de comprendre des actions permettant de résoudre de façon cohérente les trois grands problèmes du changement définis plus haut, plus s'accroîtra le degré d'utilisation par les superviseurs de l'approche participative dans la gestion de la prévention des accidents ; (2) de même, plus la stratégie de changement sera développée et systématique, plus on observera une diminution du taux de fréquence des accidents du travail ; (3) il est également supposé qu'une utilisation accrue de l'approche participative par les superviseurs contribuera positivement à la réduction du taux de fréquence des accidents. Cet ensemble de variables et d'hypothèses est illustré par la figure 1 qui présente le modèle conceptuel de la recherche.

## MÉTHODES

### *Échantillon et collecte des données*

L'étude a été réalisée en 1992 auprès de cinq établissements manufacturiers du Québec. Ces établissements ont été choisis parmi un échantillon plus large de 98 établissements industriels qui avaient déjà participé à une recherche antérieure du premier auteur (Simard et al. 1988). Les cinq établissements ont été choisis par la méthode du quota de manière à illustrer (1) une diversité de secteurs industriels (les établissements participants oeuvrent dans la fabrication de produits alimentaires, du tabac, des composants électriques, et du papier), (2) une diversité de taille d'établissements

FIGURE 1

**Modèle conceptuel de la recherche**

(deux ont plus de 401 employés, deux ont entre 151 et 400 employés, une a moins de 150 employés), (3) une diversité de situations syndicales (la main-d'oeuvre est syndiquée dans quatre établissements, et non syndiquée dans l'autre), (4) une diversité de contexte socio-économique (trois établissements sont localisés dans un grand centre urbain, les deux autres étant en régions semi-urbaines).

La stratégie de recherche a été de type monographique selon un cadre homogène de collecte de données de façon à permettre l'analyse comparative entre les cas étudiés. Nous avons utilisé l'entrevue individuelle semi-structurée comme principal outil de collecte des données. Au total, 55 entrevues ont été réalisées auprès des cadres hiérarchiques supérieurs et intermédiaires, des cadres fonctionnels en santé-sécurité du travail, des superviseurs et des représentants des travailleurs. Ces entrevues ont permis de documenter le déroulement et différentes dimensions des stratégies utilisées entre 1988 et 1992 pour promouvoir la gestion participative de la prévention parmi les superviseurs et les équipes de travail, le rôle des divers acteurs dans les actions entreprises, l'évolution des pratiques de gestion des superviseurs et divers éléments pertinents des contextes d'établissements.

De façon complémentaire, tous les superviseurs ont rempli un questionnaire (n = 63) de même que divers autres membres de l'appareil de gestion (n = 29) afin de nous fournir certaines informations standardisées sur l'évolution de l'environnement économique de l'établissement, son évolution financière, l'évolution de sa structure organisationnelle, des caractéristiques

de la main-d'œuvre, des statistiques d'accidents, des structures et activités de prévention, ainsi que certaines données permettant de mesurer les attitudes et les comportements en sécurité du répondant. Ce genre de données avaient été recueillies en 1988, lors de l'étude mentionnée plus haut, de sorte qu'il était possible de suivre l'évolution des établissements sur ces indicateurs.

### ***Mesures des variables***

La *variable indépendante* de notre modèle est la stratégie de changement organisationnel. Théoriquement, elle est définie comme l'ensemble des actions prises dans l'organisation pour résoudre les problèmes de résistance, de manque de support et de contrôle par les structures et de pilotage politique et culturel qui surviennent lors d'un changement des tâches, ici celles des superviseurs en matière de gestion de la prévention. Notre mesure a donc consisté à définir un certain nombre de dimensions pertinentes pour chacun de ces trois problèmes de manière à recueillir et à classer l'information sur les actions en fonction de ces dimensions. Ainsi, le problème de la résistance des superviseurs par rapport au changement proposé de leurs pratiques de gestion de la santé-sécurité pose un problème de motivation qui peut être résolu par diverses actions organisationnelles concrètes sur les trois dimensions suivantes : (1) clarifier et promouvoir auprès des superviseurs les objectifs du changement et les nouvelles attentes de rôle ; (2) développer la participation des superviseurs et des équipes de travailleurs à la définition des orientations et des moyens du changement pour qu'ils se l'approprient ; (3) former les superviseurs et développer leurs compétences en matière de gestion participative. Dans le cas du problème de manque de support et de contrôle par les structures et mécanismes formels, des actions concrètes visant à le résoudre peuvent être prises en fonction des quatre dimensions suivantes : (1) changer les rôles de la fonction sécurité et du comité de santé-sécurité afin qu'ils favorisent la décentralisation de la prévention vers les ateliers ; (2) redéfinir ou développer les procédures ou programmes encadrant les activités de prévention et la prise des mesures correctives de façon à ce que les superviseurs et leurs équipes de travail puissent se les approprier ; (3) adapter le système d'évaluation du rendement des superviseurs de manière à y intégrer l'évaluation de la performance en sécurité au même titre que celle en production ; (4) développer des formes de récompense qui reconnaissent et renforcent les pratiques de gestion participative de la sécurité dans les ateliers. Enfin, dans le cas du problème du pilotage politique et culturel du changement, les actions concrètes ont été documentées en fonction des trois dimensions suivantes : (1) amener les cadres supérieurs de l'établissement à exprimer et à discuter de leur vision du changement avec le



personnel de sécurité, les superviseurs et les équipes de travail ; (2) amener les dirigeants syndicaux, lorsque l'établissement est syndiqué, à appuyer ouvertement le changement auprès de leurs membres ; (3) amener les cadres supérieurs à poser des gestes démontrant périodiquement et de façon visible la valeur qu'ils accordent au travail effectué par les superviseurs et les équipes de travail en matière de prévention des accidents. En distinguant ainsi une dizaine de dimensions différentes, on peut créer une échelle variant théoriquement de 1 à 10 qui permet de mesurer le degré de développement de chaque stratégie de changement de manière cohérente avec notre définition du concept, à partir du matériel recueilli sur les actions concrètes développées dans l'organisation.

La *première variable dépendante* de notre modèle est le degré d'utilisation par les superviseurs de l'approche participative dans la gestion de la sécurité dans leur atelier, c'est-à-dire jusqu'à quel point ils font participer les travailleurs qu'ils supervisent dans la réalisation de diverses activités de prévention (inspection, analyse de tâches, réunions de sécurité, élaboration de mesures correctives, etc.). Ce que nous avons cherché à mesurer ici, ce sont les variations dans ce degré d'utilisation de l'approche participative par les superviseurs. Ainsi, au cours d'une stratégie concrète donnée, les superviseurs peuvent utiliser l'approche participative en matière de sécurité davantage (+) ou moins (-) qu'ils ne le faisaient auparavant. Cette variation est estimée à partir d'informations recueillies auprès de divers informateurs (cadres, représentants des travailleurs, superviseurs) concernant l'évolution des pratiques de gestion des superviseurs en matière de prévention des accidents du travail.

La *seconde variable dépendante* consiste en la variation à la baisse (-) ou à la hausse (+) dans le taux de fréquence des accidents avec perte de temps<sup>1</sup>, entre l'année du début et celle de la fin d'une stratégie donnée dans une entreprise. Le taux de fréquence a été privilégié ici, plutôt que le taux de gravité, à la fois parce que notre étude s'inscrit dans le champ des recherches portant sur les déterminants de l'efficacité organisationnelle en matière de sécurité (voir Simard et Marchand (1994) pour une synthèse) et qui privilégient cette mesure, et parce que le taux de fréquence est moins sensible que le taux de gravité à l'adoption de mesures strictement administratives de gestion des absences pour accident comme l'assignation temporaire.

---

1. La formule utilisée pour calculer le taux de fréquence est la formule habituelle, soit :

$$\text{Taux} = \frac{\text{nombre d'accidents avec perte de temps}}{\text{nombre d'heures travaillées}} \times 200\,000 \text{ heures}$$

## ***LES RÉSULTATS***

### ***Profil des entreprises***

Le tableau 1 décrit les cinq établissements étudiés selon divers aspects de leur contexte organisationnel interne et externe. Dans l'ensemble, on peut voir que dans la plupart des cas, ce contexte est avant tout marqué par une assez grande stabilité aux plans économique, technologique et des ressources humaines. En particulier, les équipes de superviseurs sont demeurées essentiellement les mêmes au cours de la période étudiée, ce qui est important ici puisqu'un taux élevé de remplacement de ces personnes aurait pu être un facteur confondant par rapport à nos hypothèses et compliquer l'interprétation de nos résultats. Aux plans économique et technologique, l'établissement D fait cependant quelque peu exception puisqu'il a été très affecté par la récession qui a sévi au Canada dans l'industrie des pâtes et papier en 1990-91, ce qui l'a forcé à réduire substantiellement sa production et à s'engager dans un important programme de modernisation technologique qui a touché près des trois quarts des postes de travail.

### ***L'efficacité des stratégies de changement organisationnel***

Le tableau 2 présente une synthèse de nos données en fonction des principales variables étudiées et des hypothèses développées antérieurement dans la partie conceptuelle de l'article. Ce tableau comprend deux parties, la partie gauche consacrée aux stratégies de changement (variable indépendante, celle de droite traitant des résultats présumés de ces stratégies (variables dépendantes).

Avant de passer à l'analyse, quelques indications permettront au lecteur de bien comprendre le tableau. Dans la partie gauche du tableau, chaque stratégie est d'abord identifiée par la lettre désignant l'établissement et dans certains cas par un chiffre pour indiquer s'il s'agit de la première, deuxième, etc. stratégie observée au cours de la période 1988 et 1992. Dans deux cas cependant (B et E), il n'y a aucun chiffre, parce que nous étions en présence d'une seule et même stratégie développée progressivement de façon assez cohérente tout au long de la période étudiée. Cette première information permet de voir que nous avons pu identifier clairement dix stratégies différentes dans les cinq établissements. Par la suite, chaque stratégie est classée selon ce que nous avons appelé son niveau de développement, lequel est mesuré par la présence ou l'absence d'actions prises en rapport avec les dix dimensions des problèmes du changement (résistance, contrôle, pouvoir et culture) exposées dans la section méthodologique. Théoriquement, ce niveau de développement peut varier de 1 à 10

TABLEAU 1  
Données descriptives sur les établissements étudiés

<i>Variables descriptives</i>	<i>Établissements</i>				
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
1. Situation économique *					
- part de marché	-	++	+	0	+
- volume de production	-	0	+	--	0
- santé financière	0	0	0	-	+
2. Changement technologique	faible	faible	faible	élevé	faible
3. Stabilité des superviseurs	oui	oui	oui	oui	oui
4. Âge moyen de la main-d'œuvre	1988 : 30 1992 : 34	1988 : 42 1992 : 43	1988 : 36 1991 : 35	1988 : 37 1992 : 40	1988 : 46 1992 : 46
5. Rotation du personnel	1%	1%	12%	3%	0%
6. Main-d'œuvre syndiquée	non	oui	oui	oui	oui
7. Taille de l'entreprise	petite	moyenne	moyenne	grande	grande
8. Secteur d'activités	produits aliment.	produits électri.	produits aliment.	papier	tabac

- \* - à - - - : petite à grande diminution  
+ à + + + : petite à grande augmentation  
0 : aucun changement

même si aucune stratégie ne dépasse en fait le niveau 9. Evidemment, on comprend que le chiffre qui apparaît dans cette deuxième colonne n'est que la sommation des trois chiffres qui suivent. Pour une stratégie donnée, chacun de ces trois chiffres indique le nombre de dimensions d'un problème du changement (pouvoir/culture ou contrôle ou résistance) qui ont fait l'objet d'actions concrètes dans le cadre de ladite stratégie de changement. Enfin, dans la partie droite du tableau, nous présentons les résultats sur nos deux variables dépendantes. Ainsi, pour chaque stratégie, un signe + ou - indique si l'utilisation par les superviseurs de l'approche participative dans la gestion de la sécurité au niveau de leur atelier a augmenté ou diminué au cours de la période caractérisée par ladite stratégie. Ensuite, un chiffre indique la variation à la baisse (-) ou la hausse (+) dans le taux de fréquence des accidents avec perte de temps, entre l'année du début et celle de la fin de cette stratégie.

TABLEAU 2  
**Caractéristiques des stratégies et résultats**  
 (n=10)

Identifi- cation	Stratégies de changement organisationnel				Résultats	
	Niveau de déve- loppe- ment	Dimensions d'actions sur les problèmes du :			Variations utilisation gest. participative par superviseurs	Variations taux de fréquence accident
		Pouvoir Culture	Contrôle	Résistance		
A-2	9	2	4	3	+	-100 %
D-2	9	3	4	2	+	-53 %
D-4	9	3	4	2	+	-27 %
E	9	3	3	3	+	-32 %
B	8	3	3	2	+	-41 %
C-2	7	2	3	2	+	-20 %
D-1	5	2	2	1	-	-15 %
A-1	3	0	2	1	-	+11 %
C-1	3	0	2	1	-	+ 9 %
D-3	1	1	0	0	-	+50 %

Dans l'ensemble, les données présentées au tableau 2 vont tout à fait dans le sens de nos hypothèses. En fait, si on se place du point de vue des résultats (partie droite), on peut dire qu'il y a deux groupes assez distincts de stratégies de changement organisationnel : celles qui sont efficaces (A-2, D-2, D-4, E, B, C-2) puisque l'utilisation de la gestion participative de la sécurité par les superviseurs s'accroît et que le taux d'accidents est à la baisse, et celles qui ne le sont pas (A-1, C-1, D-3) parce que les résultats sont à l'inverse des précédents. Le cas de la stratégie D-1 est intermédiaire avec des résultats mitigés : baisse de la gestion participative de la prévention, mais qui s'accompagne malgré tout d'une baisse dans le taux des accidents. Ceci nous rappelle simplement que la prise en charge de la sécurité dans les ateliers n'est qu'un des facteurs pouvant affecter la fréquence des accidents, même si nos résultats, dans neuf cas sur dix, montrent qu'il s'agit là d'un facteur important. En effet, diverses recherches montrent que d'autres facteurs contribuent également à la baisse des accidents, comme l'engagement de la direction, un climat plutôt coopératif des relations du travail, l'existence d'une fonction de support en sécurité (incluant le comité de santé-sécurité), le développement du programme de prévention (Chew 1988 ; Cohen et Cleveland 1983 ; Cronin 1971 ; Dassa 1977 ; Smith et al. 1978 ; Simard et Marchand 1994 ; Tuohy et Simard 1992). Or, dans le cas de la stratégie D-1, plusieurs de

ces autres facteurs ont en fait été développés dans le cours de la stratégie, notamment par des actions visant à résoudre les problèmes du manque de support et de contrôle structurels, et du pilotage politique et culturel du changement, ce qui permet de comprendre pourquoi une baisse du taux de fréquence d'accidents peut se produire malgré une diminution de l'implication conjointe des superviseurs et des travailleurs dans la prévention. Plus généralement, l'amélioration de ces autres facteurs dans le cadre des stratégies efficaces suggère que la baisse des taux de fréquence des accidents dans ces cas doit être interprétée comme la résultante à la fois de la stratégie elle-même et de l'accroissement de la gestion participative de la sécurité dans les ateliers, conformément à nos deux dernières hypothèses.

L'autre intérêt des données du tableau 2 est en rapport avec notre première hypothèse portant sur l'efficacité supérieure des stratégies de changement organisationnel, lorsqu'elles sont davantage systémiques au sens où nous l'avons défini antérieurement. Les cas étudiés tendent nettement à supporter la valeur de cette hypothèse, puisque toutes les stratégies efficaces sont constituées d'un ensemble d'actions concrètes visant à résoudre plusieurs dimensions des trois problèmes majeurs (voir cotes sur les colonnes pouvoir/culture, contrôle, résistance) du changement organisationnel, l'inverse étant le cas pour toutes les stratégies peu ou pas efficaces.

### *Illustration d'un cas concret*

Pour illustrer de façon plus concrète les données du tableau 2, nous allons présenter le cas de l'établissement A. Cet établissement compte une centaine d'employés fabriquant des produits alimentaires de grande consommation. La technologie est très mécanisée et le travail assez répétitif. Comme on a pu le voir au tableau 1, le contexte général de l'établissement a été assez stable au cours de la période 1988-1992. Cependant, en santé-sécurité au travail, l'établissement a connu une profonde transformation du rôle des superviseurs et de la participation des travailleurs à la suite de deux stratégies successives de changement.

La première stratégie prend forme à la fin de 1988 suite à la décision du directeur de production de transférer à un simple superviseur les responsabilités qu'il assumait jusque-là en santé-sécurité. Le superviseur en question est préoccupé par le taux élevé d'accidents (16 accidents avec perte de temps par 100 travailleurs en 1988) et se fait le promoteur d'une approche plus participative en matière de prévention. À cette fin, il demande et obtient de la direction de créer un comité conjoint de santé et de sécurité pour l'aider dans ce processus. Une fois créé, le comité et le superviseur initient diverses actions pour stimuler l'intérêt et la participation des superviseurs et des travailleurs envers la prévention et la réduction des

accidents : suggestion de former des équipes pour soumettre des projets visant l'amélioration de la santé-sécurité, organisation d'activités de prévention, etc. Après quelques mois cependant, des tensions apparaissent au sein du comité et certains membres du côté ouvrier démissionnent compte tenu de la résistance des superviseurs et du faible appui de la direction. Après avoir rencontré la direction pour la convaincre de la rentabilité des efforts en prévention et de la nécessité d'appuyer davantage le comité, le superviseur-responsable procède en 1989 à une réorganisation du comité et adopte une approche plus agressive et directive : rencontres avec les superviseurs pour préciser les préoccupations et les tâches à accomplir en santé-sécurité, organisation d'une session de formation des superviseurs en gestion participative, demande faite à la direction d'appuyer plus formellement la démarche, ce qui amène le directeur de production à introduire la santé-sécurité dans l'évaluation du rendement des superviseurs et occasionnellement dans les réunions de production. Malgré ces efforts, les superviseurs continuent de résister à une plus grande implication en prévention en invoquant différents arguments : charge de travail, manque de support, désintérêt des travailleurs, responsabilités non clarifiées dans la description de tâches. Et la situation des accidents se détériore (18 accidents pour 100 travailleurs en 1990).

La seconde stratégie est initiée en 1991 et se poursuit en 1992. Elle diffère de la précédente parce qu'on cherche davantage à motiver les superviseurs et les travailleurs plutôt que de les contraindre et aussi du fait qu'elle est beaucoup plus systématique en multipliant les actions sur les trois problèmes du changement précédemment définis au plan conceptuel (résistance, contrôle, dynamique politique et culturelle).

Ainsi, par rapport à la résistance, diverses actions sont entreprises pour motiver les superviseurs et les équipes de travail. Par exemple, le comité de santé-sécurité fait désormais participer les superviseurs à l'identification des problèmes de sécurité et les invite à ses séances de travail où sont discutés les problèmes de son atelier. À la demande des superviseurs dont la charge de travail est importante et pour s'assurer la participation des travailleurs, le comité forme un noyau de représentants à la prévention qui ont pour mission, dans chaque équipe de travail, de relever les incidents et de travailler avec les superviseurs dans l'identification des risques et d'initier des projets de solution avec le comité. Enfin, progressivement, les nouvelles tâches des superviseurs et leur équipe en matière de prévention sont clarifiées par rapport à celles assumées par le comité.

De même plusieurs actions sont prises pour adapter et développer des structures et mécanismes formels servant à supporter et à contrôler à la fois le processus de décentralisation et de prise en charge participative de la prévention au niveau des ateliers. Ainsi, le comité de santé-sécurité et le

poste de superviseur-responsable existaient déjà mais leur rôle et leurs moyens sont accrus par la direction pour renforcer leur fonction de promotion et d'encadrement du changement, notamment par l'organisation d'une semaine « santé-sécurité » dans l'usine et l'élaboration d'un programme de prévention. De plus, le directeur de production s'implique davantage dans l'action, d'une part en développant des outils et des procédures pour faciliter le travail des superviseurs en matière de prévention (par ex., formulaires d'enquête d'accident et de premiers soins avec une méthode écrite), et d'autre part en structurant le volet santé-sécurité dans le système d'évaluation du rendement des superviseurs et des équipes de travail (évaluation en fonction d'objectifs conjointement déterminés). Finalement, diverses activités formelles sont créées pour souligner, reconnaître et récompenser symboliquement la performance des équipes de travail en matière de prévention : organisation d'un B-B-Q annuel pour célébrer les résultats obtenus, publicisation des réalisations d'ateliers dans le journal d'entreprise, babillard d'informations, etc.

Enfin, par rapport au problème du pilotage politique et culturel du changement, le revirement majeur qui caractérise la seconde stratégie dans cet établissement est le réengagement personnel du directeur de production dans le processus. Il faut dire ici que cette personne joue le principal rôle de leadership interne dans cette petite entreprise, beaucoup plus en fait que le directeur de l'usine qui s'occupe du marketing et des relations externes avec les clients. Or, en transférant à un superviseur en 1988 les responsabilités qu'il assumait en matière de santé-sécurité, il avait inconsciemment envoyé aux personnels cadre et ouvrier le signal que les questions de santé-sécurité avaient une valeur moindre dans la culture de l'entreprise. Et pendant toute la première stratégie, en restant plutôt en retrait du processus de changement supporté essentiellement par le superviseur-responsable et le comité, il confirmait cette perception et encourageait du même coup la résistance des superviseurs et des travailleurs à s'engager davantage en prévention. Mais au cours de la seconde stratégie, le directeur de production redevient un personnage central dans les rapports sociaux de changement et met ainsi tout son poids dans la balance, en appuyant visiblement les initiatives du comité, en demandant des comptes aux superviseurs sur leur bilan de prévention à toutes les réunions de production, en accroissant l'importance de la santé-sécurité dans l'évaluation du rendement, en participant activement à toutes les manifestations de reconnaissance de la performance en sécurité des équipes de travail. Bref, il assume son rôle de pilote, et non d'opérateur, du changement.

Les résultats de cette seconde stratégie ne se font pas attendre. Dès 1991, les superviseurs discutent régulièrement avec leur équipe de travail

des problèmes de sécurité, les représentants à la prévention s'activent, certaines activités de prévention comme les inspections et les enquêtes d'incidents sont prises en charge dans les ateliers, les projets et les actions d'amélioration des conditions de sécurité et de correction des problèmes identifiés se multiplient, et... le taux d'accident tombe à zéro, et se maintient à ce niveau en 1992.

On voit bien par cet exemple comment, à partir d'une suite d'actions qui se succèdent dans le temps, on peut distinguer diverses stratégies en étant attentif à la cohérence interne qui structure les diverses actions. Ainsi, la première stratégie dans ce cas tire sa logique interne de l'approche directive qu'adoptent le superviseur-responsable et le comité vis-à-vis des superviseurs et des équipes, approche à laquelle recourent ces acteurs-promoteurs du changement faute d'obtenir l'appui tangible de l'autorité du véritable leader de l'établissement, en l'occurrence le directeur de production. À l'inverse, dans la seconde stratégie, l'obtention de cet appui et l'engagement actif de cet acteur permet aux promoteurs du changement de jouer leur véritable rôle de support et d'encadrement du processus de changement et de mettre en oeuvre une approche plus motivante et mobilisatrice vis-à-vis des superviseurs et des équipes de travail, en développant les moyens formels appropriés. Tel qu'indiqué plus haut, c'est cette seconde stratégie qui a été efficace pour amener les superviseurs à s'engager davantage dans la gestion participative de la prévention et pour réduire le taux d'accident, conformément à nos hypothèses.

### DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans la plupart des pays industrialisés, la réforme des politiques de santé et de sécurité du travail a débouché sur la création, dans les milieux de travail, de mécanismes de régulation conjointe et de gestion participative des efforts de prévention des lésions professionnelles. Dans certains milieux, ce ferment de gestion participative est isolé, réduit aux mécanismes eux-mêmes, quand ce n'est pas tout simplement récupéré comme appendice ou caution de la gestion bureaucratique, centralisée et autoritaire de la santé-sécurité au travail. Dans d'autres cas cependant, ces mécanismes sont le point de départ d'une dynamique de changement organisationnel visant à décentraliser la prise en charge de la santé-sécurité et à responsabiliser les superviseurs face à la gestion participative de la prévention dans les ateliers. C'est le cas de ces entreprises qui est étudié dans cet article.

Les résultats des cinq monographies d'entreprise montrent que certaines stratégies de changement organisationnel réussissent à développer une approche participative de la prévention chez les superviseurs et leurs



équipes de travail, laquelle s'accompagne dans tous les cas d'une baisse substantielle des taux de fréquence des accidents avec perte de temps. Ces stratégies sont efficaces parce qu'elles cherchent non seulement à changer les attitudes et comportements des superviseurs et des équipes de travail, mais aussi à modifier divers aspects de l'organisation formelle et de la dynamique politique et culturelle informelle de l'entreprise pour les rendre congruents par rapport à la gestion participative qu'on cherche à développer dans les ateliers. Ce faisant, ces stratégies modifient dans un sens favorable les principaux facteurs organisationnels connus qui déterminent le taux de fréquence des accidents du travail : engagement de la direction, climat coopératif de relations du travail, fonction santé-sécurité et comité de santé-sécurité jouant un rôle mobilisateur et de support, décentralisation de la prise en charge au niveau des ateliers. Les stratégies qui ne réussissent pas à produire ces résultats (gestion participative et baisse des accidents) sont celles qui n'arrivent pas à opérer selon cette logique systémique de changement.

À certains égards, toutefois, cette dichotomisation des stratégies en efficaces et inefficaces, bien qu'appropriée aux fins de notre recherche, laisse dans l'ombre une fonction d'utilité des stratégies non efficaces qui n'était pas anticipée au départ, mais qui est apparue dans le cours de la recherche. Cette fonction est celle de permettre la construction des stratégies plus efficaces. À cet égard, on peut observer au tableau 2 que pour trois des cinq cas étudiés où nous avons pu distinguer plus d'une stratégie (cas A, C, D), les stratégies efficaces sont toutes précédées d'une stratégie non efficace. Un tel scénario prend tout son sens quand on découvre que toutes les stratégies non efficaces sont marquées par un important problème de résistance des superviseurs et jusqu'à un certain point des travailleurs face à la demande de l'organisation de participer davantage aux efforts de prévention des accidents. Ce phénomène de résistance nous est apparu avoir plus de signification que celle qui lui est généralement attribuée dans la théorie systémique du changement organisationnel. En effet, depuis les travaux de Lewin (1951) sur les réticences des ménagères à changer leurs habitudes de consommation, le problème de la résistance au changement est défini principalement en termes psychosociologiques : adhésion aux normes du groupe, anxiété générée par un changement perçu comme insécurisant, poids des habitudes (Jabes 1991). Et de fait, il ressort de nos entrevues que les aspects les plus aisément verbalisés concernant la résistance des superviseurs face au nouveau rôle qu'on leur demande de jouer sont souvent de cet ordre : attachement à un modèle plutôt autoritaire de supervision qui se trouve remis en question par l'exigence de gestion participative, argument du manque de temps, de la surcharge de travail, appréhensions face aux inconnus d'une nouvelle organisation des tâches, etc.

Cependant, derrière ces aspects qui sont les plus apparents, l'analyse montre que cette résistance a aussi un caractère plus sociologique, au sens d'une stratégie permettant aux superviseurs et aux équipes de travail de se placer en position de pouvoir négocier le changement qui les concerne et qu'on tente généralement dans un premier temps de leur imposer de manière directive. L'étude de cas présentée à la fin de la section sur les résultats illustre bien cette situation. En fait, cette résistance enclenche une dynamique de rapports sociaux qui s'apparente à ce que certains auteurs appelle un processus de négociation plus ou moins implicite (Carnall 1986 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu 1987). Or, c'est cette dynamique qui semble être le principal mécanisme de construction sociale des stratégies efficaces puisque face à la résistance, les acteurs promoteurs du changement choisissent généralement de laisser tomber l'approche directive pour engager le dialogue avec les superviseurs et les impliquer dans la définition même des modalités du changement, les cadres dirigeants de l'entreprise voient la nécessité d'appuyer beaucoup plus ouvertement le changement et cherchent à convaincre les leaders syndicaux d'en faire autant, ces conditions favorisant à leur tour l'adaptation de l'organisation formelle pour mieux supporter et contrôler le changement.

Ainsi, plutôt que de simplement considérer la résistance au changement comme le signe d'une incompréhension, des peurs ou de l'attachement d'un groupe à des façons traditionnelles de faire, les promoteurs du changement devraient y voir davantage un indice de la volonté d'un groupe de négocier activement sa place, son intégration dans le changement et de participer à l'élaboration du nouvel « ordre organisationnel » qui devrait résulter du processus de changement.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- BECKARD, R. et R. HARRIS. 1977. *Organizational Transitions*. Reading : Addison-Wesley.
- BEER, M. 1980. *Organization Change and Development : A Systems View*. California : Goodyear Publishing.
- BEER, M., R. A. EISENSTAT et B. SPECTOR. 1990. « Why Change Programs Don't Produce Change ». *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 6, 158-166.
- BORZEIX, A. 1980. *Syndicalisme et organisation du travail*. Paris : Centre National des Arts et Métiers.
- BURKE, W. W. et G. H. LITWIN. 1992. « A Causal Model of Organizational Performance and Change ». *Journal of Management*, vol. 18, n° 3, 523-545.
- CAMERON, K. S. et D. A. WHITTEN. 1983. *Organizational Effectiveness : A Comparison of Multiple Models*. New York : Academic Press.
- CAMPBELL, I. B. 1983. « New Zealand Occupational Health and Safety Legislation Viewed against the World Scene ». *New Zealand Journal of Industrial Relations*, vol. 8, n° 2, 87-96.

- CARNALL, C. A. 1986. « Toward a Theory for the Evaluation of Organizational Change ». *Human Relations*, vol. 39, n° 8, 745-766.
- CHEW, D. L. E. 1988. « Effective Occupational Safety Activities : Findings in Three Asian Developing Countries ». *International Labour Review*, vol. 127, 111-125.
- COHEN, A. 1977. « Factors in Successful Occupational Safety Programs ». *Journal of Safety Research*, vol. 9, n° 4, 168-178.
- COHEN, A. et R. J. CLEVELAND. 1983. « Safety Practices in Record-Holding Plants ». *Professional Safety*, vol. 9, n° 4, 26-33.
- CRONIN, J. R. 1971. « Cause and Effect ? Investigation into Aspects of Industrial Accidents in U.K. ». *International Labour Review*, vol. 110, 99-115.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.
- DASSA, S. 1977. « L'organisation de la sécurité dans l'entreprise ». *Le travail humain*, vol. 1, 161-166.
- DAWSON, S., P. WILLMAN, M. BAMFORD et A. CLINTON. 1988. *Safety at Work : The Limits of Self-Regulation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- DEUTSCH, S. 1981. « Work Environment Reform and Industrial Democracy ». *Sociology of Work and Occupations*, vol. 8, n° 2, 180-194.
- DUCLOS, D. 1984. *La santé et le travail*. Paris : Découverte.
- DWYER, T. 1992. *Life and Death at Work : Industrial Accidents as a Case of Socially Produced Error*. New York : Plenum Press.
- GALBRAITH, J. R. 1977. *Organization Design*. Reading : Addison-Wesley.
- GEVERS, J. K. M. 1983. « Worker Participation in Health and Safety in the EEC : The Role of Representative Institutions ». *International Labour Review*, vol. 122, n° 4, 411-428.
- GEVERS, J. K. M. 1985. « Worker Control over Occupational Health Services : The Development of Legal Rights in EEC ». *International Journal of Health Services*, vol. 15, n° 2, 217-229.
- GLENDON, A. I. et R. T. BOOTH. 1982. « Worker Participation in Occupational Health and Safety in Britain ». *International Labour Review*, vol. 121, n° 4, 399-416.
- GOODMAN, P. S. et J. W. DEAN. 1982. « Creating Long Term Organization Change ». *Change in Organizations : New Perspective on Theory, Research and Practice*. P. S. Goodman, dir. San Francisco : Jossey-Bass, 226-279.
- GOODMAN, P. S. et L. B. KURKE. 1982. « Studies of Change in Organizations : A Status Report ». *Change in Organizations : New Perspective on Theory, Research and Practice*. P. S. Goodman, dir. San Francisco : Jossey-Bass, 1-46.
- HAUSS, F. O. et R. D. ROSENBROCK. 1984. « Occupational Health and Safety in the Federal Republic of Germany ». *International Journal of Health Services*, vol. 14, n° 2, 279-287.
- JABES, J. 1990. « Changement et développement organisationnel ». *Management : aspects humains et organisationnels*. N. Aubert, J.-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche et S. Michel, dir. Paris : Presses universitaires de France.

- KEARNS, D. T. et D. A. NADLER. 1992. *Prophets in the Dark*. New York : Harper Collins Publishers.
- KELMAN, S. 1981. *Regulating America, Regulating Sweden : A Comparative Study of Occupational Safety and Health Policy*. Cambridge : MIT Press.
- LEWIN, K. 1951. *Field Theory in Social Science : Selected Theoretical Papers*. New York : Harper and Row.
- LORSCH, J. W. et A. SHELDON. 1969. « The Individual in the Organization : A Systems View ». *Managing Group and Intergroup Relations*. J. W. Lorsch et P. R. Lawrence, dir. Homewood : Irwin-Dorsey.
- NADLER, D. A. 1981. « Managing Organizational Change : An Integrative Perspective ». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 17, n° 2, 191-211.
- NADLER, D. A. 1982. « Managing Transition to Uncertain Future States ». *Organizational Dynamics*, été, 37-45.
- NADLER, D. A. et M. L. Tushman. 1980. « A Model for Organizational Diagnosis ». *Organizational Dynamics*, Autumn.
- NAVARRO, V. 1983. « The Determinants of Social Policy. A Case Study : Regulating Health and Safety at the Workplace in Sweden ». *International Journal of Health Services*, vol. 13, n° 4, 517-561.
- NOBLE, C. 1986. *Liberalism at Work : The Rise and Fall of OSHA*. Philadelphia : Temple University Press.
- PARMEGGIANI, L. 1982. « State of the Art : Recent Legislation on Workers' Health and Safety ». *International Labour Review*, vol. 121, n° 3, 271-285.
- PETTIGREW, A. 1978. « Towards a Political Theory of Organizational Intervention ». *Human Relations*, vol. 28, 191-208.
- PFEFFER, J. 1980. « Management as Symbolic Action : The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms ». *Research in Organizational Behavior*. vol. 3. L. L. Cummings et B. M. Staw, dir. Greenwich : JAI Press.
- PORRAS, J. I. et P. J. ROBERTSON. 1987. « Organization Development Theory : A Typology and Evaluation ». *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 1. W. Woodman et W. Pasmore, dir. Greenwich : JAI Press, 1-57.
- REES, J. V. 1988. « Self Regulation : An Effective Alternative to Direct Regulation by OSHA ? ». *Policy Studies Journal*, vol. 16, n° 3, 603-614.
- ROUSTANG, G. 1983. « La participation des travailleurs en matière d'hygiène et de sécurité en France ». *Revue internationale du travail*, vol. 122, n° 2, 181-194.
- SAAS, R. 1986. « Workplace Health and Safety : Report from Canada ». *International Journal of Health Services*, vol. 16, n° 4, 565-582.
- SAINSAULIEU, R. 1987. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Dalloz.
- SCHEIN, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- SIMARD, M. 1994. « Les maladies professionnelles et les accidents du travail ». *Traité des problèmes sociaux*. F. Dumont, S. Langlois et Y. Martin, dir. Québec : IQRC, 147-164.

- SIMARD, M. et A. MARCHAND. 1994. « The Behaviour of First-Line Supervisors in Accident Prevention and Effectiveness in Occupational Safety ». *Safety Science*, vol. 17, n° 1, 169-185.
- SIMARD, M., C. LÉVESQUE et D. BOUTEILLER. 1985. « Prévention des accidents : contexte législatif et efficacité organisationnelle ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 40, n° 4, 8-22.
- SIMARD, M., C. LÉVESQUE et D. BOUTEILLER. 1988. « L'efficacité en gestion de la sécurité : principaux résultats d'une recherche dans l'industrie manufacturière ». Montréal : Université de Montréal.
- SINGLETON, W.T. 1983. « Occupational Safety and Health Systems : A Three Country Comparison ». *International Labour Review*, vol. 122, n° 2, 155-168.
- SMITH, M. J., H. H. COHEN, A. COHEN et R. J. CLEVELAND. 1978. « Characteristics of Successful Safety Programs ». *Journal of Safety Research*, vol. 10, n° 10, 5-15.
- TICHY, N. 1987. *The Transformational Leader*. New York : John Wiley & Sons.
- TUOHY, C. et M. SIMARD. 1992. *The Impact of Joint Health and Safety Committees in Ontario and Quebec*. Ottawa : Labour Canada.
- TUSHMAN, M. L. 1977. « A Political Approach to Organizations : A Review and Rationale ». *Academy of Management Review*, vol. 2, 206-216.
- WALTERS, V. et T. HAINES. 1988. « Workers' Use and Knowledge of the "Internal Responsibility System" : Limits to Participation in Occupational Health and Safety ». *Canadian Public Policy*, vol. 14, 411-423.
- WATSON, G. 1969. « Resistance to Change ». *The Planning of Change*. W. G. Bennis, K. F. Benne et R. Chin, dir. New York : Holt, Rinehart & Winston.
- WOODMAN, R. W. 1989. « Organizational Change and Development : New Areas for Inquiry and Action ». *Journal of Management*, vol. 15, 205-228.
- ZALTMAN, G. et R. DUNCAN. 1977. *Strategies for Planned Change*. New York : John Wiley & Sons.

---

## ***SUMMARY***

### **Supervisors' Adaptation to the Participative Management of Accident Prevention**

Over the last few decades, various countries have adopted laws and regulations fostering joint regulation and labour participation approaches in occupational health and safety through joint health and safety committees, safety representatives, and workers' rights to be informed about work hazards and to refuse dangerous work. In order to succeed, these mechanisms should not remain isolated, but should be accompanied by

larger organizational changes in labour relations, union and management practices. This article is about one of these organizational changes, namely, the transformation of supervisory management practices in occupational safety towards a more participative approach.

### *Concepts and Hypotheses*

Getting supervisors to adopt a participative management approach in occupational safety means changing their tasks and their way of doing them. From the perspective of a systems theory of organizational change, it can be hypothesized that such a change will succeed only if consistent changes are brought about in other major components of the organizational system, namely: the individuals and groups involved; the formal organizational structures supporting and controlling individuals in their tasks; and the informal political and cultural dynamics of the organization. Each of these other components may present problems during the change process: resistance to change from individuals and groups; loss of control from formal structures; or loss of support from power groups and failure of adjustment of cultural corporate values.

The concept of organizational change strategy is used to designate all actions taken in the organization to address the aforementioned problems. Consequently, change strategies, which are the independent variable in this study, may be more or less developed and systematic. It is hypothesized that when the change strategy is more developed and systematic, (1) supervisors will use a more participative approach in managing prevention activities (inspection, task analysis, safety meetings, design of corrective measures, etc.) that is, getting their employees to participate in these activities, and (2) the lost-time accident frequency rate will be reduced. Variations in participative supervisory management of occupational safety and lost-time accident frequency rate are, therefore, the dependent variables in the study. A third hypothesis is that a greater use of safety participative management by supervisors should be related to a lower accident frequency rate. Figure 1 in the article illustrates this conceptual model and the hypotheses.

### *Methods*

The study was conducted in five industrial firms located in the province of Quebec, Canada. These firms were selected from a larger sample, using a quota method, in order to include (1) different industrial sectors, (2) different firm sizes, (3) unionized and non-unionized firms, and (4) various geographical locations. In each firm, data were collected through (1) semi-structured interviews (n = 55) with supervisors, workers'

representatives, top and middle managers, safety managers and members of the health and safety committee, and (2) questionnaires filled out by all supervisors ( $n = 63$ ) and various other managers ( $n = 29$ ).

The development level of each change strategy (the independent variable) was measured using a scale (1-10) theoretically constructed by defining a total of ten dimensions referring to the three major change problems (resistance, control, and power and culture) that should be addressed and can be solved by consistent action steps during the change process. Data on actions taken, means and measures used by firms between 1988 and 1992 to encourage supervisors to use safety participative management, were collected and analyzed according to these ten dimensions. Variations in the use of participative safety management by supervisors (the dependent variable) were estimated (+/-) using data collected from various sources, including supervisors, about the evolution of the latter's management practices between 1988 and 1992. The last dependent variable, variation in the lost-time accident frequency rate, was measured by comparing the rates between the first and last year of a given strategy during the period under study.

### ***Results***

Table 2 presents the main results of the study. On the left side of the table, each of the ten strategies observed is identified, its level of development is indicated, and the number of dimensions for which action steps were taken is mentioned for each of the three major problems of the change process. On the right side, data is provided about dependent variables. Generally speaking, results largely support the hypotheses. More developed and systematic strategies (A-2, D-2, D-4, E, B, C-2) are all followed by an increase in the supervisors' use of participative safety management and a decrease in the accident frequency rate, while three out of the four less developed and systematic strategies (A-1, C-1, D-3) have inverse results.

### ***Discussion and Conclusion***

Although the results provide strong support for the hypotheses and confirm the results of previous studies about the positive impact of participative supervisory management on accident rates, the case studies also shows that non-effective strategies have had an important function in the social construction of effective strategies of organizational change. In brief, all non-effective strategies are characterized by an important unsolved problem of supervisors' and workers' resistance to the change in the safety practices expected by the organization. It appeared that this resistance is

not only psychosocial, as generally conceptualized in the systems theory of organizational change, but is also sociological in terms of a strategy used by supervisors and work teams to negotiate their place in the new "organizational order" which is constructed in the change process. Actually, this social process of "implicit bargaining" appears to be the main mechanism for the social construction of more effective strategies, that is, strategies addressing the resistance problem by developing change ownership by supervisors and workers, the power and culture problem by raising the top management commitment in the change process, and the structural support problem by adapting formal systems of management in a manner consistent with the desired change.

## GESTION

*Revue Internationale de Gestion*

Volume 20, n° 2

juin 1995

Directeur et rédacteur en chef: Laurent Lapierre

Politique éditoriale. Note du rédacteur en chef. Résumés.

### Positions

*Gestion des ressources humaines ou de régression sociale?* – Thierry Wils et Alain Beaufils. *La transparence: une question trouble* – Jean-Claude Deschênes. *Instruments financiers: les leçons de la Barings et l'heure des comptes* – Pierre Laroche. «*Maître Brute Agréé*»? – Patricia Pitcher. *Du téléphone à l'autoroute de l'information* – Louis A. Tanguay.

### Articles généraux

*La formation: un atout en période de forte turbulence* – Murielle Laberge, Thierry Wils et Christiane Labelle. *Faire face au défi chinois dans une négociation d'affaires* – Léandre Maillet. *Les navigateurs des frontières organisationnelles: regard sur des artisans du partenariat international* – Guy Pelletier. *La qualité totale: une démarche conjointe patronale-syndicale* – Normand Laplante et Denis Harrisson.

### Dossier: la réingénierie des processus

*La réingénierie des processus d'affaires: savoir réinventer son organisation* – Carmen Bernier. *La réingénierie: un processus à gérer* – Carmen Bernier, Alain Pinsonneault, Suzanne Rivard et Hélène Blouin. *La RPA: vision globale et rôle des technologies de l'information* – Benoît Aubert, Lyne Bouchard et Lin Gingras. *Le paradoxe de la réingénierie: le difficile choix des projets* – François Bergeron et Moez Limayem.

### Recensions de livres pour les gestionnaires

*Gestion* est publiée 4 fois l'an par l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal. Les bureaux de l'administration sont au 5255, avenue Decelles, Montréal, Québec, H3T 1V6.

### Abonnement annuel (4 numéros)

Québec (TPS et TVQ incluses): 1 an: 45,00 \$, 2 ans: 75,00 \$, 3 ans: 100,00 \$  
Autres provinces (TPS incluse): 1 an: 42,26 \$, 2 ans: 70,43 \$, 3 ans: 93,90 \$  
Autres pays: 1 an: 60 \$, 2 ans: 90 \$, 3 ans: 120 \$