

L'ACTIVITE DE NEGOCIATION DES MANAGERS DU RISQUE : LE CAS DES RESPONSABLES SECURITE / SANTE AU TRAVAIL ET QUALITE

Arnaud STIMEC & Xavier MICHEL*

Résumé. - Les responsables qualité et santé – sécurité sont des acteurs d'interface majeurs entre le processus technique industriel et les acteurs qui l'animent. Si leur fonction officielle n'est pas de négociier mais plutôt de faire respecter des normes pour se couvrir des risques, la pratique montre une toute autre réalité. A partir d'entretiens de groupe (focus groupes) nous cherchons à montrer les différentes facettes et pratiques de la négociation de ces managers du risque. Les implications et perspectives sont discutées.

Mots-clés : Risque, Négociation, Dialogue, Responsable Qualité, Responsable Santé Sécurité.

1. Introduction

Les organisations sont confrontées à de multiples risques exogènes (retournement des marchés, espionnage, sabotage...), endogènes (non atteinte d'objectifs vitaux, accidents du travail, production défectueuse...) ou mixtes (cessation de paiement). Différents acteurs prennent en charge ces risques de nature et de gravité différentes. Le point commun entre la plupart de ces risques est que la négociation n'apparaît pas d'emblée comme la démarche la plus évidente. C'est plutôt l'expertise fondée sur des raisons scientifiques, pratiques ou réglementaires.

Pourtant, ces démarches d'expertise finissent par se trouver limitées. Il y a des conflits de certitudes. De plus, un résidu non négligeable d'accidents, d'imprévus ou d'erreurs demeure. Ce résidu est bien souvent qualifié de facteur humain, facteur qui apparaît comme le maillon faible

* Université de Nantes, LEM – IHT – EPUN.

qui semble résister aux multiples démarches de rationalisation, amélioration, prescriptions, contrôle existant dans les organisations. Mais il est aussi possible de déplacer la perspective du risque en plaçant le facteur humain au cœur du dispositif. La personne est alors appréhendée comme un maillon fort, sujet pensant, capable d'initiatives, corrigeant les imperfections du système et ayant des stratégies propres qui peuvent aussi se heurter à celles de l'organisation. De nombreux spécialistes invitent donc aujourd'hui à reprendre ces questions en partant des acteurs (Dejours 2000, 2005 ; Callon et al., 2001), c'est-à-dire de leur manière de voir, de leurs aspirations, de leurs interactions. La négociation devient ainsi envisageable dans le champ des risques.

Par ailleurs, la concurrence internationale conduit depuis quelques années à une intensification au travail significative (voir notamment Askenazy, 2004) qui met au premier plan deux activités : la qualité et la santé – sécurité. Cette intensification exacerbe la perception des risques. Ainsi, dans l'industrie automobile, une pièce défectueuse non décelée à temps peut avoir un coût extrêmement important dans une organisation client fournisseur en flux synchrone réel, ou pire, lors du rappel de milliers de véhicules. Au-delà des considérations humanistes, la santé – sécurité prend de l'importance pour des raisons similaires (attachement exacerbé à la santé, impact de l'absentéisme, image client...) auxquelles s'ajoute l'augmentation des cotisations sociales sur la base du coût réel pour les entreprises concernées. Cela s'accompagne de la montée en puissance des fonctions de responsable Qualité, Santé – Sécurité, Hygiène, Environnement (ce qui peut donner Qualité, mais aussi QSE, HSE...).

Si l'approche négociée a fait l'objet d'un intérêt croissant et d'un élargissement conceptuel ces dernières années, cela touche en général les risques majeurs. Notre propos se centrera plutôt sur les négociations ordinaires des risques du quotidien des organisations. Mais dans ces interactions ordinaires, peut-on « marchander » des questions telles que la santé au travail ? La qualité n'est-elle pas une affaire d'ingénieurs concepteurs, responsables des méthodes, de personnes expérimentées transmettant la bonne manière de faire ou le bon geste ? N'est-il pas dangereux de s'en remettre à des considérations subjectives ou moins expertes ? D'un autre côté, négocier n'est-il pas une manière d'assurer une meilleure implication en traitant le facteur humain comme une contribution plutôt qu'un facteur d'erreur ? Et comment trouver la limite du négociable et du non négociable ? Enfin, quelles sont les méthodes de négociation employées sur le terrain ? Il s'agit donc, de manière exploratoire à travers deux focus groupes¹ de mieux cerner dans des métiers à dominante technique, la place de la négociation et d'explorer les possibilités de négociation face à des normes établies par ailleurs. Après avoir amorcé un rapprochement de la théorie de la négociation vers la théorie des risques et vice-versa (1) nous rendrons compte

¹ Entretiens de groupe avec un animateur et un observateur, voir plus bas la présentation méthodologique.

des échanges au sein d'un focus groupe qualité et d'un focus groupe santé (2). Au cours de la discussion qui suivra, nous chercherons à comparer et modéliser la place de la négociation dans les deux champs considérés en terminant par quelques propositions (3).

2. Risques et négociation

2.1 De la négociation au risque

La négociation est une activité par essence risquée puisque chaque participant peut exercer son droit de *veto* sur la décision conjointe. L'enjeu même de la négociation est de lever une ou plusieurs zones d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977). En cas d'impasse, le risque est de passer du pouvoir à l'épreuve de force, d'où la nécessité de disposer de régulations au-delà des acteurs concernés, parfois en incapacité de converger (Reynaud, 2007)

De manière connexe, on pourrait ajouter tout ce qui concerne le respect de l'accord et la confiance. Fisher et Ury (1982), par exemple, estiment qu'il est très risqué de faire reposer un accord sur la confiance. Mais il n'est pas toujours possible ni souhaitable d'exclure toute considération de confiance. Il peut notamment exister des régulations fondées sur la réputation dont l'efficacité est assez considérable bien qu'apparaissant risquée à l'observateur (le commerce des diamants par exemple). Vouloir adopter une démarche plus formelle pourrait même être un risque bien plus grand que l'incertitude créée par un rapport reposant sur la confiance.

Au-delà du risque lié au pouvoir, il apparaît possible de dresser une longue liste de risques rencontrés en négociation : l'absence d'accord (ne pas profiter de la réduction d'incertitude du OUI ; ne pas saisir une opportunité), le non respect de l'accord, l'acceptation d'un accord désavantageux (manque d'information, biais cognitifs...), la dégradation de la négociation consécutive aux arguties ou à l'absence d'accord, le désaveu du mandant, les modifications du contexte avec le temps... (Auteur, 2005). La plupart de ces risques, abordés d'une manière ou d'une autre dans la littérature consacrée à la négociation, peuvent se reclasser dans deux catégories : les risques structurels / contextuels et les risques comportementaux (Dupont, 2003).

Un troisième cas de figure n'a pas encore été envisagé : celui où le risque n'est pas simplement un facteur associé à la négociation mais la raison d'être principale de la négociation. Force est de constater que la littérature n'est pas abondante dans la théorie de la négociation pour ce troisième cas de figure. Tout au plus avons-nous trouvé quelques études de cas pour les affaires internationales et / ou environnementales qui ne s'inscrivent pas vraiment dans une théorie générale de la négociation. D'une manière générale, l'incertitude en négociation a

davantage été appréhendée comme contexte influant le mode de décision et renvoyant notamment à des démarches heuristiques pouvant entraîner des biais.

2.2 Des risques à la négociation

2.2.1 Les approches du risque comme fondement de possibles négociations

Appréhender les risques c'est aussi souvent appréhender les incertitudes. Dans les approches inspirées de la statistique, le risque correspond à des événements « probabilisables » tandis que pour l'incertitude il y a une certaine forme d'imprédictibilité. La gestion de ce risque peut impliquer des démarches défensives (mutualisation, assurance, protection juridique...) ou de risque calculé (Dupont, 2003) où l'on peut même créer de la valeur ajoutée à partir de l'aversion de la partie adverse². Il faut en fait considérer une graduation entre l'évènement certain et l'évènement totalement incertain ou imprédictible (qui de ce fait peut même ne pas être envisagé). Il est aussi possible d'appréhender risques et incertitudes d'une toute autre manière (Callon et al., 2001) en préférant la notion d'incertitude qui laisse aux acteurs l'espace de participer à cette incertitude et pas seulement de subir un risque. Le risque est alors l'évènement subit et l'incertitude un évènement co-construit.

Quelle place pour la négociation dans chacun de ces paradigmes ? Lorsque domine le paradigme technoscientifique, la négociation a difficilement une place. La raison, la vérité, l'objectivité et l'optimalité ne se négocient pas. Tout au plus des modalités secondaires, dans le jeu politique, peuvent-elles être négociées. Le contexte peut être très conflictuel puisque s'opposent les certitudes explicatives (scientifiques) et les certitudes pratiques (Pécaud, 2005). Il y a une grande incompréhension entre les tenants des certitudes pratiques et ceux des certitudes explicatives. Chacun peut même craindre la mauvaise foi et la manipulation. *Ainsi l'usager, dans les études de terrain menées par Dominique Pécaud, qui observe qu'à la date d'expiration, son tuyau de raccordement au gaz est encore en bon état et en déduit qu'il s'agit manifestement d'une tactique commerciale pour vendre davantage.*

Les paradigmes réflexifs de Beck ou Giddens offrent un large espace à la négociation. L'approche linéaire qui sépare évaluation (science, expertise) et gestion (décision, application) peut alors sembler dépassée par une réalité où des rétroactions peuvent se faire à partir de n'importe quel niveau. Dans l'introduction de son ouvrage de référence, Ulrich Beck (2003) estime nécessaire une négociation des épistémologies et des critères de validité.

² C'est le principe en finance des couvertures pour risque de change. Une entreprise exportant à l'étranger en \$ ne pourra peut-être pas prendre le risque d'un mouvement défavorable du taux de change tandis qu'un opérateur spécialisé traitant dans un sens et dans l'autre (du \$ à l'€ et de l'€ au \$) avec des entreprises acheteuses et vendeuses va pouvoir probabiliser le risque et faire payer le service rendu.

Pour les tenants d'un constructivisme fort, la négociation, inscrite dans le jeu politique, consiste trop souvent à négocier parmi des choix pré-existants (formatés par les experts, la culture, l'histoire) et non pas pleinement co-construits³ (Callon et al., 2001). Une telle démarche implique plutôt des enjeux majeurs et une implication très importante des acteurs. Utile au niveau conceptuel, une telle approche risque de souvent dépasser notre cadre. En effet, il s'agit pour nous d'explorer l'activité de professionnels du risque et d'acteurs qui interagissent à l'intérieur de bornes (normes générales, acceptabilité sociale notamment) qui sont pour l'essentiel définies à un niveau plus large et donc extrinsèques.

2.2.2 Les professionnels du risque santé / qualité et la négociation

Si l'on s'intéresse aux risques professionnels (SST : Santé Sécurité au Travail ; Q : Qualité), on constate rapidement l'importance de la légitimité technoscientifique. A propos des préventeurs (dénomination usuelle des responsables santé / sécurité mais aussi des médecins du travail notamment), Goguelin (1996) indique : *« leur travail consiste essentiellement à faire appliquer la réglementation »*. Cela passe par de l'information, de la formation, du contrôle, de la collecte de données, la production de rapports et de conseils pour les dirigeants. *« Certains d'entre eux, qui ont des aptitudes particulières et qui sont plus motivés pour cette forme d'action, sont aussi des animateurs de sécurité »*

Il y a vingt ans (Boisselier et Derrien, 1984), la légitimité même de préventeurs professionnels ne semblait pas acquise. A tous les niveaux l'idée a longtemps été que la sécurité n'était pas une matière à part et qu'elle n'avait donc pas besoin de spécialistes. La sécurité étant l'affaire de tous, il ne fallait pas prendre le risque de déresponsabiliser les acteurs de terrain. Pour se faire reconnaître, les acteurs concernés ont insisté davantage sur les spécificités techniques et d'expert support que sur les missions de négociation ou facilitation. Tout au plus l'AFTIM⁴ indiquait en fin de liste un rôle de liaison entre acteurs de l'entreprise. La reconnaissance de la fonction a été longue et reste encore imparfaite. Aujourd'hui la fonction est bien implantée mais les responsables sont encore rarement présents dans les comités de direction et souvent rattachés à la direction des ressources humaines⁵.

L'idée de négociation au niveau des préventeurs peut poser problème lorsqu'elle porte atteinte aux compromis collectifs. *« La santé ne doit pas être monnayée contre de l'emploi et du salaire. Ce qui pose, bien entendu, la question de l'indépendance des préventeurs qui passe par la distinction entre les lieux d'expertise, et les lieux d'élaboration des compromis. Les compromis doivent relever*

³ La co-construction n'est ici pas simplement décider ensemble, ce qui fait pleinement partie de la négociation, mais aussi (re)penser ensemble le monde environnant.

⁴ Association Française des Techniciens et Ingénieurs de Sécurité et des Médecins du Travail.

⁵ Ils font parfois partie des comités de direction d'usines.

exclusivement du débat des acteurs sociaux et en aucun cas peser sur le rôle des préventeurs. » (Point de vue de deux responsables CGT dans une étude de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, Berthet et al., 2000). Dans ce point de vue, les préventeurs semblent cantonnés à un rôle d'expertise puisque deux des champs les plus évidents de la négociation des risques (niveau d'acceptation, compensations ; Shrader-Frechette, 1990) sont négociés voire imposés à un autre niveau.

Mais est-il habituel de négocier des modalités d'application ou des dispositifs en dehors des espaces collectifs prévus à cet effet ? C'est ce que suggère une étude consacrée à ce métier encore mal connu puisque le besoin de formation en négociation et gestion des conflits ressort comme l'un des besoins prioritaires (Garrigou et Peissel-Cottenaz, 2004). L'étude montre que la négociation est l'un des aspects du métier dans lequel ils se sentent le moins spontanément à l'aise. Un peu comme si la négociation s'imposait à eux sans qu'ils l'aient vraiment souhaitée ou y soient préparés.

En ce qui concerne la qualité, l'élan semble être inverse. Il y a eu les cercles de qualité il y a une vingtaine d'années (Chevalier, 1991). On y a valorisé le dialogue, la concertation, la participation, entraînant toutes sortes d'espoirs puis de déceptions. La reprise en main de ces enjeux s'est ensuite faite de manière beaucoup plus formelle et technique. Il y est question de communication, d'écoute, un peu de dialogue mais pas vraiment de co-construction. Il s'agit avant tout de diffuser des bonnes pratiques.

3. L'activité de négociation des responsables qualité et santé – sécurité

La méthodologie de focus groupe (Krueger et Casey, 2000 ; Duchesne et Haegel, 2004) consiste en un entretien de groupe comportant un animateur et un observateur qui constituent l'équipe de chercheurs. A partir d'un guide d'entretien, l'animateur distribue la parole, relance, explore, fait réagir les participants afin de constituer sur chacun des thèmes une image contrastée des pratiques étudiées. Notre guide d'entretien est constitué en entonnoir en partant du cœur de métier pour en venir aux pratiques de négociation.

Deux focus groupes ont été animés, enregistrés et retranscrits (un avec des responsables qualité et l'autre avec des responsables santé-sécurité, chacun comportant 6 personnes). L'approche se veut exploratoire. Aussi il ne s'agit pas tant de contextualiser par une étude de cas poussée, ni de généraliser par le recours à un nombre d'acteurs important, que de repérer ce qui rassemble ou oppose et ainsi d'ouvrir des pistes.

Les deux risques étudiés sont différents quant à la gravité (du point de vue moral) mais aussi quant à la place du dialogue. Les risques peuvent être perçus comme plus lourds pour les

questions de santé / sécurité. Cette lourdeur se retrouve dans la réglementation perçue comme « dix fois plus importante » par une participante cumulant les deux fonctions. Mais le champ de la qualité supporte cependant des contraintes productives fortes et croissantes. Il nous semble intéressant d'observer comment le dialogue se noue de manière similaire ou différente dans ces deux contextes. De plus, les fonctions associées bénéficient fréquemment de rapprochements et sont parfois fusionnées : par exemple avec le titre de responsable QSE (Qualité Sécurité Environnement).

Afin de mieux comparer ces enjeux, nous avons choisi les volontaires en fonction de leur spécialité qualité ou santé. L'une des personnes du groupe qualité porte néanmoins aussi la responsabilité des questions de santé dans son établissement. Les participants proviennent de secteurs différents (industrie, services, agro-alimentaire...) avec des parcours et des profils eux-mêmes variés (âge, expérience, hommes et femmes...). L'enjeu n'est cependant pas celui de la représentativité mais de cerner la diversité des modalités.

Etre responsable qualité peut faire référence à différentes choses : la qualité produit (la conformité des produits, en général assurée par la production mais qui peut être supervisée à un niveau fonctionnel) et la qualité système (normes d'organisation). Les responsables qualité agissant au niveau système ne sont pas directement exposés aux risques, le risque est subi par les opérationnels. Des indicateurs globaux permettent de se couvrir. Néanmoins, ils peuvent de toutes façons être en support pour mobiliser les compétences en situation de crise. Dans le groupe constitué, certaines personnes assurent un seul de ces aspects, d'autres les deux. Les participants indiquent que leur mission, selon les cas, est plutôt centrée sur :

- ⇒ le contrôle, la maîtrise et l'assurance qualité dans une activité de mesures en laboratoire
- ⇒ l'amélioration continue pour la réduction des coûts de production
- ⇒ l'administration d'un système de management global des enjeux de qualité sécurité santé et environnement, y compris la sécurité du produit dans le domaine alimentaire

Cela indique des activités sensiblement différentes même si elles s'inscrivent sous l'intitulé « qualité ». Les actions correspondantes vont du support à l'expertise et se font à la demande ou de leur propre initiative. La mission implique aussi bien de gérer des formalités administratives qu'on leur délègue, que d'être un formateur interne sur les questions de qualité.

Les préventeurs ont vocation à agir sur tout ce qui peut nuire à la santé ou à la sécurité du personnel (pour la qualité, il y a un regard similaire mais centré sur le consommateur ou l'utilisateur final). Cette mission de prévention crée une tension entre deux logiques. D'une part la

logique technoscientifique de l'expert qui certes communique mais pour former, informer, rappeler les bons gestes, éviter la routine. « L'objectif est clair, c'est le zéro accident ». Mais « à côté de ça, il y a toujours des accidents » et la mission semble donc impossible. Le risque de cette manière de traiter les risques est que le nombre d'accidents devienne le « seul critère que l'on regarde au cours de l'année ». Ca peut vite devenir « zéro accidents déclarés au cours de l'année avec arrêt ». D'autre part, une volonté de dépasser l'antagonisme entre « il y aura toujours des accidents » et « il ne faut plus d'accidents ». Le métier de préventeur est dans cette deuxième perspective centré sur l'activité réelle de travail (Dejours, 2000 ; 2005) plutôt que l'activité idéale.

Dans la première approche, pour évaluer le risque associé à un poste de travail, un expert passe et effectue un diagnostic parfois « sans personne sur les postes de travail ». Il peut aussi s'agir d'une démarche formelle destinée principalement à satisfaire des exigences formelles mais sans prise de conscience interne ou besoin ressenti. La deuxième approche, sans nier l'existence de risques objectifs insiste davantage sur l'activité de travail, la prise en compte des écarts entre le prescrit et le réel sans vouloir normaliser tous les comportements. Cet écart peut être le fait de l'individu (ses préférences ou habitudes) mais aussi lié aux contradictions organisationnelles ou managériales (productivité, qualité, politique d'achat du matériel,...). Autrement dit, c'est aussi parce que « les gens sont professionnels » que des écarts apparaissent. Confrontés à des tiraillements, ils agissent d'une manière déviante qui n'est pas nécessairement mal intentionnée ni inefficace.

Une autre différence majeure apparaît quant à la manière d'appréhender les risques. S'appuyer exclusivement sur les accidents ou les maladies professionnelles revient à mettre de côté les « savoirs faire de prudence », les accidents évités et même les déviations qui permettent d'éviter des accidents. Le facteur humain n'est donc pas simplement le maillon faible.

3.1 La négociation : nature et types de situations rencontrées

La négociation est décrite comme le fait de partir « d'avis éloignés et [tendre] vers une convergence d'action » ou bien une « recherche des consensus ». La négociation est « présente sans être omniprésente » chez les responsables qualité (ci-après RQ ou qualitiens) et davantage pour les Responsables Santé Sécurité (RSS ou préventeurs) : « la négociation est partout dans notre fonction parce que si on prend le code du travail et qu'on l'applique à la lettre, l'activité s'arrête ». Il y a un balancement entre l'expertise et le dialogue. Le dialogue peut faire référence à de la négociation mais aussi à de la pédagogie ou du support. Ces temps de négociation et dialogue se font à travers l'animation de groupes de travail ou la mise en place d'indicateurs. Une partie des négociations sont décrites comme des négociations de conviction, d'expertise. Mais c'est le plus souvent de manière informelle ou consécutive à une démarche toute autre que la

négociation se met en œuvre. Aussi, les uns et les autres n'ont pas toujours pleine conscience de négociier.

Deux approches coexistent : les négociation d'application des normes et celles de renégociation des normes. Dans le premier cas, la négociation concerne principalement les moyens et les délais d'une action (par exemple pour éviter de perturber l'activité) mais le contenu est négocié par ailleurs (par exemple avec le CHSCT pour une action de prévention). La négociation des moyens avec les différents acteurs, commence en amont par une négociation avec la direction. Cela est vécu comme délicat car des objectifs sont souvent fixés sans que les moyens correspondants (en l'occurrence la présence d'interlocuteurs qualité dans les différents services) soient effectivement créés : « y'a bien assez de gens qui ne font rien » dit-on au responsable qualité. Il s'agit ensuite de négocier sur le terrain une collaboration qui s'ajoute à leurs autres responsabilités. La négociation des délais passe par le fait de créer les conditions d'une bonne volonté pour mettre en œuvre des actions (ce n'est donc pas l'action qui est négociée mais son application, son intégration, sa compréhension). C'est donc surtout dans la manière d'atteindre un résultat que réside la négociation dans les négociations d'application des normes. Mais si la norme est trop précise, « ça déresponsabilise et on ne négocie plus », ce qui implique d'adopter aussi une approche facilitatrice.

Dans le second cas, la renégociation des normes, négocier c'est permettre à l'activité d'exister. C'est le thème des zones d'incertitudes inévitables et nécessaires au-delà de la règle (Crozier et Friedberg, 1977). Malgré la volonté institutionnelle d'un cadrage au niveau légal ou des institutions représentatives (voir plus haut, Berthet et al., 2000), « il faut pouvoir négocier de façon à ce que l'activité soit optimale au niveau du risque acceptable ». Ainsi, avec la production les préventeurs font un effort particulier de prise en compte des contraintes, sinon on se retrouve « avec des barrières de haute sécurité que personne n'utilise, et tout le monde le sait ». L'absence de marge de manœuvre conduit à une reprise de pouvoir par les opérateurs et un recul non maîtrisé des actions de SST. Aussi, les préventeurs négocient le « chuintage des sécurités ». On peut préférer un opérateur conscient d'un risque, après négociation, à un opérateur qui se croit protégé et ne fait pas attention. Des mesures compensatoires individuelles peuvent alors être négociées. Ce sont des marges de manœuvre « qu'on redonne aux agents » afin de les responsabiliser.

3.2 Le négociable, le non négociable et le principe de réalité

Tout n'est pas négociable. Si les moyens et les délais peuvent l'être, « les normes ne sont pas négociables » nous dit-on. Les exceptions viendront progressivement. En illustration du principe, on peut citer les procédures obligatoires, « comme la coquille de la norme iso 9001 » (par exemple) qui n'est pas négociable mais il faut discuter ce que l'on met dedans et ce qui est

pertinent (co-existence possible de différents référentiels acceptables). La négociation permet aussi de ne pas perdre de vue les finalités, de ne pas tomber dans le formalisme. Ainsi, tel document à remplir préalablement a finalement pour vocation à créer une information et un dialogue. Il ne faut pas que le fait de le remplir dans les temps et dans les formes conduise au contournement de la formalité. Ainsi, des déclarations orales ou des remplissages simplifiés voire assistés sont négociables. Certaines normes de qualité liées à la sécurité (eau, alimentaire...) restent néanmoins absolument non négociables (sauf circonstances exceptionnelles). On cherche même à faire mieux pour se couvrir. On négocie alors plutôt « le plus que... »

Il y a « toujours une part de négociation [mais] quand on peut imposer, y'a pas de négociation. » La négociation n'est donc pas tant souhaitée que nécessaire. C'est un principe de réalité. Et ce principe de réalité peut conduire à négocier le non négociable. Ainsi un auditeur externe finira par admettre qu'un organisme soumis aux règles des marchés publics ne peut pas avoir une liste de fournisseurs actifs ! De même, l'absence d'évaluation à froid des formations ne sera pas un point de blocage (bien qu'étant une procédure formelle) car peu d'établissements la mettent en œuvre. D'autres fois, ce sont des circonstances exceptionnelles qui vont amener à négocier le franchissement de certaines normes. Ainsi, en cas de canicule, il est possible d'obtenir des dérogations sur la température de l'eau (risque de bactéries) car l'arrêt de la livraison d'eau serait un risque bien plus grand. Dans certains cas, il s'agit de trouver des compromis de risque acceptable permettant la pérennité de l'entreprise. Par exemple dans une PME, le préventeur a négocié l'autorisation d'un geste dangereux (mettre la main dans un mélangeur en mouvement) mais en tenant compte de l'expérience des opérateurs et en obtenant des engagements strictes sur les habits portés (pour éviter un accrochage).

3.3 Du manager-négociateur au manager-médiateur

Une partie de leurs négociations s'inscrit de manière plus classique dans le management d'équipe, dans le rôle de manager-négociateur (Lax et Sebenius, 1995). Il s'agit alors de répartir les tâches et les ressources. Mais le RQ ou RSS est aussi parfois un intrus dont les contraintes s'ajoutent à celles d'une réorganisation en cours. On discute alors les horaires, les critères de polyvalence, les rotations... Tout ça doit être négocié car « il faut que cela convienne pour que cela fonctionne ». En qualité, face à des non conformités, différentes approches sont possibles. L'une est d'y voir un rebus et un échec. L'autre est d'y voir soit une base de négociation, soit le signe d'une sensibilité accrue (l'augmentation des non-conformités est alors « bon signe »).

Enfin, un rôle de manager médiateur (Carnevale 1986 ; Auteur, 2003) se dessine aussi. Pour les qualitatifs : « dans les groupes de travail, on est facilitateur » ou « tous les matins j'arrive avec mes deux jerricanes d'huile » ou encore « [on est des] go between ». Les préventeurs utilisent des expressions similaires : « j'ai le rôle de facilitateur d'audience », « je

suis un catalyseur ». Ca peut même plus rarement être « pour des résolutions de conflits interpersonnels » mais « il faut faire attention à ne pas devenir l'assistante sociale non plus ». Ce rôle de facilitateur se fonde sur la confiance (« les gens me font confiance »), la position d'interface (« j'entends parfois les deux parties râler l'un après l'autre ») et d'observateur de terrain (« on fait partie des rares personnes à avoir des éléments d'information de tous les niveaux de la boutique »).

Enfin, d'autres fois, il lui appartient d'orchestrer les subjectivités ou les perceptions sur des appréciations qualité (aspects visuels, toucher, mode opératoire de test...). « On fait parler chacun sur quoi et pourquoi et comment. Puis on définit des standards communs », co-construits. La finalité de la mission vue par un préventeur rappelle alors étrangement le discours idéal des médiateurs (Auteur, 2007) : « le point final ... c'est de faire disparaître [l]a fonction [sécurité] dans cette entreprise » Lorsque nous introduisons une définition du médiateur, il y a un consensus fort « c'est l'essence de notre métier, on est entre la loi et la réalité », « entre l'opérateur qui voudrait les meilleures protections et l'acheteur qui dit je ne peux pas te les acheter ». Il s'agit de « composer avec les exigences de chacun ». Ce qui les place aussi « entre l'enclume et le marteau », en particulier les préventeurs dans l'arbitrage délicat entre productivité, qualité et santé – sécurité.

3.4 La méthode de négociation

La méthode de négociation n'est pas vraiment formalisée. Là encore l'informel et le spontané semble prévaloir : « je n'en ai pas, au feeling... ». Il y a notamment conscience de fondamentaux : « respect, dialogue, écoute... » ou « écouter, détecter les non dits, impliquer ». Il faut « savoir arriver avec une feuille blanche » plutôt qu'avec une vérité extérieure et construire ensemble. La démarche essentielle est pour eux de réussir à « se mettre à la place de l'autre ». Avec les ressentis, nous dit-on, il faut savoir « reconnaître » et « rester centré sur la résolution de problème », notamment lorsqu'ils sont interpellés personnellement pour des aléas de qualité ou sécurité perçus comme inacceptables.

On peut repérer le processus suivant :

- ⇒ « Je fais parler les gens et on finit très vite par identifier où est le problème. C'est souvent une incompréhension ou une interprétation différente. On leur fait voir que l'accord n'est pas loin.
- ⇒ Si il faut on les prend séparément. On met vite le doigt sur le problème. »

Mais les RQ et RSS sont aussi des experts et leur rôle est aussi d'« amener les éléments de la preuve » et d'avoir un « pouvoir de conviction ». L'argumentation a donc une part importante : « on est un peu comme des vendeurs. On leur vend quelque chose ». Cela induit le risque de la

joute verbale et du marchandage. « Quand mon directeur espère 10, il me dit 15. J'essaie de lui faire dire 14 ou 13. On finit par comprendre qu'il est quand même satisfait à 8. » Ce marchandage existe aussi sur le terrain : « la négociation c'est : ils font un pas et j'en fais un moi aussi ».

Pour échapper aux arguties, l'argumentation efficace se fonde donc selon eux sur des exemples concrets ou la preuve par l'exemple (« va donc discuter avec untel » [qui fait ce que je te propose et qui en est satisfait]). Il peut aussi s'agir de s'appuyer sur la peur à partir d'évènements récents. C'est la preuve sociale (Cialdini, 1993) : leur permettre de voir ce que font des homologues ou des concurrents. Mais si il faut accepter l'impasse : « ça fait partie de la vie d'une négociation d'être bloqué à un moment », il peut être nécessaire d'agir sur le terrain du pouvoir. Cela passe par un avertissement formel ou le recours à des personnes extérieures pour créer une forme d'objectivité perçue, voire au recours hiérarchique. Il s'agit alors d'une autre négociation où il faut faire valoir des arguments économiques de la non qualité ou de la santé – sécurité. Ainsi face à un responsable production qui indique avoir d'autres priorités, « je l'ai mentionné au cours d'une réunion globale avec le directeur. Le directeur a pris le téléphone. L'action était faite la semaine suivante. » Le dialogue et la diplomatie sont néanmoins préférés car ce type de recours nuit à la fonction facilitatrice mentionnée plus haut. C'est donc plutôt un soutien cadre qui sera attendu de la direction afin de pouvoir agir en amont.

3.5 *Négocier une place le plus en amont possible des projets*

Négocier le soutien de la direction ou des responsables, apparaît comme un enjeu majeur des responsables SST. Cela passe par leur participation à des démarches clefs, une politique de communication, des moyens... De manière unanime, inutile de perdre trop de temps avec les personnes qui ne s'impliquent pas assez spontanément. Parfois, c'est après un accident que l'on peut avoir une légitimité et qu'il faut savoir négocier des moyens ou des actions. « Là on peut agir parce que tout à coup [ils se disent] si ça m'arrive demain je fais quoi ? ». Il s'agit alors de négocier l'accès le plus large possible à tous les secteurs et domaines concernés.

D'une manière générale, il s'agit de susciter des démarches de prévention ou d'amélioration en s'appuyant sur la proximité avec les acteurs de terrain et les échanges informels. Une fois le dialogue engagé, les préventeurs et les qualitiens ont d'abord une démarche de persuasion en justifiant de la rentabilité de certaines démarches quant aux performances (négocier un meilleur éclairage, une isolation phonique, un geste différent...). Le responsable qualité peut aussi être impliqué en amont dans les négociations avec les clients au stade de l'élaboration d'un cahier des charges ou du développement d'un produit. En ce qui concerne les fournisseurs, il s'agit le plus souvent d'un avis technique en support des équipes internes, et plus rarement d'un accompagnement du client sur la démarche qualité.

L'enjeu est somme toute de responsabiliser car « les cadres n'intègrent pas pleinement que la santé sécurité rentre dans leur champ de responsabilités ». Et parfois cela se traduit par une réaction de fuite « si c'est ça je démissionne » ou bien une « négation des risques » parce que le responsable se sent noyé face à la répétition du message et l'impuissance ressentie. Le levier de la peur a ses limites. Le dialogue et la négociation s'avèrent nécessaires.

4. Comparaison, discussion et propositions

La négociation n'apparaît pas dans la littérature comme une démarche majeure pour le métier de responsable qualité ou de responsable SST. Pourtant, les échanges dont nous rendons compte tendent à montrer qu'elle y constitue une activité significative. Les participants les plus anciens dans le métier indiquent d'ailleurs qu'ils n'auraient pas placé la négociation au cœur de leur activité il y a encore quelques années. Une évolution similaire à celle observée pour les risques majeurs se dessine (voir première partie). De plus, d'autres activités quelque peu similaires voient se développer la négociation et la médiation. C'est le cas des préventeurs médecins du travail (en particulier les médecins exerçant en intra entreprise) dont nous étudions l'activité par ailleurs.

Mais qu'est-ce qui fonde la négociabilité des risques dans notre cadre ? A partir des entretiens menés et de la littérature, il ressort qu'après avoir pendant des années fait la chasse aux erreurs humaines, les responsables qualité ou SST adoptent un principe de réalité. Les incertitudes ou les risques ne se pilotent pas sans une prise en compte du facteur humain. La négociation est une manière d'agir dans un monde incertain (Callon et al., 2001 ; Remy et Mallard, 2001) avec ce facteur humain. A partir de nos observations et de la littérature, nous pouvons considérer quatre approches dans l'activité des professionnels du risque qualité et santé - sécurité qui permettent de mieux situer la négociation :

- ⇒ « L'éducation » avec des politiques de formation et d'information. Il n'y a pas de décision conjointe, donc pas de négociation.
- ⇒ « Le débat » qui se traduit par des consultations et des concertations jouant sur la décision. Ce temps semble dominant chez les professionnels rencontrés. Il ne s'agit pas d'une décision conjointe (elle appartient toujours à des acteurs détenant une légitimité politique ou scientifique). La négociation n'y est pas recherchée mais reste possible à la marge.
- ⇒ « La décision conjointe » qui ouvre le champ, dans les domaines concernés, à la négociation. Il s'agit à minima de négocier le niveau d'acceptation des risques et les conséquences (Shrader-Frechette, 1990). Il s'agit rarement d'un choix mais plutôt d'une nécessité par confrontation à des contradictions ou impasses : contradiction entre

productivité, qualité, sécurité ; contradiction entre deux normes ; contradiction entre politique de qualité – sécurité affichée et moyens. Du côté des salariés, c'est parfois l'apparition d'un accident qui ouvre le dialogue.

- ⇒ « La co-production savoir-société » dans le prolongement des travaux de la sociologie de la controverse est à priori réservée à des enjeux lourds et incertains (ou controversés). Cette modalité est donc peu présente dans l'activité des professionnels rencontrés.

C'est donc bien dans les failles de la norme et les impasses du pouvoir rationnel – légal que s'inscrit la négociation. Mais la manière de penser la mission (tant au niveau de l'entreprise que du professionnel) accompagne le choix des modalités d'interaction. Un centrage sur le respect de la norme conduit plutôt à des actions de formation et contrôle, si nécessaire par le recours à l'autorité. Le marchandage est possible à la marge mais pas vraiment la négociation. Un centrage sur le processus postule la capacitation des acteurs. La négociation touche davantage les perceptions ou même les valeurs et ne vise donc pas tant l'accord substantiel que l'accord sur le désaccord. Mais cette approche semble difficile (et de fait plus rare) pour des activités et des équipes instables (par exemple sécurité dans les travaux publics).

La méthodologie de la négociation décrite tant par les responsables SST que qualité est assez similaire. Si ils valorisent une attitude d'écoute, leur approche de la négociation semble très empirique et pourrait peut-être bénéficier d'un accompagnement par la formation. Cette étude exploratoire apporte aussi un enrichissement de travaux antérieurs à propos de l'activité informelle de la négociation mais aussi de la médiation.

La question majeure posée au gestionnaire est la suivante : puisque cette activité de négociation (et médiation) existe davantage que ce qui est prévu, il semble souhaitable de mieux la connaître, de l'accompagner (formation, coordination) et de l'encadrer (régulation). Aussi, les formations organisées dans la profession, tant en formation initiale que continue, devraient prendre en compte ce rôle de manager d'interface. Nous pensons qu'il serait intéressant d'observer de manière plus précise, dans les contextes propices, les comportements adoptés et la place de la négociation. De même, l'impact d'une formation à la négociation pourrait faire l'objet d'un suivi longitudinal. Enfin une réflexion sur les modalités de soutien et de régulation de cette facette du métier des professionnels du risque mériterait d'être engagée dans chaque entreprise concernée.

5. Bibliographie

ASKENAZY P., *Les désordres du travail*, Seuil, Paris, 2004.

- BECK U., *La société du risque*, Champ – Flammarion, 2003 (1986).
- BERTHET M., GUERIN F., ROUILLEAULT H., *Prévention des risques professionnels : les positions des partenaires sociaux*, ANACT, 2000.
- BOISSELIER J. & DERRIEN M.F., *Sécurité et conditions de travail*, Les éditions d'organisation, 1984.
- CALLON M., LASCOUMES P. et BARTHE Y., *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Seuil, Paris, 2001.
- CARNEVALE P.J.D., *Mediating disputes and decisions in organizations*, in LEVICKY R.J., SHEPPARD B.H., BAZERMAN M.H. *Research on Negotiation in Organizations vol.1*, JAI Press, Greenwich (Connecticut), 1986.
- CHEVALIER F. *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Economica, Paris, 1991.
- CIALDINI R., *Influence : the psychology of persuasion*, William Morrow, New York, 1993. Traduit en français chez FIRST EDITIONS.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris, 1977.
- DEJOURS C., *Travail – usure mentale*, Bayard, Paris, 2000.
- DEJOURS C., *Le facteur humain*, PUF, Que sais-je, Paris, 2005 (4^{ème} édition).
- DUCHESNE S., HAEGEL F., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien collectif*, Nathan Université, Paris, 2004.
- DUPONT C., *Le risque dans la négociation*, cahier de recherche du Learn n°03-03, ESC Lille, 2003.
- FISHER R., URY W., *Comment réussir une négociation*, Seuil, Paris, 1982.
- GARRIGOU A., PEISSEL-COTTENAZ G., *Contribution à la découverte du métier des préventeurs et à la caractérisation de leurs besoins en formation continue*, INRS, Note scientifique et technique, 2004.
- GOGUELIN P., *La prévention des risques professionnels*, PUF, Que sais-je, 1996.
- KRUEGER R., CASEY M., *Focus groups*, Sage, Thousand Oaks, 2000 (3^{ème} édition).
- LAX D.A. & SEBENIUS J.K., *Les gestionnaires et la négociation*, Gaëtan Morin, Paris, 1995.
- PECAUD D., *Risques et précautions : l'interminable rationalisation du social*, La Dispute, Paris, 2005.
- REMY E., MALLARD A., *Perception du public et analyse de controverses : quels enjeux pour la gestion des risques ?*, *Gérer et Comprendre*, n°66, 2001.
- REYNAUD J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès, Toulouse, 2007 (2000).
- SHRADER-FRECHETTE, *Perceived Risks Versus Actual Risks : Managing Hazards Through Negotiation*, *RISK: Health, Safety & Environment*, vol. 1, fall, 1990.