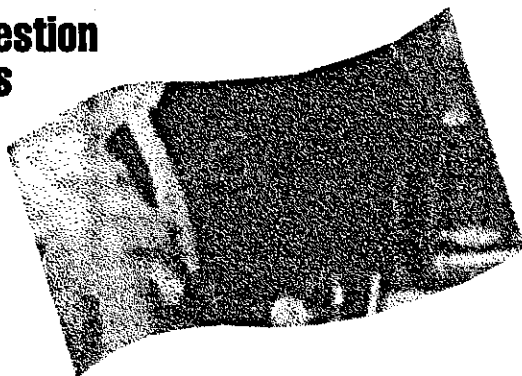


**Étude sur l'impact du mode de gestion
des changements technologiques
et organisationnels sur la santé
et la sécurité dans la
fabrication de produits en métal
et de produits électriques
et électroniques**



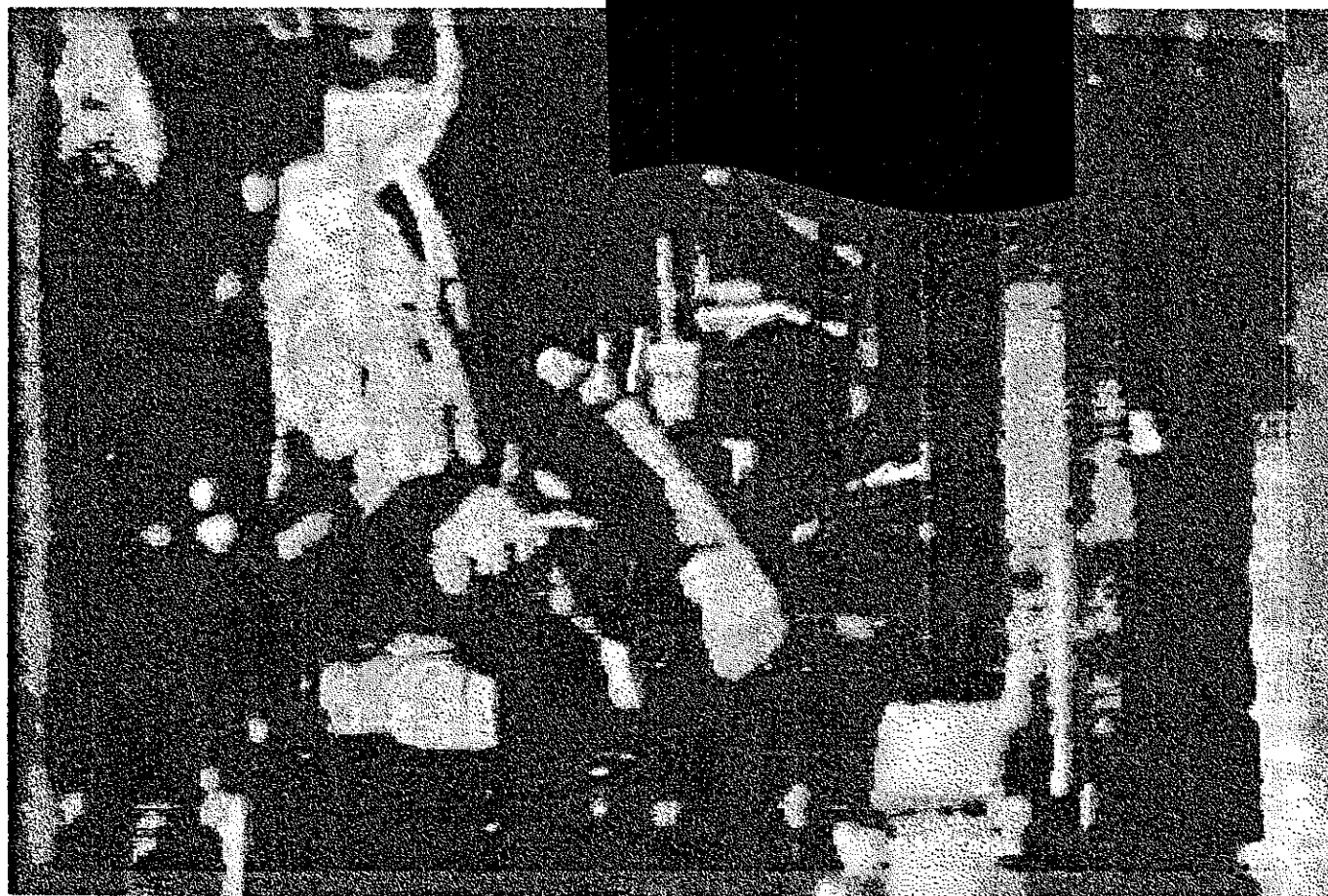
**ÉTUDES ET
RECHERCHES**

Camille Legendre
Denis Harrisson

Roût 1998

RR-196

RÉSUMÉ



IRSST
Institut de recherche
en santé et en sécurité
du travail du Québec

La recherche, pour mieux comprendre

L'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST) est un organisme de recherche scientifique voué à l'identification et à l'élimination à la source des dangers professionnels, et à la réadaptation des travailleurs qui en sont victimes. Financé par la CSST, l'Institut réalise et finance, par subvention ou contrats, des recherches qui visent à réduire les coûts humains et financiers occasionnés par les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Pour tout connaître de l'actualité de la recherche menée ou financée par l'IRSST, abonnez-vous gratuitement au magazine *Prévention au travail*, publié conjointement par la CSST et l'Institut.

Les résultats des travaux de l'Institut sont présentés dans une série de publications, disponibles sur demande à la Direction des communications.

Il est possible de se procurer le catalogue des publications de l'Institut et de s'abonner à *Prévention au travail* en écrivant à l'adresse au bas de cette page.

ATTENTION

Cette version numérique vous est offerte à titre d'information seulement. Bien que tout ait été mis en œuvre pour préserver la qualité des documents lors du transfert numérique, il se peut que certains caractères aient été omis, altérés ou effacés. Les données contenues dans les tableaux et graphiques doivent être vérifiées à l'aide de la version papier avant utilisation.

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec

IRSST - Direction des communications
505, boul. de Maisonneuve Ouest
Montréal (Québec)
H3A 3C2
Téléphone : (514) 288-1 551
Télécopieur: (514) 288-7636
Site internet : www.irsst.qc.ca
© Institut de recherche en santé
et en sécurité du travail du Québec,

**Étude sur l'impact du mode de gestion
des changements technologiques
et organisationnels sur la santé
et la sécurité dans la
fabrication de produits en métal
et de produits électriques
et électroniques**

Camille Legendre
Université de Montréal

Denis Harrisson
Université du Québec à Hull

**ÉTUDES ET
RECHERCHES**

RÉSUMÉ

SOMMAIRE

Cette recherche a pour sujet la relation entre la gestion du changement technologique et organisationnel et la santé et la sécurité du travail. Elle a pour objectif d'identifier le mode de gestion du changement susceptible de réduire la fréquence et la sévérité des lésions professionnelles pendant et après les périodes de changement. Elle s'intéresse à trois dimensions de la gestion: l'appropriation du processus de changement, l'intégration des divers paramètres du changement (techniques, matériels, financiers, humains et sociaux) et l'implication et la participation des employés des entreprises à l'ensemble des phases du processus de changement.

L'étude de type monographique a été réalisée dans un groupe de sept entreprises du secteur de fabrication de produits en métal et de produits électriques et électroniques entre 1994 et 1996. Le profil organisationnel et celui de la gestion de chaque entreprise a été établi en référence aux diverses dimensions du modèle d'analyse à partir d'entrevues avec des membres de la direction et de l'encadrement administratif ainsi que de représentants syndicaux et de documents et données divers fournies par ces entreprises, en particulier ceux portant sur la santé et la sécurité du travail. Les statistiques détaillées des lésions professionnelles de chaque entreprise fournies par la CSST pour la période de 1986 à 1994 ont été analysées. De plus, un échantillon d'accidents du travail a été analysé à partir des informations administratives de l'entreprise et d'entrevues avec les travailleuses victimes de ces lésions.

Les résultats de l'analyse de ces données montrent qu'il y a un lien entre le mode de gestion du changement technologique et la fréquence et la sévérité des lésions professionnelles, en particulier les accidents. Les entreprises qui ont les meilleurs dossiers de lésions professionnelles sont celles dont la gestion est la mieux intégrée, en particulier l'intégration de la santé et de la sécurité dans la gestion du changement, et comporte le degré d'implication et de participation le plus élevé des employés au processus de changement. Ces entreprises dites "modernes" se retrouvent dans le sous-secteur des produits électriques et électroniques alors que les entreprises dites "traditionnelles" qui ont les moins bons dossiers appartiennent au sous-secteur de produits en métal.

Par ailleurs, notre échantillon d'entreprises ne nous a pas permis de vérifier complètement l'importance du facteur d'appropriation du processus de changement puisqu'elles ne se différenciaient pas assez sous ce rapport.

L'étude a mis en lumière le rôle dominant de la gestion de la santé et de la sécurité du travail. Celle-ci a fait l'objet d'une réorganisation majeure dans presque toutes les entreprises pendant la période de changement concernée. C'est le facteur qui explique le mieux l'amélioration de la situation de la santé et de la sécurité du travail dans un contexte pourtant peu propice pour la majorité des entreprises.

La réorganisation de la gestion de la santé et de la sécurité du travail a été accompagnée d'une transformation tout aussi importante des relations professionnelles dans la majorité des entreprises. Du conflit et de la confrontation, les rapports sont passés à la communication, la coopération et même la concertation alors que les entreprises dites modernes optaient pour une gestion et une organisation du travail s'apparentant au néo-taylorisme ou au post-taylorisme. Ce facteur a lui aussi contribué à une meilleure gestion d'ensemble du changement technologique et organisationnel, des problèmes qu'il pouvait créer sur l'emploi et les conditions de travail et de la santé et de la sécurité du travail. Cette contribution était d'autant plus importante que les entreprises faisaient face en général à un contexte économique difficile et menaçant qui dans certains cas rendait leur survie fort incertaine.

En plus des problèmes de santé et de sécurité du travail, la recherche a fait ressortir aussi l'importance de considérer les autres conséquences de nature organisationnelle et individuelle de l'insécurité et des tensions causées par le changement technologique et organisationnel. Alors que la gestion de la santé et de la sécurité du travail s'améliore, les problèmes peuvent prendre d'autres formes d'expression telles que par exemple, l'augmentation des comportements de retrait, la baisse du rendement, le refus de coopérer, les mauvaises relations interpersonnelles, les problèmes familiaux, l'usage et l'abus de drogues telles que l'alcool, la nicotine, etc.. C'est un aspect de la réalité qui mérite de recevoir une plus grande attention de la part des chercheurs tout autant que des organisations concernées.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
TABLE DES MATIÈRES	iii
Introduction	1
I - Le changement technologique et organisationnel	3
La gestion de la santé et de la sécurité du travail	6
II- État de la situation en santé et en sécurité du travail : portrait statistique des lésions professionnelles	7
Conclusion	11

Étude sur l'impact du mode de gestion des changements technologiques et organisationnels sur la santé et la sécurité du travail dans la fabrication de produits en métal et de produits électriques et électroniques

Résumé

Introduction

La recherche a pour sujet la relation entre la gestion du changement technologique et organisationnel et la santé et la sécurité du travail. Elle a pour objectif d'identifier le mode de gestion du changement susceptible de réduire la fréquence et la sévérité des lésions professionnelles pendant et après les périodes de changement. L'étude s'intéresse de façon particulière à trois dimensions du changement:

- l'appropriation du processus de changement;
- l'intégration des paramètres technique, financier, matériel, humain et social du changement;
- l'implication et la participation des employés à l'ensemble des phases du processus de changement.

L'étude a été réalisée auprès de sept entreprises du secteur de fabrication de produits en métal et de produits électriques et électroniques entre 1994 et 1996. Le profil des organisations et les caractéristiques de la gestion de chaque entreprise a été établi en référence aux diverses dimensions du modèle d'analyse (voir le modèle d'analyse à la page suivante) à partir d'entretiens avec les membres de la direction et de l'encadrement administratif, des représentants syndicaux ainsi que des documents et des données sur la santé et la sécurité du travail fournis par ces entreprises. Enfin, un échantillon d'accidents du travail a été analysé à partir des informations administratives de l'entreprise et d'entretiens avec les travailleurs victimes de ces lésions.

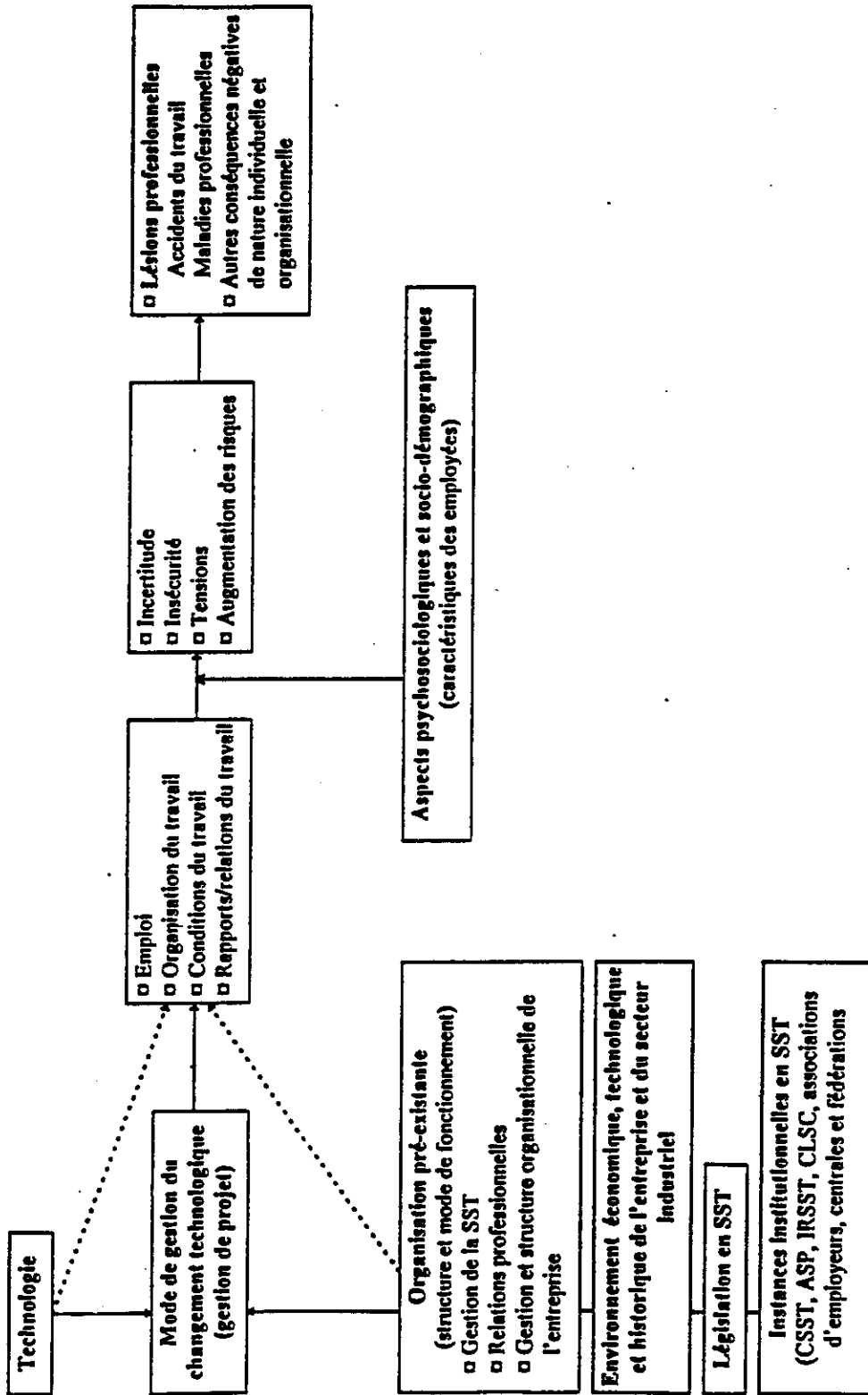
Les résultats de l'analyse des données montrent qu'il y a un lien entre le mode de gestion du changement et la fréquence et la sévérité des lésions professionnelles. Les entreprises qui ont les meilleurs dossiers de lésions professionnelles sont celles dont la gestion de la santé et de la sécurité est la mieux intégrée à la gestion du changement, et comporte un degré élevé d'implication et de participation des employés au processus de changement.

Parmi l'ensemble des facteurs observés, la gestion de la santé et de la sécurité et l'état des relations professionnelles expliquent le mieux l'amélioration de la situation pendant la période concernée.

Le résumé est divisé en deux parties. Dans la première, nous examinerons les caractéristiques du changement et nous verrons comment ils agissent sur la SST. Dans la seconde partie nous analysons les dossiers de SST et les accidents du travail.

Graphique 1

Schéma du modèle d'analyse



I- Le changement technologique et organisationnel

Depuis quelques années, un nombre grandissant d'entreprises industrielles et de services vivent une période de transformations technologiques et organisationnelles majeures dont les répercussions sont nombreuses et complexes, en particulier au plan de l'emploi et de l'organisation du travail. Ces événements provoquent un grand nombre de mises-à-pied, de mises à la retraite prématurées, de déplacements de main-d'œuvre internes majeurs, des programmes de recyclage et de formation professionnels et une intensification mentale et /ou physique du travail. Il en résulte des perturbations importantes et souvent inédites dans l'univers organisationnel de même qu'un climat d'incertitude et d'insécurité particulièrement préoccupant pour les employés affectés. Toutefois, le changement n'a pas que des impacts négatifs: il peut contribuer à améliorer les conditions de travail, la santé et la sécurité du travail et à assurer la survie et le développement des entreprises protégeant l'emploi et peut-être même une croissance de la firme.

Les conséquences d'un changement ne dépendent pas que du contenu de la transformation. L'importance des modifications à la structure de l'organisation et à son fonctionnement interne dépend à la fois a) des technologies implantées ou du programme développé, b) du mode de gestion choisi par l'entreprise pour opérer le changement et c) de la structure et du mode de fonctionnement organisationnels préexistants à la période de changement. Voyons maintenant un à un ces trois composantes qui agissent sur le niveau de SST.

a) La technologie

La technologie concerne les outils et les machines de même que les procédés de production. Depuis quelques années, ce sont surtout les procédés informatisés qui retiennent l'attention. Aussi, le développement des systèmes informatiques favorise l'émergence de structures organisationnelles différentes. Étant donné l'objectif des organisations de passer de la productivité quantitative à une productivité plus qualitative, les mécanismes de contrôle changent. Ils passent maintenant par de petites équipes de production, par leur implication et leur participation à l'organisation du travail recourant à une information complète et intégrée du procès de travail. L'informatique est le processus qui permet de recueillir et d'assurer la diffusion de cette information. Elle facilite le contrôle du procès de production par la gestion d'informations concernant les opérations effectuées.

b) La gestion de projet

Elle concerne le choix de la nouvelle technologie, l'aménagement physique des nouveaux équipements, leur couplage avec les installations existantes et la mise en marche de ces technologies. Elle concerne également la gestion de l'ensemble des changements organisationnels associés à la nouvelle technologie, en particulier la gestion des ressources humaines et celle de la santé et de la sécurité du travail. Nous avons identifié trois axes principaux qui permettent de distinguer les divers modèles de gestion:

- le degré d'autonomie (d'appropriation) recherché par l'entreprise dans la conception et la réalisation du changement.
- le degré d'intégration des paramètres qui font partie du changement
- le degré de participation des membres de l'entreprise dans le changement.

L'appropriation du processus de changement concerne la manière dont les agents de chaque établissement se mobilisent dans le processus de transformation et prennent en charge les différentes activités devant conduire au changement. Lorsque la responsabilité et la prise en charge du processus de changement sont confiées à un ou des agents externes à l'entreprise, le degré de contrôle et d'appropriation du changement par l'entreprise est à son minimum. Dans l'étude réalisée, toutes les entreprises ont opté pour une forme de gestion interne du processus de changement afin d'en garder le meilleur contrôle possible.

En ce qui concerne le degré d'intégration des divers paramètres technique, financier, matériel, humain et social du changement, l'étude a apporté une attention toute particulière à l'intégration de la santé et de la sécurité du travail. Parmi les sept entreprises investiguées, il y a trois figures d'intégration de la santé et la sécurité du travail au processus de changement:

- 1- Le responsable de la SST est expressément nommé sur tous les comités responsables du processus de changement. Cette procédure par laquelle la SST acquiert une place prépondérante dans la gestion du changement est systématique.
- 2- Il y a une consultation intermittente du responsable de santé et de la sécurité du travail sur demande et en fonction des problèmes discutés lors du processus de changement. Ici, la SST n'est pas oubliée mais elle fait partie des dimensions secondaires.
- 3- Il y a une consultation informelle auprès des responsables de la SST. Ici la SST n'a pas de statut officiel dans le changement. La SST est conçu comme un ensemble d'activités *ad hoc* au processus de transformation.

Enfin, en rapport avec la gestion participative du changement, aucune démarche systématisée de la participation directe des salariés n'a été effectuée dans le but d'intégrer leurs contributions au processus de changement. Par contre, dans aucun établissement l'exclusion des employés d'une voix visant à faire entendre leurs demandes, leurs besoins ou les attentes exprimés lors du changement n'a été une démarche privilégiée. En effet, la participation au changement est plus ou moins présente dans les dimensions suivantes:

- a) la définition du changement et du processus
- b) la conception du projet
- c) la réalisation du changement
- d) les ajustements et les corrections.

Ainsi là où la SST est une dimension clé des transformations en cours, la participation des salariés devient un principe fondamental inscrit au processus de changement. Dans ces établissements, les risques possibles d'un nouvel équipement, d'une nouvelle méthode de travail, d'un nouveau procédé sont également évalués par des représentants des salariés qui auront à effectuer les différentes opérations réelles lorsque ces activités deviendront routinières.

c) L'organisation préexistante

Dans l'enchevêtrement complexe d'éléments qui composent l'organisation existante, nous avons retenu le modèle de gestion de la santé et de la sécurité du travail, l'état des rapports patronal/syndical et la forme de gestion qui caractérise l'organisation.

Lors d'un processus la gestion habituelle de la SST de l'entreprise pouvait être perturbée lors du processus d'implantation de la nouvelle technologie mais aussi par les transformations que subit le milieu organisationnel. Nous considérons en particulier l'axe d'intégration de la gestion de la SST à la gestion de l'entreprise et à celle du changement, de même que l'axe d'intégration des aspects techniques aux aspects humains des projets de changement. Plus le degré d'intégration est élevé sur ces deux axes, moins les accidents et autres désordres physiques risquent de se produire.

La participation des salariés varie en fonction du mode de gestion générale qu'adopte l'établissement et également de la forme dominante d'organisation du travail. La participation est une notion qui regroupe plusieurs niveaux d'intégration à la prise de décision:

- a) la participation peut n'être qu'un exercice de divulgation de l'information
- b) les salariés sont consultés et ils rétroagissent à ce qui est déjà conçu
- c) les salariés participent au développement de solutions et de propositions de changement
- d) les employés sont des intrants dans le développement de solutions dans la décision finale et dans le suivi et la prise d'action corrective
- e) les employés sont partenaires à part entière dans l'atteinte de la décision finale.

La démarche participative est intégrée à une démarche de gestion plus globale dans laquelle la SST est une dimension du changement parmi d'autres. Lorsque les salariés sont consultés, ils ne sont pas uniquement pour la SST mais aussi pour d'autres dimensions telles que les méthodes de travail.

La forme dominante d'organisation du travail joue un rôle important dans la gestion participative. Les salariés qui oeuvrent dans une forme d'organisation du travail plus flexible et ouverte ont davantage de chance d'être consultés et de participer au processus de transformation. Sous ce chapitre, les sept établissements se regroupent en deux catégories:

- les établissements «traditionnels» qui correspondent au modèle centralisateur, peu orienté vers la participation formelle des employés, et qui concentrent la prise de décision au sommet de la structure hiérarchique. La gestion ne s'est pas démarquée d'un mode organisationnel concentré. L'organisation du travail est fondée sur une forte division du travail, une segmentation des tâches et une compartimentalisation des postes de travail ou un flux séquentiel de travail.

- les établissements «modernes» orientent les changements non pas uniquement sur les technologies ou les procédés de production mais également sur les modes de gestion et les formes d'organisation du travail qui tendent vers une certaine décentralisation de la prise de décision, vers le développement de groupes semi-autonomes ou vers une reconnaissance formelle de la participation des salariés au processus de changement. L'organisation du travail est en flux de travail réciproque et en flux de travail en équipe. La participation est davantage intégrée dans ce mode de gestion d'organisation du travail. Le principe de base consiste à rendre les salariés plus autonomes dans la prise de décision et la coordination du travail. Les salariés sont considérés comme des êtres responsables et autonomes capables de définir des méthodes et des procédés de travail et de concevoir des solutions aux problèmes et difficultés que pose le travail.

La gestion de la santé et de la sécurité du travail

Le mode de gestion du changement et le type d'implication des salariés dans ce mode de changement ne sont pas suffisant en soi pour comprendre les conséquences du changement sur la SST sans qu'une autre dimension ne soit analysée: la gestion de la santé et de la sécurité du travail.

Les établissements qui fonctionnent selon un mode traditionnel possèdent un degré de centralisation de la gestion de la SST qui est relativement élevé par rapport aux entreprises modernes qui reportent la responsabilisation de la SST au plan local ou départemental pour tout ce qui concerne les programmes de prévention et d'inspection. Les établissements centralisateurs n'ont pas d'autres mode de représentation que ce qui leur est prescrit par la loi, soit un représentant à la prévention et un responsable de la SST.

a) La gestion administrative

Tous les établissements ont connu au cours des dernières années une réorganisation importante des services de santé et de sécurité du travail. L'objectif de chacun était de réduire de façon significative les taux de fréquence et de gravité des lésions professionnelles et les coûts associés. Dans les établissements modernes, des interventions préventives sont effectuées bien au-delà des prescriptions légales.

Deux voies sont ouvertes à la réduction des taux d'accidents du travail. La première s'articule autour d'une gestion rigide et autoritaire des dossiers fondée sur trois stratégies: a) la limitation des absences au travail, b) la contestation des décisions suite à un diagnostic posé par le médecin traitant et c) les assignations temporaires systématiques.

La deuxième voie s'ouvre sur une gestion plus ouverte et plus souple: a) le traitement des accidentés, b) la réhabilitation des victimes d'accidents du travail; c) l'assignation temporaire dans une logique de réhabilitation. Dans ces établissements, il importe de former les salariés, de les responsabiliser, de les impliquer et de les faire participer à la solution. C'est une utilisation stratégique des ressources humaines qui va dans le sens d'une meilleure prise en charge de la prévention par tous les membres de l'organisation et d'une meilleure intégration des contributions diverses des acteurs de l'entreprise.

Parmi les établissements traditionnels, il est fréquent de constater que la SST et, de façon générale, la prévention des accidents du travail sont perçues comme étant la responsabilité de l'employé dans une perspective de respect des règles du travail et des consignes de sécurité. La SST est alors conçue comme un coût à contre-courant de la logique de la productivité. Au contraire dans les établissements modernes, on privilégie une conception de la SST et de la prévention qui est collective, où chaque membre de l'organisation a un rôle et des responsabilités eu égard à ce rôle. L'employeur a la responsabilité de traiter les plaintes, d'écouter les employés, et de trouver des solutions appropriées. Dans ce contexte, la SST est une valeur forte que les membres de l'organisation tentent d'intégrer à la logique de productivité. Bien que cette représentation en soit encore à l'étape d'objectif recherché plutôt que d'une réalisation concrète, les membres de ces entreprises se destinent lentement à réaliser que le bien-être des salariés fait partie du capital social de l'entreprise. De même, les organisations dans lesquelles les représentations individualistes de la SST prédominent amorcent aussi un virage qui les mèneront vers une plus grande reconnaissance de la SST comme une valeur positive plutôt qu'une charge financière.

b) La gestion de la prévention

Afin d'être significatives, les orientations et les politiques en matière de prévention de la SST engagent des activités concrètes. En SST, ces activités se traduisent par la responsabilisation des salariés, leur implication et participation dans le sens d'une meilleure prise en charge de la prévention. Les ressources mises à la disposition des agents préoccupés de la SST démontrent jusqu'à quel point les orientations rendent compte de la réalité. Elles se répartissent de la façon suivante:

1- le capital humain: un responsable de la SST, un représentant des travailleurs, un comité de SST, un programme de formation;

2- le capital physique: des dispositifs de sécurité, des aménagements sécuritaires, une conception ergonomique des aires de travail, une documentation;

3- le capital social: un travail sur les équipes, l'analyse des tâches, l'analyse de la sous-traitance, un programme de prévention, l'inspection des lieux de travail, un partage des objectifs organisationnels dans le but d'adopter les transformations de façon consensuelle.

Ce qui distingue davantage les établissements modernes des établissements traditionnels, c'est la capacité des agents organisationnels à développer davantage le capital social qui interpelle l'état de leurs relations, la responsabilisation, la formation, l'information et la confiance qu'ils ont les uns dans les autres.

II- État de la situation en santé et en sécurité du travail; portrait statistique des lésions professionnelles

Dans cette seconde partie, nous voulons vérifier si la différence dans le mode de gestion entre les deux groupes, traditionnel et moderne, se traduit par des différences correspondantes similaires dans le dossier de SST et surtout les accidents du travail.

Alors que le taux de fréquence était d'un niveau relativement comparable entre les entreprises pendant les années 80, il s'est progressivement différencié en faveur des entreprises du sous-secteur électrique dans les années 1990 (voir le tableau 1 à la page suivante). De plus, il y a eu une baisse générale et soutenue des taux de fréquence à partir de 1990. Le tournant pris à la fin des années 80 coïncide avec un changement important dans la politique de gestion de la SST dans la plupart des entreprises de même qu'une amélioration progressive des relations professionnelles. Les statistiques officielles semblent davantage le reflet des changements dans la politique de gestion de la santé et de la sécurité du travail que des autres facteurs contextuels. Cependant, malgré son importance, la nouvelle gestion de la SST n'a pas été suffisante à elle seule pour empêcher des augmentations du taux de fréquence entre 1992 et 1996.

La courbe de gravité des accidents n'a pas évolué avec autant de netteté que celle des accidents mais elle manifeste une claire réduction dans les entreprises modernes (voir le tableau 2). La situation ne change pas beaucoup du côté des entreprises traditionnelles. Les taux fluctuent d'une année à l'autre, tantôt à la baisse, tantôt à la hausse, sans que la moyenne ne connaisse une tendance à la baisse aussi marquée que dans les autres entreprises. Le comportement de cette caractéristique s'explique un peu différemment de celui de la fréquence. Son évolution dépend davantage de la politique de gestion de la SST des entreprises et de la nature des accidents. Le facteur le plus

b) La gestion de la prévention

Afin d'être significatives, les orientations et les politiques en matière de prévention de la SST engagent des activités concrètes. En SST, ces activités se traduisent par la responsabilisation des salariés, leur implication et participation dans le sens d'une meilleure prise en charge de la prévention. Les ressources mises à la disposition des agents préoccupés de la SST démontrent jusqu'à quel point les orientations rendent compte de la réalité. Elles se répartissent de la façon suivante:

1- le capital humain: un responsable de la SST, un représentant des travailleurs, un comité de SST, un programme de formation;

2- le capital physique: des dispositifs de sécurité, des aménagements sécuritaires, une conception ergonomique des aires de travail, une documentation;

3- le capital social: un travail sur les équipes, l'analyse des tâches, l'analyse de la sous-traitance, un programme de prévention, l'inspection des lieux de travail, un partage des objectifs organisationnels dans le but d'adopter les transformations de façon consensuelle.

Ce qui distingue davantage les établissements modernes des établissements traditionnels, c'est la capacité des agents organisationnels à développer davantage le capital social qui interpelle l'état de leurs relations, la responsabilisation, la formation, l'information et la confiance qu'ils ont les uns dans les autres.

II- **État de la situation en santé et en sécurité du travail; portrait statistique des lésions professionnelles**

Dans cette seconde partie, nous voulons vérifier si la différence dans le mode de gestion entre les deux groupes, traditionnel et moderne, se traduit par des différences correspondantes similaires dans le dossier de SST et surtout les accidents du travail.

Alors que le taux de fréquence était d'un niveau relativement comparable entre les entreprises pendant les années 80, il s'est progressivement différencié en faveur des entreprises du sous-secteur électrique dans les années 1990 (voir le tableau 1 à la page suivante). De plus, il y a eu une baisse générale et soutenue des taux de fréquence à partir de 1990. Le tournant pris à la fin des années 80 coïncide avec un changement important dans la politique de gestion de la SST dans la plupart des entreprises de même qu'une amélioration progressive des relations professionnelles. Les statistiques officielles semblent davantage le reflet des changements dans la politique de gestion de la santé et de la sécurité du travail que des autres facteurs contextuels. Cependant, malgré son importance, la nouvelle gestion de la SST n'a pas été suffisante à elle seule pour empêcher des augmentations du taux de fréquence entre 1992 et 1996.

La courbe de gravité des accidents n'a pas évolué avec autant de netteté que celle des accidents mais elle manifeste une claire réduction dans les entreprises modernes (voir le tableau 2). La situation ne change pas beaucoup du côté des entreprises traditionnelles. Les taux fluctuent d'une année à l'autre, tantôt à la baisse, tantôt à la hausse, sans que la moyenne ne connaisse une tendance à la baisse aussi marquée que dans les autres entreprises. Le comportement de cette caractéristique s'explique un peu différemment de celui de la fréquence. Son évolution dépend davantage de la politique de gestion de la SST des entreprises et de la nature des accidents. Le facteur le plus

Tableau 1

**Taux de fréquence des accidents avec perte de temps
selon l'entreprise, 1980-1996**

Année	Modernes				Traditionnelles		
	Elec-Mén	Appa-Elec	Maté-Elec	Prod-Elec	Outils Ltée	Moula-Plac	Equi-Chau
1980	#	#	#	#	#	19,1	#
1981	#	#	#	#	#	21,5	#
1982	17,7	#	#	#	#	20,3	#
1983	#	13,43	#	#	#	18,4	#
1984	15,0	14,31	#	1,96	#	16,8	#
1985	21,0	16,25	#	2,64	#	21,6	#
1986	20,0	12,04	#	3,63	#	20,6	#
1987	25,0	10,57	#	2,31	#	18,1	#
1988	16,0	17,82	55,5	0,43	#	17,1	#
1989	18,0	16,50	44,5	0,84	#	16,7	96,1
1990	22,0	14,00	43,1	2,21	32,7	11,9	41,1
1991	14,0	12,00	26,3	2,08	20,8	15,4	26,7
1992	8,0	5,90	16,9	1,55	26,5	10,1	28,1
1993	5,0	12,80	19,0	0,94	22,0	13,8	30,3
1994	5,0	#	11,8	2,13	24,0	13,9	35,4
1995	7,0	8,30	12,9	1,24	25,5	15,0	#
1996	6,0	4,90	14,6	1,06	15,7	20,0	#

: données non-disponibles ou non-fournies par l'entreprise

Source: données provenant des entreprises.

Tableau 2

Taux de gravité des accidents avec perte de temps
selon l'entreprise, 1980-1996

Année	Modernes				Traditionnelles		
	Elec-Mén	Appa-Elec	Maté-Elec	Prod-Elec	Outils Ltée	Moula-Plac	Equi-Chau
1980	#	#	#	#	#	#	#
1981	#	#	#	#	#	#	#
1982	338,6	#	#	#	#	478	#
1983	#	93,64	#	#	#	391	#
1984	367,0	63,51	#	13,30	#	266	#
1985	398,0	146,44	#	13,18	#	429	#
1986	453,0	146,15	#	15,25	#	555	#
1987	450,0	72,40	#	10,15	#	394	#
1988	330,0	142,20	611,1	3,00	#	277	#
1989	511,0	119,10	516,3	6,70	#	266	862
1990	679,0	155,00	818,8	11,40	507,2	254	396
1991	484,0	214,40	422,1	6,23	106,6	536	210
1992	116,0	47,30	478,8	3,09	306,0	250	235
1993	54,0	105,60	281,8	6,09	537,0	287	578
1994	40,0	#	274,5	25,48	232,0	199	201
1995	115,0	72,8	190,8	29,86	82,0	219	#
1996	69,0	88,9	232,5	42,24	197,7	317	#

: données non-disponibles ou non-fournies par l'entreprise

Source: données provenant des entreprises.

important à retenir est sans doute celui de l'utilisation de façon plus fréquente et systématique de l'assignation temporaire à partir de 1992 dans l'ensemble des entreprises étudiées. L'autre facteur d'explication du comportement erratique de la courbe de gravité, c'est l'impact majeur et imprévisible des gros cas d'accident tels que les amputations, les lésions musculo-squelettiques, les maux de dos, etc. Il suffit d'une ou deux occurrences majeures de ces cas dans une année pour faire soudainement fluctuer la courbe à la hausse de façon «anormale» surtout dans les entreprises de petite taille.

Notre analyse semble indiquer qu'il existe bien un lien entre le mode de gestion du changement technologique et organisationnel et le dossier des lésions professionnelles des entreprises étudiées, notamment en référence à la distinction entre les entreprises modernes et traditionnelles. Deux autres facteurs peuvent intervenir pour modifier les visées de la politique de gestion officiellement établie: l'état des relations professionnelles et la situation économique des entreprises.

L'évolution des relations professionnelles a eu un impact direct sur le fonctionnement des instances de représentation et de gestion dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail. Deux modes de relations caractérisent les entreprises étudiées. Un premier mode, caractéristique des entreprises syndiquées, est marqué par des rapports autoritaires et des relations conflictuelles dont témoignent les lockouts ou les grèves à la fin des années 80 et au début des années 90. Cependant, ce mode de relation s'est progressivement transformé en forme de coopération, de concertation et même de partenariat plus ou moins développé dans les années récentes. Un second mode, observé surtout chez les deux entreprises non-syndiquées, est caractérisé par des relations professionnelles gérées par un certain type de paternalisme, marquées par l'absence de conflit et basées sur une politique d'évitement d'une représentation collective indépendante et/ou sur une orientation participationniste propre à la gestion des ressources humaines.

Il ressort que le syndicalisme est le mieux établi et le plus fort dans les premières que dans les secondes. Si les relations professionnelles relativement harmonieuses ne sont pas une condition suffisante à l'existence d'un bon dossier de SST, elles en sont sûrement une condition nécessaire. L'instauration d'un climat de collaboration patronale/syndicale a contribué au succès de la réorganisation de la gestion de la santé et de la sécurité du travail amorcée dans la plupart des entreprises au début de la période et à l'élaboration et à l'application des mesures de prévention. Ce nouveau climat a aussi facilité une meilleure gestion des dossiers de santé et de sécurité du travail quelque soit par ailleurs la politique adoptée par l'entreprise en ce qui concerne par exemple les assignations temporaires. Pendant les périodes de changement, il a permis aux entreprises de gérer de façon plus efficace les très nombreux déplacements de main-d'oeuvre occasionnés et de réduire leur impact négatif sur la santé et la sécurité du travail.

D'autre part, le climat économique général qui règne depuis le début de 1990 a été marqué par la précarité des organisations et des emplois. L'élargissement et l'intégration des marchés ont entraîné une concurrence accrue pour les compagnies concernées. Ce contexte économique a eu pour effet d'augmenter la pression pour hausser la productivité, pour améliorer la qualité de la production et des produits, pour réduire les coûts et pour améliorer les marges de profit le plus souvent minces. Les conditions économiques sont susceptibles d'avoir un impact sur la santé et la sécurité du travail en particulier dans les entreprises où la sécurité d'emploi demeure menacée par la réduction des opérations ou par la fermeture de l'usine. Par ailleurs, les employés sembleraient s'accommoder de cette instabilité et de cette insécurité (ont-ils un autre choix?) et en viendraient à développer une certaine habitude au changement qui fait qu'on est davantage capable de réagir à celui-ci et de s'y adapter.

Conclusion

La relation entre le mode de gestion du changement technologique et organisationnel et la SST se situe dans un réseau de facteurs qui reflètent bien la complexité de la situation. Deux caractéristiques du mode de gestion du changement sont particulièrement importantes: l'intégration des divers paramètres de la réalité organisationnelle, en particulier la santé et la sécurité du travail, et l'intégration et la participation des acteurs à toutes les étapes du processus de changement.

La prévention des lésions professionnelles passe par une politique de gestion qui doit satisfaire à deux conditions: la santé et la sécurité du travail doivent bénéficier d'une importance prééminente sinon de la même importance que d'autres aspects de l'organisation, tels les coûts ou l'efficacité technique. Ensuite, elle doit faire la place la plus large possible à l'implication et à la participation des employés concernés dans la conception, le design et la réalisation des changements envisagés. L'implication des employés doit être organisée car ce sont eux qui ont la meilleure connaissance du travail malgré parfois quelques lacunes au plan de la formation et du savoir technique. Ils possèdent néanmoins un savoir empirique, intime et immédiat de leur travail et, surtout, ils sont directement affectés par les problèmes et les insuffisances des moyens de production. Ensuite, ce sont eux qui vont être les utilisateurs des moyens de production et de l'organisation du travail une fois les changements réalisés. Il leur sera plus facile de s'adapter à la nouvelle situation s'ils ont été impliqués tout au long de son développement. Ils seront plus motivés à identifier les problèmes qu'occasionne le changement et à y trouver les solutions. De plus le climat d'incertitudes engendré par le processus de changement est accentué lorsque les employés sont privés d'informations et tenus à l'écart du processus du changement. Au contraire, la communication et le partage d'information contribuent à préparer les employés au changement et à éliminer les craintes et les résistances en particulier présentes chez les travailleurs plus âgés.

Le cadre d'analyse auquel nous nous sommes référés est sans doute complexe mais il permet d'enrichir notre compréhension de la dynamique sociale créée par le changement technologique et organisationnel. Il rend davantage possible d'envisager l'identification de politiques ou de modes de gestion qui minimisent les conséquences perverses de ces changements au niveau des conditions de santé et de sécurité du travail.