

→ C. Rousseau,
Département Homme au travail,
Centre de Lorraine, INRS, Vandœuvre

Intérêts et limites de l'audit de sécurité

ADVANTAGES AND LIMITS OF THE SAFETY AUDIT

This article firstly situates the safety audit with respect to other audits such as financial, legal or social and then goes on to review a number of essential steps when initiating an audit.

The results of two studies are then presented. The aim of these studies was to identify an operating reality while making no academic and/or normative judgement, thus highlighting the advantages and limitations of this tool.

In conclusion, recommendations are provided, in particular concerning the design of the documents used during the audit and the follow-up of the proposals made at the end of the audit to improve both the coherence and credibility of the overall approach.

● safety audit ● analysis
● efficiency

Cet article propose tout d'abord de positionner l'audit de sécurité par rapport aux autres types d'audits (financier, juridique, social...) et présente rapidement quelques passages obligés dans la mise en place d'une démarche d'audit.

Puis les résultats de deux études sont exposés. L'objet de ces investigations était de cerner une réalité de fonctionnement, sans porter de jugement académique et/ou normatif, permettant ainsi de dégager les intérêts et certaines limites de cet outil.

En conclusion, des recommandations sont faites, concernant notamment la conception des documents utilisés pendant l'audit et le suivi des propositions formulées au terme de l'audit, afin d'améliorer la cohérence et la crédibilité de l'ensemble de la démarche.

● audit de sécurité ● analyse ● efficacité

1. Position du problème

1.1. L'audit : mot fourre-tout ?

L'audit a envahi toutes les sphères de la vie : politique, sociale et économique ; du Gouvernement ⁽¹⁾ à l'association locale en passant par les entreprises, tous ont été ou seront l'objet d'un audit.

Gary, (1990), écrit que « la technique de l'audit s'applique aujourd'hui à tous les domaines de la gestion » et se demande s'il s'agit « d'une mode passagère ou d'un véritable outil d'aide à la prise de décision ».

Selon Couret, (1987), « Le triomphe de l'audit est d'abord médiatique ».

En fait, on constate que les pratiques d'audit sont relativement anciennes et un examen de la littérature montre qu'historiquement, l'audit était réservé au domaine financier et qu'il s'étend désormais à

d'autres champs comme le social, la technique, le juridique, la qualité, la sécurité (Mikol, 1991).

Selon Peretti et Vachette (1984), l'audit est « (...) un passage en revue et un entretien ou audition, devant aboutir à une évaluation ou à une appréciation (...) Appliqué à l'entreprise, l'audit devient un examen professionnel d'une information, en vue d'exprimer sur celle-ci une opinion responsable et indépendante, par référence à un critère de qualité, cette opinion devant accroître l'utilité de l'information ».

Le terme audit vient du latin *auditus* « entendu » et est défini comme « une procédure de contrôle de la comptabilité et de la gestion (d'une entreprise). » ⁽²⁾.

⁽¹⁾ Ainsi, le Gouvernement, en 1993, créait une commission « Audit de la France » destinée à faire le bilan de la situation économique et sociale laissée par ses prédécesseurs (Joras, 1996).

⁽²⁾ Définition du « Petit Robert », 2000.

Tcherkawski et Laurent (1991), définissent l'audit comptable comme « ayant pour objectif de garantir la validité des informations financières et orienté vers le tiers, les actionnaires, le fisc, les banques ».

Mitonneau (1988), définit l'audit de qualité comme « un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux prédispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs ».

Concernant un autre type d'audit - l'audit social -, il est présenté comme un « examen méthodique d'une situation et de ses éléments ⁽³⁾, l'audit est une démarche d'identification des écarts produits par la mise en œuvre du système de pilotage d'une organisation. Il procède par comparaison à des référentiels, explicites et connus, relatifs au fonctionnement de cette organisation, à ses résultats et aux stratégies par lesquelles elle entend exploiter ou surmonter les situations qu'elle rencontre pour atteindre ses objectifs (...) ».

Candau (1985), considère « l'audit comme un contrôle des contrôles, un moyen de voir si dans les entreprises, ceux qui décident disposent des éléments nécessaires à la gestion des entreprises ».

De la même façon, G. Leboterf et coll. (1985) présentent plusieurs types de critères de comparaison, utilisés notamment dans l'audit de formation, et qui relèvent tous d'une logique de contrôle.

Ce sont des critères :

- de pertinence concernant le bien-fondé des décisions dans un champ donné de contraintes et de ressources,
- de conformité permettant de contrôler l'application de mesures, de règlements,
- d'efficacité pour apprécier dans quelle mesure les résultats correspondent aux objectifs fixés,
- d'efficience pour déterminer si les résultats l'ont été au moindre coût,
- de cohérence entre, par exemple, les pratiques de formation et la politique de l'entreprise, la politique de personnel...
- d'opportunité pour vérifier si la décision a été prise au moment opportun ».

Dans l'Encyclopaedia of Occupational Health and Safety (1997), Van De Kerckhove propose de définir l'audit de sécurité comme : « (...) une forme d'analyse des risques et d'évaluation dans laquelle une investigation systématique est menée dans le but de déterminer de

quelle manière les conditions sont réunies pour le développement et l'implémentation d'une politique de sécurité efficace ».

En France, l'audit de sécurité fait partie des pratiques qui se sont développées dans le cadre de la loi du 31 décembre 1991 ⁽⁴⁾, faisant obligation à toute entreprise industrielle, commerciale ou de service d'effectuer une évaluation de ses risques professionnels.

Dans le terme « évaluation », on retrouve le latin « valere » qui veut dire valoir ; il s'agit alors de déterminer la valeur, le prix ou l'importance de quelque chose (Arbiso, 1999).

Dans l'étude des risques industriels, l'évaluation des risques est pour Lagadec (1979), le troisième niveau d'analyse ⁽⁵⁾. Il le définit comme faisant appel aux ressources des sciences économiques et psychosociologiques, en vue d'établir des seuils d'acceptabilité sociale des différents risques.

Pérusse et Bilodeau (1996), considèrent que tous les systèmes d'évaluation fonctionnent de la même façon. Il s'agit en fait de mesurer le degré de conformité par rapport à certains standards d'excellence.

Selon ces auteurs, le système d'évaluation présuppose trois volets :

- la construction d'un modèle. Le système repose sur un modèle normatif, c'est-à-dire sur une certaine vision de ce qui constitue la situation idéale. Dans certains cas le modèle est explicite, dans d'autres cas, il est implicite ;
- la vérification de ce qui se fait réellement dans l'entreprise évaluée ;
- la comparaison entre le modèle et l'observation.

Pour Robin (1990), l'évaluation tend à se rapprocher d'un raisonnement par objectifs et s'accompagne de l'introduction d'indicateurs en tous genres.

⁽³⁾ Cf. *Laissons sociales documents*, « L'audit social », n° 44/86, 14 mai 1986.

⁽⁴⁾ *L'employeur doit évaluer les risques pour la sécurité et la santé des travailleurs*, article L. 230-2 du Code du travail. Cette obligation résulte de la loi 14-14 du 31/12/1991, qui a transposé en droit français la directive-cadre européenne santé-sécurité de juin 1989.

⁽⁵⁾ Pour mémoire, les deux premiers niveaux sont :
- l'identification des risques conduit au moyen de différentes méthodes d'investigation à repérer les risques ;
- l'estimation des risques qui désigne le plus souvent la quantification des probabilités d'occurrences de divers scénarios d'accidents.

⁽⁶⁾ AISS : Association internationale de la sécurité sociale. Siège sociale : Case postale 1, CH 1211 Genève 22, Suisse.

Favaro (1991), distingue trois catégories d'indicateurs de sécurité : de résultats, de risques et de moyens de prévention. Il classe l'audit de sécurité dans cette dernière catégorie.

1.2. La démarche de l'audit sécurité

Selon Joras (1996), l'audit est une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations. Par investigation, l'auteur entend notamment « qu'elle se fonde sur des témoignages exprimés oralement ou par écrit (questionnaire), sur l'examen de documents ainsi que sur des observations directes ». Il définit également l'évaluation comme étant « une opération cognitive permanente qui permet constamment de mesurer le poids, les enjeux, les impacts, les conséquences des écarts entre le prescrit (référentiel) et le réalisé ».

Dans son guide méthodologique sur l'audit de sécurité (1993), le Comité international de l'AISS ⁽⁶⁾, industrie chimique, le définit comme « un examen de la situation d'une entreprise, d'un établissement ou d'une partie d'un établissement dont les conclusions font l'objet d'un compte rendu (...). Par une comparaison entre l'existant et l'état de l'art, l'audit permet d'identifier et d'évaluer les insuffisances en matière de sécurité, de proposer des améliorations et d'esquisser des solutions ».

1.2.1. Le cadre d'analyse de l'audit : le référentiel

Le référentiel est défini par Joras (op. cit.), comme « l'ensemble des prescriptions (normes, objectifs, paradigmes, modèles, directives) s'imposant à une organisation ou retenue par elle et auxquelles l'auditeur va se référer pour comparer ce qu'il va constater à ce qui devrait être ».

Ainsi, Pottier (1989) affirme que « c'est la connaissance précise de la distance entre les objectifs et le présent qui va permettre de gérer le changement dans sa dimension technique, mais aussi dans sa dimension sociologique ».

Dans un article sur la normalisation, Mignot et Penan (1995), parlent d'un référentiel normatif comme étant « un ensemble fini de normes décrivant le savoir-faire de l'entreprise (...) et une

occasion d'exploiter les compétences de chacun, de les rendre accessibles et utilisables pour les autres membres du collectif ».

En réalité, comme on le verra dans la partie suivante, consacrée à l'analyse de pratiques d'audit, le référentiel est, dans les deux entreprises étudiées, une liste de questions s'inspirant des consignes formelles de sécurité, de connaissances ergonomiques et de pratiques professionnelles.

1.2.2. Quelques modalités pratiques

Nous évoquerons brièvement ici deux questions incontournables se posant lors de la mise en place d'un audit, à savoir :

Qui doit être l'auditeur ?

Le choix de l'auditeur comporte deux options : soit faire appel à un auditeur interne, soit solliciter un auditeur externe.

Concernant l'auditeur interne, Renard (1994), dit qu'il n'y a pas de profil type des auditeurs internes, sauf à exiger de bonnes aptitudes à communiquer et une solide connaissance des techniques d'audit. Le guide méthodologique de l'AISS (op.cit.) liste un certain nombre de qualités regroupées sous les trois points suivants : compétence, qualités personnelles et indépendance. Parmi les compétences requises, il y a le savoir technique, des qualités d'encadrement et une expérience dans le domaine de la sécurité. Les qualités personnelles citées sont l'objectivité, le bon contact, l'intuition, la compréhension et la patience. Enfin, le libre arbitre et l'existence d'un lien fonctionnel entre auditeur(s) et audité(s) sont donnés comme participant à une indépendance de l'auditeur.

Selon Marlier (1993), c'est l'audit interne qui est le plus souvent utilisé. Pour lui, c'est la forme la mieux adaptée aux besoins immédiats de l'entreprise.

Dans le cas de l'audit externe, on fait appel à des consultants extérieurs à l'entreprise. Là aussi, les avis peuvent diverger sur le profil professionnel de cette personne. Pour certains, mieux vaut privilégier le généraliste, pour d'autres il faut faire appel à des techniciens spécialisés dans un domaine (exemple : fonctionnement des systèmes robotisés).

Concernant les entreprises étudiées, les auditeurs étaient internes.

Périodicité des audits

Concernant la fréquence des audits, elle variera en fonction notamment de la nature de l'installation, des risques et du nombre de sites à auditer.

Le guide méthodologique de l'AISS propose d'effectuer des audits à intervalles réguliers ou pour un motif particulier, comme par exemple, le constat d'insuffisance dans l'application des consignes de sécurité. Toujours selon ce guide, il est préférable de commencer par des interventions modestes, limitées dans le temps et d'augmenter progressivement la portée de l'audit. Selon Joras, l'audit est un processus dont le déclenchement est soit ponctuel, soit circonstanciel ou bien encore récurrent, programmé dans un plan d'audit.

S'agissant des deux entreprises où les pratiques d'audit ont été observées, la décision d'auditer résultait soit du respect d'un « quota » (terme utilisé par les auditeurs) à effectuer durant une période donnée, soit elle était liée à la période de post-formation.

2. Analyse de pratiques d'audit de sécurité

Les résultats de deux études, dont l'objet était l'analyse des pratiques d'audit (7), sont exposés. Le point de vue développé ici aborde ainsi la question de l'usage de l'audit, de ses conditions de réalisation, de l'élaboration et de l'utilisation de documents (référentiels, comptes rendus, check-list) pendant l'audit.

2.1. Recueil des données

Les données de l'étude sont recueillies dans deux secteurs d'activités différents : l'un de distribution électrique et de gaz, l'autre de maintenance de moteurs d'avions. Au total, dix situations d'audits sont analysées. Il s'agit respectivement de six audits de chantier et de quatre audits de poste de travail.

Nous situant dans une perspective « d'analyste du travail », l'audit est appréhendé comme une situation de travail à part entière dont l'objet est de produire une information et/ou d'agir sur une autre situation de travail du point de vue de son niveau de sécurité.

Pour recueillir les données, les situations d'audits sont, soit enregistrées avec des moyens audiovisuels, soit font l'objet de prises de notes au cours de l'observation

(7) L'article intitulé « L'audit de sécurité : un outil de prévention entre contrôle et dialogue » [19], traite des résultats d'une de ces études.

du déroulement de l'audit. Des entretiens sont systématiquement réalisés avec les auditeurs, les audités et la hiérarchie. Une analyse documentaire des référentiels et des comptes-rendus d'audits est également effectuée.

2.2. Résultats

2.2.1. Analyse de six audits de chantier

Ces audits (cf. tableau I, page suivante) sont réalisés par un auditeur interne à l'entreprise, qui peut être soit un contremaître, soit un responsable d'agence. L'équipe auditée est composée de 2 à 3 personnes : 1 chef-ouvrier et 1 ou 2 monteurs-électriciens ou gaziers, selon la nature du chantier.

Commentaire sur la variation des durées d'audits et des phases de travail auditées

La variation des durées d'audits tient à la fois à la durée du chantier audité et à la conception, différente entre agences, de la bonne durée d'un audit. Globalement, lorsque le chantier audité dure longtemps, au-delà d'une heure, l'auditeur opte pour une durée limitée et choisit une phase particulière à auditer. Lors de la formation des auditeurs, la recommandation leur est d'ailleurs faite de privilégier le choix d'une phase de travail posant des problèmes particuliers à l'égard de la sécurité et de préparer ainsi l'audit en conséquence. Cependant, des agences comptabilisent le nombre d'audits effectués par un auditeur à la condition qu'il dure tout le temps du chantier audité, tandis que d'autres agences adhèrent à la recommandation de choix faite en formation.

Le référentiel

Ce document, donné aux auditeurs au cours de la formation dispensée par le service du même nom, a théoriquement comme fonction de guider les observations pendant l'audit. Il contient les thèmes suivants :

- réactions immédiates,
- organisation du chantier,
- équipements individuel et collectif de protection : outillage – matériel,
- risques électriques,
- risques gaz,
- risques liés à l'environnement,
- risques de chutes de hauteur,
- risques liés à l'utilisation de véhicules et d'engins,
- risques divers,
- manutention.

TABLEAU I

DESCRIPTIFS DES AUDITS DE CHANTIER
DESCRIPTIONS OF WORK SITE AUDITS

NATURE DU CHANTIER	ÉLECTRICITÉ	ÉLECTRICITÉ	ÉLECTRICITÉ	GAZ	GAZ	GAZ
ACTIVITÉ	Remplacement branchement aérien	Branchement aéro souterrain	Modification branchement	Branchement	Branchement, réseau raccordement extension	Suppression branchement, reconstruction
DURÉE DE L'AUDIT	1 h 30	1 h	3 h	1 h 30	2 h 15	1 h 30
SITE	Maison rurale	Façade maison urbaine	Parking urbain	De chaque côté rue dans lotissement	Bas côté de route rurale	Trottoir dans lotissement
FONCTION DE L'AUDITEUR	Contremaître exploitation	Chef d'agence exploitation	Contremaître principal	Chef d'agence	Contremaître clientèle	Contremaître exploitation
PHASE AUDITÉE	Pose du câble en façade	Installation du chantier et passage câbles	Totalité du chantier	Totalité du chantier	Totalité du chantier	Totalité du chantier
CONDITIONS MÉTÉO	-	-	Pluvieux	-	Pluvieux	Pluvieux et venteux
INCIDENTS	-	Arrêt chantier (diamètre fourreau petit)	Contrainte temporelle forte (client)	-	-	-

A chaque thème correspondent des questions comme par exemple : « les dispositions pour éviter les courts-circuits sont-elles impliquées ? », « ce chantier peut-il engendrer des risques pour les tiers ? ».

Dans le questionnement, on constate la présence de deux niveaux de références implicites : un niveau normatif et un niveau plus analytique, dépendant de l'expertise de l'auditeur. Cette coexistence renvoie à une double logique : une logique de contrôle et une logique de compréhension.

Dans les faits, l'observation des pratiques d'audit et les entretiens rendent compte du faible usage du référentiel pour les deux raisons suivantes :

- il est trop dense,
- aucune logique d'usage ne se dégage du document.

Ce document n'étant pas utilisé, c'est le compte rendu qui tend à occuper la fonction de guidage lors de l'audit. C'est ainsi que certaines formulations issues du compte rendu sont reprises par l'auditeur comme par exemple : « quels sont les risques pour vous deux ? », « quel est le risque dominant ? ».

Analyse des pratiques d'auditeurs

A partir des enregistrements audiovisuels, ces pratiques ont été identifiées et regroupées dans deux registres d'expression :

■ Le registre d'expression verbale :

- De quoi parle l'auditeur ?
- A qui s'adresse-t-il ?

■ Le registre d'expression comportementale :

- Qu'observe-t-il ?
- Quelles actions réalise-t-il ?

Un comptage de ces pratiques montre que les interventions verbales et comportementales concernent le plus souvent l'activité, parfois l'activité en rapport avec

la prévention, plus rarement la seule sécurité.

Les analyses des pratiques des auditeurs permettent de dégager les caractéristiques suivantes :

- les auditeurs parlent plus de l'activité que des risques,
- ils s'adressent un peu plus au chef-ouvrier qu'au monteur ou gazier,
- ils observent surtout les opérations en cours ; les aspects concernant l'ensemble du chantier sont peu pris en compte,

TABLEAU II

RUBRIQUES DU COMPTE RENDU
HEADINGS OF THE REVIEW
On compte les six rubriques suivantes :

- 1 - Le ou les risques dominants du chantier.
- 2 - L'analyse des risques avec comme sous-rubriques :
 - risques maîtrisés,
 - transgression des règles,
 - pratiques dangereuses,
 - conditions dangereuses,
 - mise en œuvre des matériels,
 - respect des règles de l'art.
- 3 - La vérification de l'outillage-véhicule.
- 4 - Les autres observations.
- 5 - Les observations des audités.
- 6 - Les propositions d'actions de prévention.

- la fonction de l'auditeur induit des différences dans la relation auditeur-audités ; les contremaîtres sont plus proches d'un rôle de collègue.

Dans le registre des expressions comportementales, en particulier concernant les actions, on note une différence relative à la fonction de l'auditeur quant aux actions effectuées. Concrètement, les auditeurs hiérarchiques prennent plus systématiquement des notes lors de l'audit mais participent moins au déroulement du chantier que les auditeurs-contremaîtres. Ceux-ci approchent par exemple des outils (de travail) à l'équipe auditée à la demande du chef ouvrier ou de leur propre initiative. Il arrive aussi que l'équipe auditée sollicite l'avis de l'auditeur-contremaître pour un mode opératoire.

Ainsi, compte tenu d'une relation de travail de proximité et d'une meilleure connaissance des difficultés de réalisation des activités, les auditeurs-contremaîtres sont globalement plus indulgents pendant l'audit et lors de la rédaction du compte rendu. Ce formulaire constitue par la suite la seule trace de l'audit.

Le compte rendu : mode d'usage

Le compte rendu (cf. tableau II) est rempli soit pendant l'audit, soit à la fin de l'audit avec l'équipe auditée.

Systématiquement, les sous-rubriques « transgression des règles » et « pratiques dangereuses » centrées sur les opérateurs de façon négative, ne sont pas renseignées, tandis que celles à l'avantage des opérateurs, comme « risques maîtrisés » ou élargissant le propos à l'environnement de travail, telles que « conditions dangereuses » sont complétées.

Ce constat laisse à penser que la conception à dominante comportementale de la prévention, véhiculée par les intitulés « transgression des règles » et « pratiques dangereuses », n'empêche pas l'adhésion des auditeurs. Des reformulations gagneraient sans doute en efficacité.

Pour conclure, une synthèse schématique de ce type d'audit est proposée (fig. 1), caractérisée ici comme une relation à construire, intégrant :

- un document de guidage (le référentiel),
- des acteurs (les auditeurs et les audités),
- un document de traçabilité (le compte rendu).

2.2.2. Analyse de quatre audits de postes

Les audits portent sur les postes suivants : la cave de rangement de modules, un poste de remontage de modules, un banc d'essais et un poste d'ajustage. L'audit dure en moyenne 20 minutes ; il est effectué par une seule personne. La dimension relationnelle présente dans les audits de chantier est donc absente ici.

Lors de la formation des auditeurs, dispensée par le secrétaire du Comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT), les consignes suivantes sont données :

- réalisation de l'audit dans le mois suivant la formation,
- audit effectué par l'opérateur du poste concerné,
- « simplicité » de poste à auditer,
- réalisation sur place de l'audit,
- faire usage de la check-list,
- pas d'autocensure sur les solutions à proposer au terme de l'audit.

Ainsi, comme on peut le constater, l'auditeur et l'audité sont une seule et même personne, à la différence de l'audit de chantier.

Le référentiel

Le référentiel est un document standard (guide détaillé d'observation des situations de travail de la RNUR (8)). De la même façon que pour l'audit de chantier,

(8) ex-Règle nationale des usines Renault.

le référentiel n'est pas utilisé pendant l'audit du poste de travail, en partie probablement parce qu'il comprend de nombreux points à lister (au total, 11 pages recto-verso). La logique présente dans ce document est celle du constat.

A la différence de l'audit de chantier, l'action d'auditer s'inscrit ici dans un dispositif qui comprend les trois étapes suivantes (cf. fig. 2) :

1. l'action d'auditer : l'opérateur/auditeur remplit la check-list au poste de travail,
2. la rédaction collective de la fiche de suivi : l'auditeur, sa hiérarchie et un représentant des moyens techniques remplissent la fiche de suivi qui est en fait un échéancier des actions à réaliser,
3. la restitution des conclusions de l'audit au CHSCT, les solutions retenues devant être systématiquement explicitées.

Les pratiques d'audit

L'observation des pratiques d'audit montre que la check-list structure l'audit. En effet, l'auditeur suit l'ordre des questions qui sont par exemple : existe-t-il un risque de heurt ou de chute de personne pour accéder au poste ? Existe-t-il un risque d'écrasement dû à un effet d'entraînement par des éléments mécaniques ?

La check-list présente l'intérêt de passer en revue un nombre défini de risques (au total 41) mais à l'inconvénient de limiter l'auditeur aux seuls risques identifiés par le document.

Fig. 1. L'audit de chantier - une relation à construire
Work site safety audit - a relationship to be constructed

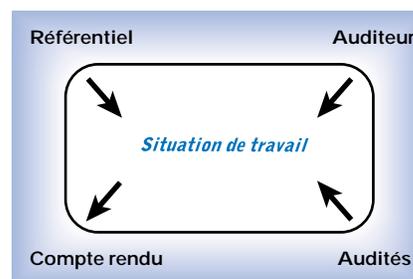
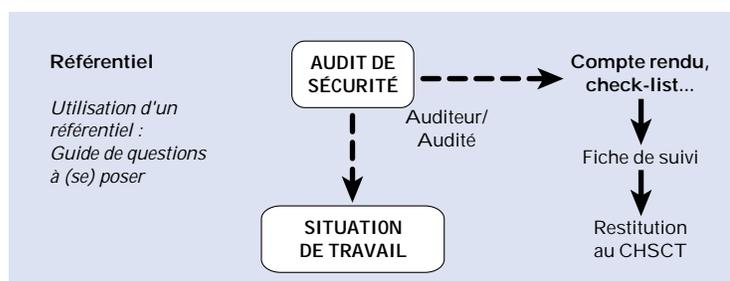


Fig. 2. L'audit de sécurité d'un poste de travail
- Work station safety audit



A la différence des audits de chantier, l'absence d'interlocuteur pendant l'audit fait que la discussion autour de l'existence de certains risques n'a pas lieu et que l'auditeur s'en tient à des risques assez directement observables, de natures matérielle et technique.

Concernant la conception des risques véhiculée à travers la check-list, elle est associée aux conditions d'exécution des activités et pas aux comportements individuels.

D'une certaine façon, l'action d'auditer revient ici à pérenniser un dispositif d'observation permanente des postes de travail. Toutefois, il convient de s'interroger sur l'évolution d'une pratique d'audit conduisant à la raréfaction progressive des risques les plus manifestes et induisant de ce fait un faux sentiment de sécurité. Aussi, devrait-il être envisagé une évolution méthodologique permettant d'identifier des risques sporadiques, par exemple lors de situation de coactivité, de récupération d'incidents...

La check-list

La check-list utilisée pendant l'audit s'inspire directement de l'aide-mémoire d'ergonomie conçu par la Régie nationale des usines Renault. Il s'agit d'une liste de risques (risques de heurt et chute de personnel, risques d'écrasement, d'éclatement...) à laquelle on doit répondre par oui/non/ne sait pas. Là aussi, la check-list sert de guidage à l'auditeur.

Enfin, l'après audit est intégré dans un dispositif d'interaction (rédaction de la fiche de suivi et restitution au CHSCT) induisant un engagement contractuel, dans lequel tout le monde joue effectivement le jeu : les auditeurs, les moyens techniques indispensables le plus souvent pour réaliser les aménagements demandés, la hiérarchie des unités auditées et également le responsable du service, très scrupuleux sur le respect des échéances.

Au terme de cette analyse de deux types de pratiques d'audit, nous qualifierons l'audit comme étant une construction singulière d'un moyen d'identifier les points forts et les faiblesses d'une unité plus ou moins bien circonscrite, pouvant aller du poste de travail au système de management de la sécurité. Par ailleurs, on retiendra que la variété des audits tient moins aux caractéristiques techniques des situations auditées qu'à l'auditeur (sa formation initiale, sa fonction par rapport aux audités et ses qualités relationnelles) et aux

documents utilisés pendant l'audit. Rappelons que le référentiel doit guider, encadrer l'observation durant l'audit tandis que le compte rendu ou la check-list devrait restituer l'essentiel de l'action d'audit. A ce propos, un point mérite d'être souligné qui est, pour reprendre les mots de Mispelblom Beyer (1999), que « ces écrits servent de support à des prises de parole et que ces écrits (...) changent le statut de la parole qui, de privée, devient publique, et qui du bas, peut remonter en haut ». Ainsi, certains de ces documents sont à lire dans cette perspective de paroles qui circulent sur des écrits et quelquefois de symptômes à déchiffrer, comme par exemple des expressions de résistance « à dire » ou encore des manifestations de « ras-le-bol » à remplir certaines rubriques ou fiches entières.

Dans un objectif d'amélioration de la pratique d'audit et plus particulièrement de l'usage des documents (référentiel, compte rendu et check-list), il paraît souhaitable d'articuler le contenu au moment de leur élaboration.

En effet, dans les deux entreprises étudiées, les documents n'ont pas été pensés avec cette recherche de cohérence et force est de constater que le compte rendu et la check-list sont des résumés des référentiels. Ainsi, n'est-il pas surprenant de voir les auditeurs « se dispenser » de la version longue, d'autant plus qu'ils ne sont auditeurs qu'occasionnellement.

3. Conclusions : fonctions et efficacité de l'audit de sécurité

En tant qu'outil de gestion de la sécurité ⁽⁹⁾, l'audit permet d'identifier des risques d'accident et de mettre en visibilité des problèmes d'aménagement de postes de travail. Pourtant sa fonction d'aide à la décision, que nous considérons comme une des principales caractéristiques d'un outil de gestion, paraît sous-utilisée.

En effet, les analyses précédentes montrent que les informations recueillies dans les comptes-rendus ou check-list sont assez rarement synthétisées dans des perspectives d'actions à long terme, pouvant « alimenter » par exemple des Plans de prévention annuels, comme cela est souvent présenté par les entreprises. Cette difficul-

té à exploiter les rapports est évoquée par Henry et Monkam-Daverat (1998), qui rappellent que « l'essentiel d'une mission réside en fin de compte dans l'exploitation du rapport et dans les mesures qui doivent être proposées et mises en œuvre par les services opérationnels ».

De même, Marlier (op. cit.), souligne que « Le rapport d'audit terminé n'est que le début d'actions tout aussi importantes que l'audit lui-même, puisqu'elles concernent la mise en application des recommandations formulées ». Ainsi, un des écueils à éviter est que l'audit ne soit qu'une procédure très lourde à gérer, donnant l'impression de participer à l'inflation d'une gestion bureaucratique des questions relatives à l'hygiène et la sécurité.

De notre point de vue, l'efficacité optimale des audits analysés ne se trouve pas tant dans la capacité de l'outil à identifier les risques que dans la fonction de régulateur social qu'ils assurent via une forme de reconnaissance professionnelle. Cette reconnaissance se traduit tant lors des audits de chantier durant lesquels les auditeurs reprennent contact avec les problèmes de terrain, échangent des points de vue avec les audités sur des méthodes de travail, que lors des audits de postes de travail, durant lesquels date est prise et le plus souvent tenue pour solutionner les problèmes.

Ce retour rapide donné aux opérateurs contribue ainsi à améliorer la qualité des relations de travail.

Toutefois, le risque à long terme d'une pratique d'audit, quelle que soit l'entreprise où elle a lieu, est qu'elle devienne un rituel dont plus personne ne voit le sens, ni l'intérêt.

Un garde-fou à cette dérive, finalement assez naturelle, est d'avoir le souci constant d'articuler cette pratique de gestion de la sécurité ⁽¹⁰⁾ avec d'autres, comme par exemple les analyses d'accidents, d'incidents...

⁽⁹⁾ Abord De Chatillon (1995, [21]), définit les outils de gestion de sécurité comme « l'ensemble des manifestations régulières, plus ou moins formelles, hiérarchiques ou spontanées auxquelles on reconnaît un objectif plus ou moins explicite de diminution du nombre ou de la gravité des accidents du travail (AT) ». A titre d'illustration, on peut citer par exemple les auto-diagnoses faits par la CRAM des Pays-de-Loire. Ce sont des questionnaires, très pragmatiques, d'évaluation a priori des risques d'AT et de maladies professionnelles.

⁽¹⁰⁾ La gestion de la sécurité est « l'ensemble des actes de membres d'une organisation qui visent à empêcher, diminuer ou faire disparaître, directement ou indirectement, intentionnellement ou non intentionnellement, la survenue d'un accident » [21].

Pour Monteau (1997), « (...) le rituel d'audit reste un moyen privilégié de réactiver l'existence du référentiel, de conforter la valeur sécurité et d'apaiser l'anxiété de la hiérarchie pour laquelle l'accident devient souvent une véritable épée de Damoclès (fréquence faible, gravité imprévisible). Cet usage n'exclut évidemment pas que l'audit puisse conserver en partie son utilité originelle ».

Concernant les conditions de l'efficacité des audits, plusieurs auteurs présentent la mise en place d'une politique sécurité comme préalable à l'usage d'audit dans les entreprises. Ainsi Monteau (1989), parle de l'audit comme un des éléments d'une politique de prévention qu'il caractérise par les trois principes directeurs suivants :

- un objectif à définir,
- une répartition des responsabilités,
- un système de contrôle et de renforcement à mettre en place.

Lors des analyses dans les deux entreprises, on a noté que malgré une politique de sécurité existante, l'absence de coordination entre les services s'occupant de qualité et de sécurité conduit souvent à des mises en concurrence d'outils discréditant finalement leur intérêt et efficacité auprès des salariés.

Par ailleurs, une autre limite, de nature juridique celle-ci, contribue à ce que les entreprises ne recherchent pas systématiquement à apprécier l'efficacité des méthodes d'évaluation des risques dont l'audit n'est qu'une illustration.

Comme le souligne le juriste Meyer (2000), « Depuis la loi du 31/12/1991, l'évaluation des risques fait partie des principes généraux de prévention que l'employeur est tenu de respecter au titre de l'obligation de sécurité. Malheureusement, en l'absence de décrets venant régler la mise en œuvre de l'évaluation, sa non-application ne peut entraîner de sanctions. Ce qui amoindrit sa portée ».

Par ailleurs, lors de débats sur l'audit de sécurité, une des craintes régulièrement exprimées est que les audités montrent seulement ce qu'ils veulent bien rendre visible à l'entreprise. Toujours selon ce point de vue, les audits seraient en quelque sorte biaisés, voire « truqués ».

A cette éventuelle restriction, nous souhaiterions préciser que s'il existe des pratiques de contrôle strict, associées à une absence de communication, l'intérêt des audits, comme celui de la plupart des outils de gestion de la sécurité, sera affai-

bli dans sa capacité à fournir des informations pertinentes sur la réalité du travail.

En définitive, nous rappellerons que dans le domaine de la prévention des risques professionnels comme dans les autres domaines de gestion de l'entreprise, la relation de confiance est une condition indispensable à une circulation satisfaisante des paroles sur le travail.

A ce titre, et sous les conditions techniques et déontologiques évoquées, l'audit contribue à améliorer les communications sur les pratiques professionnelles, et constitue alors une des pratiques de prévention à encourager.

BIBLIOGRAPHIE

GARY C. – L'audit juridique : pour quoi faire ? *Revue française de gestion*, n° spécial 81, nov. déc. 1990, pp. 42-46.

COURET A. – L'audit hier, aujourd'hui, demain. *Les petites affiches*, Paris, Mai 1987, p. 5.

MIKOL A. – Dans la jungle des audits. *Annales des Mines*, Déc. 1991, pp. 4-10.

PERETTI J.M., VACHETTE J.L. – Audit social. *Les Editions d'Organisation*, 1984, 231 p.

TCHERKAWSKI P., LAURENT P. – Préventique de l'audit opérationnel. *Les Editions d'Organisation*, 1991, 268 p.

MITONNEAU H. – Réussir l'audit qualité. *AFNOR*, 1988, 244 p.

CANDAUP P. – L'audit social. *Vuibert*, 1985, 150 p.

LEBOTERF G., DUPOUGY P., VIALET F. – L'audit de la formation professionnelle. *Les Editions d'Organisation*, 1985, 196 p.

VAN DE KERCKHOVE J. – Safety audits and management audits. *Encyclopedia of occupational health and safety*. Genève, BIT, 4^e éd., 1997, pp. 57.2-57.6.

ARBISIO C. – Pour une approche clinique du bilan psychologique. *Le Journal des Psychologues*, avril 1999, 166, pp. 23-27.

LAGADEC P. – Faire face aux risques technologiques. *La Recherche*, 1979, 105, pp. 1146-1153.

PERUSSE M., BILODEAU M. – Le système de contrôle 2. Les systèmes d'évaluation. *Travail et Santé*, 1996, 12, 1, pp. 18-23.

ROBIN F. – De l'évaluation, de l'audit et de quelques autres notions. *Connexions*, 1990, 56, 2, p. 121-128.

FAVARO M. – Gestion de la sécurité : mise en œuvre d'un tableau de bord d'indicateurs de sécurité dans deux départements d'une grande organisation à caractère public. *Notes Scientifiques et Techniques*, n° 85, 1991, 81 p.

JORAS M. – Les fondamentaux de l'audit. *Editions Préventique*, 1996, 9 p.

Améliorer la sécurité, 2^e partie. Audits de sécurité. *Publication du Comité International de l'AISS pour la prévention des risques professionnels dans l'industrie chimique*, 1993, 68 p.

POTTIER G. – L'audit ergonomique et organisationnel du travail, outil de base d'une ergonomie de conception. *Archives des Maladies Professionnelles*, 1989, 50, 3, pp. 283-284.

MIGNOT H., PENAN H. – Le référentiel normatif. *La Revue Française de Gestion*, 1995, 106, pp. 77-85.

RENARD J. – Théorie et pratique de l'audit interne. *Les Editions d'Organisation*, 1994, 348 p.

MARLIER G. – L'audit sécurité en entreprise. *Revue de Préventique*, 1993, 7, pp. 33-37.

FAVARO M., ROUSSEAU C. – L'audit de sécurité : un outil de prévention entre contrôle et dialogue. *Performances Humaines et Techniques*, 1999, 98, pp. 13-21.

MISPELBLUM BEYER F. – Langages et stratégies au travail saisis par les normes d'assurance qualité. *Sociologie du travail*, 1999, 41, pp. 235-254.

HENRI A., MONKAM-DAVERAT I. – Rédiger les procédures de l'entreprise : le projet. *Performances Humaines et Techniques*, 1998, 95, pp. 32-46.

ABORD DE CHATILLON E. – Accident du travail et gestion de la sécurité : représentations des acteurs et efficacité des outils. *Thèse de doctorat nouveau régime ès Sciences de Gestion*. Université de Savoie, 1995.

MONTEAU M. – Prise de risque, dérives et autres imprudences. Paris, INRS, 1997, coll. *Notes Scientifiques et Techniques*, NS 155, 161 p.

MONTEAU M. – L'utilité d'une politique de sécurité. *Les Cahiers de la Mutualité dans l'Entreprise*, mars-avril 1989, pp. 171-187.

MEYER F. – L'évaluation des risques dans le code du travail. Une obligation de principe. *Santé et Travail*, 2000, 30, pp. 33-35.

INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SÉCURITÉ - 30, rue Olivier-Noyer, 75680 Paris cedex 14

Tiré à part de *Cahiers de notes documentaires - Hygiène et sécurité du travail*, 3^e trimestre 2001, n° 184 - ND 2156 - 1200 ex.
N° CPPAP 804/AD/PC/DC du 14-03-85. Directeur de la publication : J.-L. MARIÉ. ISSN 0007-9952 - ISBN 2-7389-1048-3

Imprimerie de Montligeon - 61400 La Chapelle Montligeon