

58

Août 2010

## Expérience professionnelle et gestion de la sécurité au travail

Actes du séminaire *Ages et Travail 2008*

CREAPT-CEE

Rapport de recherche

# Expérience professionnelle et gestion de la sécurité au travail

Actes du séminaire *Âges et Travail*  
(mai 2008)

CREAPT-CEE



ISSN : 1776-2979  
ISBN 978-2-11-098580-4

## **Expérience professionnelle et gestion de la sécurité au travail**

Actes du séminaire *Âges et Travail* (mai 2008)

Ce rapport présente les interventions et débats du séminaire « Âges et Travail » organisé par le Créapt, lors de son édition 2008 consacrée au thème : « Expérience professionnelle et gestion de la sécurité au travail ».

L'acception de la « sécurité » est ici très large. Elle ne se limite pas à la prévention des accidents du travail. Il sera aussi question de la mise en danger d'autres personnes que soi (collègues, clients, ou toute personne présente à proximité du lieu de travail), des risques pour l'environnement, ou des détériorations causées aux installations.

La validité scientifique de ce thème, son positionnement au regard de diverses recherches existantes, seront l'objet de l'exposé d'Annie Weill-Fassina qui ouvre ce rapport. Mais on peut ici insister sur sa validité sociale, et sur les raisons pour lesquelles il a été retenu.

Dans les systèmes de production d'aujourd'hui les problèmes de sécurité sont tout aussi préoccupants qu'ils le furent dans le passé, même si leurs formes se renouvellent à mesure que les conditions et l'organisation du travail changent. En particulier, les expositions au risque pour le corps dans le travail sont loin d'appartenir au passé. Pour mémoire, les accidents mortels du travail ont été divisés par trois (numériquement) en une trentaine d'années. Il n'est pas facile de savoir ce qui, dans ce résultat, est dû à la prévention, aux changements de structures sociales et économiques, ou à la meilleure qualité des soins et des interventions en cas d'accidents. Néanmoins, c'est plutôt un indicateur de progrès, à long terme. D'autres indicateurs d'accidents ont suivi la même pente descendante ; mais ils sont plus discutés, puisqu'à mesure qu'on se rapproche des accidents bénins, on est en lieu d'interroger davantage les mécanismes de déclaration. Un accident bénin est, ou n'est pas, déclaré, selon les attitudes, les comportements, et les stratégies de toute une série d'acteurs, y compris la victime. On ne peut pas exclure qu'au fil du temps, dans certaines entreprises ou plus généralement, la baisse tendancielle des taux de fréquences d'accidents soit en partie due à une modification tendancielle des comportements de déclarations d'accidents, ou des comportements d'arrêts de travail liés à ces accidents. Quoi qu'il en soit, ces dernières années, cette tendance de long terme s'est plus ou moins stabilisée.

En ce qui concerne la sécurité pour d'autres, ou la sécurité pour l'environnement, il est difficile d'afficher de grandes tendances statistiques qui indiqueraient si la situation est plutôt en train de s'améliorer ou de s'aggraver. Mais chacun a au moins en tête une série d'accidents graves, y compris dans une période proche, survenus dans des usines, dans les transports, ou dans les hôpitaux (des accidents de soins). À l'évidence, là non plus, ce ne sont pas des problèmes qui sont derrière nous, et les multiples demandes de recherches sur ces questions en attestent.

Compte tenu des orientations générales qui prévalent dans notre réseau de recherche, nous choisissons ici de rapprocher ces enjeux de sécurité de la thématique de l'expérience et, au moins dans certains exposés, de l'âge. Car nous sommes en période de mutations démographiques dans la population au travail. Les natifs des années 1950 et 1960, très nombreux, arrivent maintenant dans les âges de 50 ans et plus. Et les plus âgés d'entre eux atteignent la soixantaine, et vont partir.

D'où toute une série de questions : les salariés expérimentés gèrent-ils de la même manière que les jeunes les problèmes de sécurité au travail ? Ceux qui vont partir emportent-ils avec eux des savoir-faire précieux pour gérer ces problèmes de sécurité ? Les nouveaux arrivés vont-ils avoir aisément, et rapidement, les compétences, les savoir-faire qui permettent de limiter autant que possible les risques d'accidents ? Certaines déficiences – par exemple sensorielles –, qui deviennent plus fréquentes à partir d'un certain âge, entraînent-elles des problèmes croissants de sécurité ? Est-ce que, à l'inverse, certains comportements souvent attribués aux plus jeunes (« l'imprudence ») posent des problèmes particuliers ? Enfin, les itinéraires professionnels sont de plus en plus bousculés. On reste moins long-

temps dans le même travail, avec les mêmes collègues, avec la même hiérarchie. Y a-t-il des enjeux de sécurité dans ces formes moins stabilisées d'élaboration de l'expérience professionnelle ?

Tous ces éléments remodelent les déterminants des activités et des actions qui sont susceptibles de poser davantage de problèmes du point de vue de la sécurité. Dans ce contexte, il est légitime de réfléchir, comme on va le faire ici, aux liens entre expérience professionnelle et sécurité au travail.

# Sommaire

---

## Chapitre 1

### ÉVOLUTIONS DE LA GESTION DE LA SECURITE EN SITUATION DE TRAVAIL AVEC L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

**Annie Weill-Fassina**, maître de conférences, retraitée, Laboratoire d'ergonomie physiologique et cognitive-EPHE .....7

## Chapitre 2

### ÂGES, ANCIENNETES ET RISQUES DANS LE TRAVAIL : UN CADRAGE STATISTIQUE

**Céline Mardon**, statisticienne, Créapt-CEE .....25

## Chapitre 3

### RISQUES PROFESSIONNELS : UNE AFFAIRE DE GENERATIONS DANS LES TPE DE LA REPARATION AUTOMOBILE

**Éric Verdier**, directeur de recherche CNRS, LEST Aix-en-Provence .....41

## Chapitre 4

### INTEGRATION DES NOVICES ET TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE DE PRUDENCE DANS LE MILIEU DU CINEMA : DETERMINANTS ORGANISATIONNELS ET CULTURE DE METIER

**Claire Vincent-Genod**, ergonomiste .....59

## Chapitre 5

### LA SECURITE AU TRAVAIL ACCAPAREE PAR LES DIRECTIONS. QUAND LES OUVRIERS DU BATIMENT AFFRONTENT CLANDESTINEMENT LE DANGER

**Nicolas Jounin**, maître de conférences en sociologie, Université Paris 8 .....75

## Chapitre 6

### QUELLE GESTION DE LA SECURITE DANS UNE STRUCTURE TEMPORELLE INCERTAINE ? LES ARBITRAGES D'HORTICULTEURS-PEPINIERISTES

**Valérie Meylan**, ergonomiste, Créapt-CEE ; **Valérie Pueyo**, ergonomiste, Créapt-CEE .....91

## Chapitre 7

### GESTION DES RISQUES ET REELABORATION DES REGLES SELON L'AGE ET LE SEXE DES POLICIERS

**Sandrine Caroly**, maître de conférences en ergonomie, Laboratoire Pacte, Université de Grenoble .....119

## Chapitre 8

### COMPETENCES ET RISQUES PROFESSIONNELS : EXEMPLE DE LA LIVRAISON DE BETON

**Christine Vidal-Gomel**, maître de conférences, psychologue, ergonomiste, Laboratoire Paragraphe, Université Paris 8 .....131

**Chapitre 9**

**DISCUSSION GENERALE**

**Catherine Delgoulet**, maître de conférences, ergonomiste ECI, Université Paris 5 ; **Corinne Archambault**, médecin du travail, Eurocopter-EADS .....143

## Chapitre 1

# ÉVOLUTIONS DE LA GESTION DE LA SÉCURITÉ EN SITUATION DE TRAVAIL AVEC L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

**ANNIE WEILL-FASSINA, maître de conférences, retraitée,  
Laboratoire d'ergonomie physiologique et cognitive-EPHE**

---

Serge Volkoff et Karine Chassaing m'ont demandé de vous parler de l'évolution de la gestion de la sécurité en situation de travail avec l'expérience professionnelle. J'avais accepté de bon cœur, et je me suis retrouvée devant un problème épineux, pour différentes raisons : parce qu'il y a beaucoup de choses dispersées ; qu'il y a beaucoup d'indices ; et qu'il n'y a pas forcément d'études systématiques sur ce problème.

Les problèmes de sécurité au travail font l'objet de nombreuses études et recherches qui visent :

- d'une part, à évaluer le niveau de sécurité dans un cadre national ou dans l'entreprise. Il s'agit d'approches descriptives, quantitatives, prenant en compte des échantillons de populations ou d'accidents assez larges. Je n'en parlerai pas beaucoup, car Céline Mardon vous en parlera dans son exposé.

- d'autre part, à comprendre les mécanismes d'apparition de l'accident. Il s'agit d'approches cliniques, qualitatives, qui ont pour but de reconstituer les processus accidentels et se limitent souvent à des cas particuliers (dans des entreprises, des secteurs, des métiers, etc.).

Donc, on a un grand écart qui n'empêche pas les deux approches d'être complémentaires.

En ergonomie, ces reconstitutions n'ont pas pour but de rechercher les responsabilités dans l'occurrence de l'accident – ça, c'est très important pour nous – ; le problème n'est pas l'écart à la norme, car quelquefois la norme est gênante dans le déroulement de l'activité. Il s'agit de comprendre l'histoire de l'accident en l'inscrivant dans le cadre systémique de la situation de travail, et donc dans le cadre du travail habituel. C'est cette inscription qui explique le passage de l'analyse de l'accident à celle de gestion de situations accidentogènes, et plus largement à la gestion non pas de la sécurité mais des risques du métier.

On a quatre niveaux de possibilité d'analyse dans la gestion de la sécurité en situation de travail :

- L'analyse statistique d'accidents ;
- L'analyse qui prend en compte l'âge et l'ancienneté ;
- Des analyses cliniques privilégiant la notion de gestion des situations accidentogènes ;
- Et des analyses plus psychologiques sur la gestion des activités à risques.

### **1. ÉVALUATION DU NIVEAU DE SECURITÉ : APPROCHE STATISTIQUE DES ACCIDENTS**

Dans une première définition, l'« accident » est une action soudaine et brutale d'une cause extérieure provoquant une lésion en temps et au lieu du travail.

## 1.1. Les indicateurs de facteurs d'accident ont l'intérêt d'un niveau d'alerte

Fréquence, taux d'accident, taux de gravité sont les indicateurs les plus utilisés dans les entreprises. Ils sont très discutés et ne permettent en rien l'analyse de la situation.

## 1.2. Des enquêtes au niveau national permettent de catégoriser l'importance des facteurs d'accidents

L'enquête SUMER (Surveillance médicale des risques) datant de 2003 est une enquête nationale, inter-entreprises, inter-secteurs, etc. dont un des buts est une catégorisation de l'importance des facteurs d'accidents (Hamon-Cholet, Sandret, « Premières synthèses » de la Dares, n°31-2, 2007).

La première idée à retenir est le grand nombre de blessés : « Il y a 4,5 % des salariés interrogés qui ont eu au moins un accident dans l'année précédant l'enquête ». Les catégories de salariés relativement les plus touchés sont les jeunes, les nouveaux, les apprentis, les intérimaires, les ouvriers. On a entre 7 et 9 % d'accidents dans chacune de ces catégories. Si on compare aux pourcentages des plus âgés, on s'aperçoit effectivement que les pourcentages dans chacune de ces catégories sont relativement plus importants. Donc on peut garder l'idée que l'âge et l'expérience ont une influence sur l'occurrence des accidents, mais aussi le type de travail sous-entendu par ces catégories socio-professionnelles.

### CATÉGORIES DE SALARIÉS LES PLUS TOUCHÉES

- Les jeunes <25 ans	7,9 %
- Les nouveaux < 1 an	5,5 %
- Les apprentis	9,6 %
- Les intérimaires	8,6 %
- Les ouvriers	8,1 %

Les auteurs montrent aussi que les ouvriers sont parmi les plus touchés (par rapport aux employés, aux cadres), ce que l'on comprend assez facilement, en tant que ce qu'implique cette catégorie socio-professionnelle au niveau du contenu du travail. Si on considère effectivement les fonctions et les secteurs les plus touchés, on trouve la production, la fabrication, les chantiers, la manutention, les magasinages, les transports, l'agriculture et la construction ; donc beaucoup d'activités professionnelles à dominante physique. Mais comme c'est un résumé de l'enquête, on n'a pas trop de détails.

### FONCTIONS & SECTEURS LES PLUS TOUCHÉS

- Production, fabrication, chantiers	8,0 %
- Manutention, magasinage, transports	7,8 %
- Agriculture	9,1 %
- Construction	8,3 %

La troisième grande variable est « les conditions de travail accidentogènes ». On retrouve l'environnement (bruit, chaleur, charges lourdes, machines, outils vibrants, conduite d'engins), les contraintes posturales, les contraintes de rythme, les manques de marges de manœuvre, et le peu de support du collectif de travail. C'est-à-dire des conditions de travail qui renvoient à des astreintes physiques et

psychologiques que l'on retrouve comme facteurs de pénibilité des conditions de travail, en se disant qu'à la limite ils risquent d'aller jusqu'à l'accident.

CONDITIONS DE TRAVAIL ACCIDENTOGÈNES	
- Environnement : bruit, thermie, charges lourdes, machines, outils vibrants, conduite d'engins	≠/≠ entre 7 et 10 %
- Contraintes posturales	≠/≠ entre 7 et 9 %
- Contraintes de rythme de travail	≠/≠ entre 3 et 8 %
- Manque de marge de manœuvre	≠/≠ entre 5 et 6 %
- Peu de support collectif de travail	≠/≠ entre 4 et 7 %

Ce rapport aux conditions de travail est essentiel car dans l'analyse de la gestion du risque, il faut éviter d'attribuer l'accident à une cause unique : « les jeunes vont faire comme ça, parce qu'ils n'ont pas d'expérience », « c'est de la négligence », « c'est de l'hypovigilance », etc. Il faut tenir compte des circonstances de l'accident.

Plusieurs théories<sup>1</sup> ont attribué à des caractéristiques individuelles des opérateurs leur exposition au risque, leur traitement d'information sur le risque, leur prise de risque et donc leur gestion de la sécurité et l'occurrence de l'accident. Il y a eu la « prédisposition », « l'implication différentielle », « la non perception du danger », « le niveau d'acceptation du risque trop élevé », « l'utilité perçue du risque ». Ces théories sont actuellement scientifiquement invalidées. Mais elles peuvent rester dans l'esprit du public comme le montrent les études de Kouabenan<sup>2</sup> sur l'attribution, c'est-à-dire sur les explications naïves que donne tout un chacun à tel ou tel événement. Les taux plus élevés des assurances automobiles pour les moins de 25 ans pourraient relever de ces attributions (en dehors du calcul des coûts).

À partir de là, de nombreuses questions émergent : quelle gestion de la sécurité ? L'accidenté est-il victime ou cause dans l'accident ? Quelle est la nature de l'accident, qu'est-ce qui s'est passé ? Quelle est la situation de travail plus précisément dans laquelle a eu lieu l'accident ? Quel est le type de tâche ? Quelle est l'activité en cours, que faisaient les personnes précisément au moment de l'accident ? Et comment s'articulent ces différentes variables entre elles ?

Il y a nécessité de faire des analyses multidimensionnelles au niveau du « métier » ou de « l'emploi » pour dégager des configurations d'accident. Plusieurs analyses de ce type ont été faites au Canada dans différentes branches professionnelles<sup>3</sup>.

### 1.3. Des analyses de documents et des enquêtes de santé vécue permettent « d'approcher » les relations accidents, âges, expériences, activité, au niveau de l'entreprise

À la suite d'une demande faite par une entreprise de transport de la région parisienne, en raison d'un nombre élevé d'accidents constatés chez les poseurs de voies, nous avons lancé une étude<sup>4</sup> que je cite davantage pour montrer les difficultés rencontrées pour dépasser le constat d'accident. Nous

<sup>1</sup> Weill-Fassina, A., Kouabenan, D.R., & De la Garza, C., 2004, Analyse des accidents du travail, gestion des risques et prévention. In E. Brangier, A. Lancy, & C. Louche, *Les Dimensions Humaines du Travail : Théorie et pratique de psychologie du travail et des organisations*, pp.251-283, Nancy, Presses Universitaires de Nancy.

<sup>2</sup> Kouabenan, D.R., 1999, *Explication naïve de l'accident et prévention*, Paris, Presses Universitaires de France.

<sup>3</sup> Voir par exemple Laflamme L., Cloutier E., 1991, « Processus de production et sécurité du travail : une étude exploratoire des risques d'accidents intra-entreprise dans le secteur des scieries », *Travail humain*, vol. 54, no 1.

<sup>4</sup> Avec S.Prunier-Poulmaire, L.Epifani et C.Gadbois.

avons fait feu de tout bois pour comprendre la situation et la mettre en évidence auprès de tous. Mais sommes restés insatisfaits du point de vue méthodologique.

Après une série d'observations sur le terrain, nous avons construit un questionnaire de Santé Vécue. Les réponses ont montré que, depuis le début de leur vie professionnelle, 77 % des poseurs de voies de jour et 73 % des poseurs de voies de nuit avaient eu au moins un accident. D'autre part, 26 % des poseurs de jour et 10 % des poseurs de nuit avaient eu quatre accidents ou plus au cours de leur vie professionnelle. On s'est donc demandé ce qu'il se passait et pourquoi il y avait tant d'accidents. Le but était de comprendre les raisons de ce faible niveau de sécurité et donc où, quand, comment, pourquoi, qui, était accidenté.

L'étude a porté sur 269 accidents survenus entre janvier 2000 et juin 2001 à des agents du métro et du RER. Ont été répertoriés des accidents « *de nuit, avec arrêt* », « *de nuit, bénins* », et « *de jour, avec arrêt* » dont nous avons dû rechercher et corroborer les caractéristiques dans des dossiers dispersés dans différents services pour en faire une synthèse, chaque service ayant la parcelle d'histoire qu'il lui appartenait de traiter...Ce qui correspondait bien à la définition de l'accident donnée ci-dessus et à son traitement administratif. De plus, les accidents de nuit bénins, qui représentaient au total presque la moitié des accidents, étaient symboliques d'une sous-estimation qualitative et quantitative des accidents et d'une déperdition d'informations : les accidents sans gravité étaient simplement notés sur un cahier mis à la disposition des agents qui pouvaient les signaler pour prendre date en cas de complication. Mais ces signalements étaient pour la plupart inanalysables.

Ces accidents étaient répartis en blessures, douleurs et chutes. Ce sont les petites blessures (coincement, projections, brûlures) qui sont le plus déclarées dans les accidents bénins. Les « douleurs » sont typiquement les lombalgies ; on n'a pas trouvé d'autres mots que « douleurs ». Les chutes, souvent de plain-pied, peuvent être plus ou moins graves. Dans ces trois catégories le pourcentage d'accidents est moindre de jour que de nuit mais cette comparaison est fallacieuse, car le travail de jour est extrêmement différent du travail de nuit : le jour, ce sont plus des travaux d'inspection des voies, ou de réparation rapide pour ne pas empêcher la circulation. Le travail de nuit, dans le métro et RER, se fait avec arrêt de circulation ; tandis que le travail de jour se fait sous circulation...

Le pourcentage d'accidents varie avec les types d'activités en cours. Ainsi, la nuit, on en a relevé pendant :

- la maintenance proprement dite, 20 %,
- les déplacements avec de la manutention (les agents portent du gros matériel, lourd), 12 %,
- les déplacements tout au long de la voie, 8 %,
- la manutention d'outils, 8 %.

Les différents types d'accidents (blessures, chutes, douleurs) sont liés aux actions très précises en cours d'exécution sur le chantier (chargement, déchargement, montée / descente d'escalier, etc.). Les pourcentages des réponses au « Questionnaire de santé vécue » corroboraient et complétaient ces résultats. Les facteurs provoquant les risques élevés ou très élevés d'accidents de nuit étaient « le port de charge », « la fatigue », « travail sous contraintes de temps », « le chargement / rangement des matériels », « la dimension des accès », etc., éléments qu'on retrouvait dans les récits d'accidents comme liés à l'occurrence de l'accident. On a observé également un pourcentage important de relevés d'accidents sans indications d'activité. Notre première idée, en tant qu'ergonome utopiste, était de suggérer de faire une analyse pour chaque accident. Ils nous ont répondu que ce n'était pas possible, parce que le CHSCT et les membres de la direction seraient mobilisés pratiquement toutes les nuits. Au final, on n'a pu reconstituer qu'un accident *a posteriori*.

Il était impossible de montrer les relations nombre d'accidents/âge/ancienneté. La corrélation entre âge et ancienneté était très proche de 1, pour les accidentés de jour et de nuit avec arrêt pour lesquels on avait ces renseignements. De plus, en principe, à partir de 45 ans, les agents quittaient le

travail de nuit pour le travail de jour, et rester dans ces postes après 55 ans est exceptionnel étant donné la pénibilité du travail.

Par contre, on a constaté une variation du pourcentage d'accidents selon les activités en fonction de l'ancienneté. Lors des chargements et déchargements, et des déplacements avec ou sans charge, on note une diminution du pourcentage relatif d'accidents avec l'ancienneté ; alors qu'il y a augmentation lors de la manutention et de la maintenance. Ces variations sont dues au fait qu'avec l'avancée en ancienneté (et en âge) la répartition du travail dans les équipes n'est plus la même. À partir d'un certain âge, on a moins de charges lourdes à porter, activité qui est l'apanage des plus jeunes, alors que la maintenance nécessitant des connaissances techniques est plutôt assurée par les anciens. *L'idée à retenir ici est qu'on ne peut pas évoquer des différences entre jeunes et anciens, sans s'inquiéter du fait qu'ils ne font pas le même travail.*

On a essayé de construire un questionnaire qui permettait de reconstruire l'histoire de l'accident, en s'inspirant des outils déjà existants. Mais la situation s'est bloquée suite à plusieurs questions qui risquaient d'engager la responsabilité des uns ou des autres :

- qui devait remplir ce questionnaire ? En ergonomie idéalement, l'enquête est un travail de groupe. Institutionnellement c'est le responsable de la brigade. Mais il n'était pas sur les voies et n'était pas témoin. Donc, ça ne pouvait être que la personne blessée, ou un témoin.

- à la fin du questionnaire, on avait posé « naïvement » une question : « est-ce que la personne qui a eu l'accident était fatiguée, ou avait des ennuis personnels ? ». La question ne nous paraissait pas méchante mais a déclenché des réactions du type : « Mais non, nous n'envoyons jamais quelqu'un de fatigué sur les voies, ce n'est pas possible ». Cela ne correspondait pas aux réponses au questionnaire santé. Derrière ce genre de refus on voit bien l'idée de la responsabilité de l'entreprise et de la faute professionnelle.

- de même pour la question : « est-ce qu'il y a eu des réorganisations inopinées au moment de partir sur le chantier ? » ; sachant que les gens arrivaient à 22 h 30 et partaient à 1 h 30 sur les chantiers. On nous a répondu : « Mais non, ce n'est pas possible, on a tout prévu ». Pourtant, en allant sur des chantiers pour assister à leur préparation, on avait pu assister à des défaillances de l'organisation ou à des événements de dernière minute, plus ou moins graves, et pouvant conduire à des incidents. Mais ça ne pouvait pas être avoué, pour des questions de responsabilité. Il n'était pas envisageable qu'il y ait des aléas quelconques, à récupérer ; ce genre de situations « n'existe pas ».

À l'issue de l'étude, on a pu finalement intervenir sur les difficultés matérielles : sur le poids du matériel, sur le transport du matériel, etc. des éléments issus de l'analyse des difficultés et des risques, plus que de la dynamique de l'accident qui aurait pu engager l'organisation du travail.

Je passe donc maintenant à la deuxième perspective, la gestion de la sécurité comme approche systémique.

## **2. LA GESTION DE LA SÉCURITÉ : APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L'ACCIDENT**

On passe à une autre définition / conception de l'accident. L'accident devient *un événement non voulu dans le fonctionnement du système de travail, un symptôme d'un dysfonctionnement du système*. Cette définition est directement en lien avec les perspectives systémiques de l'ergonomie, qui essaie de mettre en relation activité, matériel, organisation, environnement, etc.

Les analyses peuvent être plus ou moins approfondies, selon qu'elles

- sont circonscrites: à l'accident (la maîtrise, le matériel, le personnel, etc.) ;
- s'étendent à la hiérarchie ;
- prennent en compte les circonstances antérieures : les concepteurs, le bureau des méthodes, la direction.

L'analyse de l'accident peut engager la gestion « verticale » et « horizontale » de la situation : ce qui est prévu par l'organisation du travail, et ce qui se passe sur le terrain.

## 2.1. Un postulat fondé sur la différence entre tâche et activité

Reprenons les bases de l'ergonomie : l'écart entre la tâche et l'activité. On a du côté « tâche » le système sécuritaire tel que peut le définir l'entreprise. C'est-à-dire qu'il y a des risques objectifs qui risquent de produire des accidents au cours du fonctionnement (par exemple, le fait que les processus soient en mouvement). Il y a des outils, des règles de l'entreprise, avec des obligations de résultats, et une situation prévue par la hiérarchie. Les risques objectifs sont les risques les plus visibles, et ceux sur lesquels va travailler l'entreprise (par exemple, on va avoir un travail en hauteur qui implique un risque de chute) ; et on va essayer de pallier ces risques.

Le schéma se complique si on passe à l'activité. On a des risques objectifs, mais aussi des risques subjectifs : « Est-ce que je vais savoir faire ? », « Est-ce que je trouve ça dangereux ? », « Est-ce que je vais pouvoir le faire ? », « Comment est-ce que je peux prendre en compte les règles, notamment celles qui me paraissent contradictoires ? », « Comment est-ce que je vais exploiter les outils, et notamment ceux qui ne sont pas en bon état ? ». Se trouvent donc à la charge de l'opérateur la gestion des contraintes, l'adaptation aux variations, l'optimisation du fonctionnement, et le complément des automatismes. L'opérateur va gérer non pas un système bien réglé, mais une instabilité, de l'incertitude, du danger, des routines, des conflits... Il va devoir gérer le temps par exemple, il va devoir choisir entre plusieurs solutions.

Dans le cas des agents de la voie, qui en assurent la maintenance, il est extrêmement rare d'avoir un accident de personne dont l'histoire ne se déclenche qu'à l'arrivée de train ; si ça arrive, c'est un raté, un faux mouvement. L'accident seul, au moment de l'arrivée du train, est vraiment très rare (c'est par exemple le gars qui recule à la dernière minute). Mais on ne peut pas dire qu'il y a des étourderies, des négligences, des hypovigilances. En tout cas je n'en ai pas rencontré dans les analyses. Il y a à côté les conditions effectives, ce qui se passe sur le terrain : par exemple, « je n'ai pas eu assez d'agents pour les protections », « je n'ai pas eu tout le matériel nécessaire »... « Qu'est-ce que je fais ? ». Il y a un décalage entre ce qui est prévu au niveau de l'organisation générale, et ce qui arrive sur les lieux de travail. Et ça fragilise considérablement le système.

## 2.2. Des analyses cliniques du processus accidentel

Comment on essaie d'avoir méthodologiquement cette histoire accidentelle ? Cette démarche implique une mise en relation de l'analyse clinique avec l'analyse ergonomique de l'activité.

On a mis au point, avec Cécilia de La Garza, une méthode d'analyse d'accidents, la « méthode des points pivots »<sup>5</sup>. On essaie de reconstituer la *logique spatio-temporelle* de l'émergence de l'accident. Contrairement à ce qui se passe dans « *L'arbre des causes* », où on tient compte essentiellement des faits et des écarts à la situation normale (or dans les trains cette situation normale n'existe pas, c'est toujours pareil mais c'est toujours différent), on tient compte des représentations qu'ont pu avoir les personnes dans la situation, et des stratégies mises en œuvre.

Sur la base d'une *trame de description de la tâche*, on reconstitue un *scénario* dont les phases peuvent mener, ou non, à l'accident. *Le point pivot* se définit comme un élément qui, seul ou en interaction avec d'autres, gêne la représentation de la situation ou l'action et ne peut être compensé. On pourrait presque faire le film de l'accident, avec : l'historique et la chronologie des faits, des actions et des événements dans le temps et l'espace, y compris ce qu'a perçu, décidé, compensé, évité le ou les opérateurs, en remontant le plus possible à la source de l'événement.

---

<sup>5</sup> De la Garza C., & Weill-Fassina A., 1995, Méthode d'analyse des difficultés de gestion du risque dans une activité collective: la maintenance des voies ferrées. *Safety Science*, 18, 157-180.

Dans ces scénarios accidentogènes, le problème est qu'il y a eu des représentations de la situation, et donc des stratégies, qui n'ont pas pu être construites. Mais dire que c'est « parce que la personne est expérimentée » ou « qu'elle n'est pas expérimentée » que l'accident est arrivé est quand même quelque chose d'extrêmement risqué. Surtout en ergonomie, où on est fixé sur les conditions de travail. Donc, quand les représentations de la situation n'avaient pas pu être construites, il fallait rechercher le défaut dans la conception même du dispositif, qui avait gêné le processus de gestion de la situation.

Cela dit, il y avait des circonstances et des risques. Et c'est au niveau de cette gestion des risques qu'on pouvait retrouver la maîtrise plus ou moins grande de l'accident par les salariés.

### **3. L'OPÉRATEUR EXPÉRIMENTÉ, UN AGENT DE FIABILITÉ ?**

La gestion des activités à risques recouvre des processus de décision, de prévision, d'anticipation, de contrôle et de récupération. Elle est constituée d'un enchevêtrement de régulations correspondant au fonctionnement des divers éléments du système, d'ordre : économique, organisationnel, technique, cognitif, physiologique, biologique.

Cette gestion suppose que les opérateurs soient des régulateurs de la situation, et qu'ils aient un certain choix dans les moyens et des formes d'actions pour pallier les risques. D'un point de vue psychologique, l'accent est mis, dans les études, sur ces processus de régulation et de contrôle, qui reposent sur la construction de représentations orientées pour et par l'action.

On passe d'une analyse ergonomique (« quelles sont les conditions dans lesquelles ça se fait ? ») à une analyse plus psychologique, où l'on va pouvoir toucher au problème de l'expérience au travail.

### **4. DÉVELOPPEMENT DES MODÈLES DE RÉGULATION AVEC L'EXPÉRIENCE EN TERMES DE COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES**

L'hypothèse est que ce processus de régulation se développe au cours de la vie professionnelle. Théoriquement, dans une perspective piagétienne<sup>6</sup>, c'est un processus d'adaptation et d'équilibration de l'opérateur par rapport à son milieu de travail. Les régulations sont des réactions des opérateurs à des perturbations effectives ou prévues, qui exigent des compensations dans le but de rééquilibrer le système. Rééquilibrer le système ne veut pas dire le ramener à son état antérieur ; ça veut dire pouvoir continuer à travailler. Ce processus se construit à plus ou moins long terme, par des possibilités de transformations du milieu environnant, ou des transformations des raisonnements que l'on va pouvoir faire, et donc des processus cognitifs. Les étapes de ce processus sont marquées par le développement de différentes modalités de compréhension et d'organisation de l'action, dont je vais vous citer sept caractéristiques<sup>7</sup>. On ne les rencontre pas de manière systématique ; mais les différentes situations accidentogènes ou de contrôle des risques qu'on a pu analyser peuvent illustrer chacune de ces caractéristiques.

---

<sup>6</sup> Piaget J., 1975, « L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement », *Etudes d'épistémologie génétique*, vol. 33, Paris, PUF.

<sup>7</sup> Weill-Fassina A., Pastré P., 2004, « Les compétences professionnelles et leur développement », in P. Falzon (coord.), *Ergonomie*, Paris, PUF, 213-231.

#### 4.1. Des évolutions dans la recherche et le sens accordé aux informations

*Des indices de plus en plus précis* sont élaborés pour identifier la situation dans laquelle se trouve l'opérateur, et en prévoir l'évolution et y répondre. Par exemple, Desnoyers et Dumont<sup>8</sup> ont observé, en suivant l'éclairage du faisceau de lampe frontale de mineurs, qu'au cours de 25 ans de vie professionnelle, les mineurs rétrécissent progressivement leur inspection du front de taille aux endroits précis présentant des risques d'effondrement. Au début, il y a une exploration très générale du faisceau, les jeunes balayent un peu partout ; puis, peu à peu le faisceau se dirige vers des endroits stratégiques. En même temps, les anciens surveillent les risques pour leurs collègues plus novices.

Au contraire, *des configurations d'indices émergent pour en contrôler la cohérence*. Par exemple, lors du démarrage de leur train en gare, les agents de conduite expérimentés ne s'en tiennent pas au signal formel (le passage au vert du « carré »), mais élargissent leur observation à un ensemble d'indices pris sur l'environnement (état des voies, démarche des voyageurs pour attraper le train, activités des agents de quai, etc.) pour établir un diagnostic de la situation. Ces savoirs sur les éléments autorisant le départ sont considérés par les conducteurs comme des indices de leurs compétences et une garantie de sécurité. Mais, en cas de retard par exemple, il a pu se faire qu'un de ces indices provoque un départ intempestif (le conducteur sait qu'il est à la limite et peut-être un peu en retard, et va donc partir sans que le carré soit au vert), et donc que l'on se retrouve avec un risque d'accidents<sup>9</sup>. Et on a pu observer ce genre de situation sous pression temporelle.

#### 4.2. Restructuration des représentations : des traits de surface à des traits fonctionnels

Les traits de surface (ce que je perçois d'une situation) acquièrent progressivement une signification. Par exemple, l'entretien des voies et l'exploitation des trains appartiennent à deux systèmes de travail différents (Réseau Ferré de France, et SNCF), même s'ils contribuent ensemble au transport des passagers et du fret. On sait que les agents de la voie sont autant une gêne pour les agents de conduite, que le train pour les agents de la voie. Il y a donc des risques objectifs, avec une réglementation très précise pour gérer la triple exigence « circulation, sécurité, production ». Les agents essaient donc d'établir des compromis entre ces deux systèmes.

Mais pour un nouveau sur les voies, le train apparaît effectivement comme une perturbation puisqu'il peut entraîner des réactions de peur, d'affolement, ou des difficultés de localisation.

Avec l'expérience, le statut du train se modifie : il reste le risque majeur dont les mesures de sécurité permettent de se protéger, tout en étant incorporé au travail. Il oriente l'activité, il la rythme, il peut même servir d'instrument pour tasser la voie, la soudure, ou le ballast. Avec l'expérience, l'opérateur intègre donc progressivement le train à son activité. Celui-ci n'apparaît plus comme une perturbation, sauf quand les passages de train sont extrêmement fréquents ou trop rapprochés, et interrompent l'activité. Le risque est alors de vouloir terminer ce qui est en train d'être fait, et de trop rétrécir les délais de sécurité<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Desnoyers L., Dumont D., 1990, Compétence professionnelle dans le forage minier. 1-l'activité des foreurs et ses déterminants. 2-Stratégies d'exploration visuelle. *Actes du XXXVI<sup>ème</sup> Congrès D'Ergonomie de Langue française* Montreal. 263-266 et 267 -270.

<sup>9</sup> Guyot-Delacroix S., 1999, Diversité des processus de régulation et modalités de gestion temporelle : des recherches d'équilibre et de fiabilité dans la gestion des trains. Thèse de Doctorat; Paris. Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive, EPHE.

<sup>10</sup> De la Garza C., Weill-Fassina A., 1995 b, Les modalités de gestion collective des risques ferroviaires sur des chantiers d'entretien des voies. *Recherches transports, sécurité* N)49 .73-84.

### 4.3. Extension du champ des domaines couverts

L'expérience permet d'intégrer *d'avantage de dimensions ou de concepts dans la gestion de la situation* ; on ne va pas regarder seulement un point précis de la situation.

Toujours dans des chantiers d'entretien des voies, les annonceurs ont en charge le guet et l'annonce de l'arrivée de trains à hauteur du chantier pour permettre aux collègues qui entretiennent les voies de dégager à temps (en donnant un coup de trompe). Leur positionnement et le délai d'annonce sont très règlementés ; en principe, ça va être respecté.

Si un cadre de proximité passe par là et qu'ils ne sont pas exactement à la bonne distance, la remarque va être faite de modifier la situation, ce qui peut être très dangereux. S'ils ne préviennent pas tout le monde, les autres annonceurs qui sont en amont et en aval, le dispositif est beaucoup plus fragile. Les annonceurs sont souvent des agents de la voie expérimentés qui, pour une raison ou une autre, dont le vieillissement, ne peuvent plus faire le travail de maintenance des voies (il y a des choses lourdes à porter, il faut se plier en quatre, etc.). On va donc les désigner comme annonceurs, en profitant de leur expérience du terrain. Le problème de la stabilité du travail se pose de manière très claire. C'est parce qu'ils connaissent le terrain qu'ils vont pouvoir prendre d'autres indices que ce qu'on leur dit de prendre dans les textes. Ils développent *des stratégies de prévision et de détection d'indices* issues de leur expérience, de leur familiarité avec les lieux, de leur connaissance des activités d'entretien, de la topographie des voies et de leurs collègues.

Par exemple, ils se positionnent pour entendre ou voir le train arriver le plus en avance possible, et cherchent dans l'environnement des indices de l'arrivée du train (vibration de l'air à un endroit, amplification d'un son – d'une rivière par exemple –, une lumière, une maison qui disparaît du paysage, etc.). Ce sont des choses qui nécessitent d'avoir une expérience du terrain. Ça peut également être de prendre en compte des indices qui sont interdits dans les gares parce que pas totalement sûrs, par exemple : le changement de positionnement des aiguilles pour identifier près des gares sur quelle voie arrive le train ; l'utilisation des sonneries et l'abaissement des barrières des passages à niveau (bien que ce soit interdit car les passages à niveau ne sont pas sécurisés, et qu'il peut y avoir des pannes). Mais ces indices sont relativisés. Par exemple, ils ne comptent pas complètement sur les barrières, ils vont regarder autre chose dans l'environnement.

Mais ils peuvent aussi allonger les délais d'annonce en fonction de ce qu'ils savent de la souplesse de leurs collègues ou de leur difficulté physique, des engins qu'ils ont à dégager ou à manipuler, ou justement s'ils savent qu'un nouveau peut s'affoler. Les agents de la voie disent eux-mêmes qu'ils sont plus en confiance avec les annonceurs qui connaissent le terrain, qu'avec des nouveaux. Les agents de la voie, tout en faisant l'entretien, participent à leur sécurité, et se surveillent les uns les autres (par exemple, pour savoir si tout le monde a entendu le signal, si tout le monde est dans la bonne position pour partir quand il faut). Il y a une complémentarité qui se fait entre l'annonceur et l'agent.

Certains annonceurs sont amenés à partir sur des missions, ou pour d'autres raisons. Quand ils reviennent, ils disent qu'ils peuvent être dangereux pour les équipes, parce qu'ils ont perdu un certain nombre d'indices. D'ailleurs, quand les zones de surveillance ont été allongées, certains se sont retrouvés en panne d'indices. À ce moment-là, ils se rabattent sur les règles, mais avec moins de confiance. C'est aussi pour ça qu'ils étaient contre l'automatisation de la signalisation ; car à un moment donné, le grand rêve de la SNCF était d'automatiser l'annonce.

### 4.4. Extension du champ temporel pris en considération

Elle est corollaire de l'élargissement du champ couvert par les représentations et de la possibilité d'envisager les effets des actions. Valérie Pueyo l'a montré dans son étude sur les contrôleurs dans

une aciérie<sup>11</sup>. On le retrouve aussi dans des situations moins industrielles. Par exemple, dans la conduite automobile, l'anticipation d'obstacles possibles est liée à l'élargissement de l'exploration spatiale avec l'expérience<sup>12</sup>. En conduite automobile, les regards de débutants étaient d'abord dirigés vers les instruments de bord, puis centrés au bord du capot, pour s'éloigner peu à peu jusqu'aux distances de visibilité de la route. Cela permet d'anticiper les perturbations. Si on voit le carrefour avec un champ de maïs, on peut se demander « est-ce qu'une voiture risque de surgir derrière ce carrefour, ou pas ? ». Si on a le nez sur le capot, on va réagir au coup par coup dans la gestion des difficultés.

On retrouve l'opposition entre régulation au coup par coup et régulation anticipée souvent décrite en ergonomie dans les comparaisons experts – novices. Le champ temporel, à l'origine très réduit et marqué par l'absence d'anticipation, devient avec l'expérience plus analytique, jusqu'à permettre des régulations pré-correctrices, car les aléas deviennent prévisibles et les conséquences des actions peuvent être prévues à plus ou moins long terme. Cependant, sous pression temporelle, les anticipations ne sont pas toujours possibles, contraignant même des personnes expérimentées à travailler au coup par coup. Ce qui peut expliquer que ce facteur apparaisse fréquemment dans les récits d'accidents avec l'idée d'urgence et de précipitation.

#### 4.5. Prise de conscience des propriétés de l'objet et de sa propre activité

Ce n'est pas parce qu'on répète qu'on progresse, mais parce qu'on tourne les difficultés. Et tourner les difficultés, ça veut dire regarder mieux les propriétés de l'objet, regarder ce qu'il y a dans l'environnement, comment je pourrais m'y prendre pour tourner cette difficulté sur l'objet (« est-ce qu'il y a des choses dans l'objet que je n'ai pas vues ? »). C'est aussi réfléchir sur sa propre action : « est-ce que je m'y suis bien pris ? ». Et c'est aussi anticiper les conditions : « Je n'ai pas réussi en faisant comme ceci ; si je fais comme ça, je vais peut-être davantage réussir ? ».

Il s'agit de la confrontation permanente entre les actions qu'on exécute, les résultats qu'elles impliquent / produisent, et la prise en compte de ces effets en termes qualitatif et quantitatif. Le principe de la prise de conscience, c'est la réflexion devant un obstacle, avec des essais sur l'objet, les moyens employés, et les résultats de l'action à plus ou moins long terme. Ça, c'est un des pivots du progrès des expérimentés.

Valot et Amalberti ont fait des comparaisons de plans faits par des pilotes novices et expérimentés. Ils ont montré l'apparition de métaconnaissances dans cette prise de conscience. On a des métaconnaissances qui se créent : « je sais que je sais » ; mais également « je sais que je ne sais pas, que je ne peux pas faire ça (et donc il faudra que je fasse autrement) ». C'est quelque chose d'important dans le travail de l'expérimenté<sup>13</sup>. Ces métaconnaissances vont intervenir dans la manière de choisir des procédures, dans la manière de choisir le plan qu'on va adopter pour faire telle ou telle chose. Par exemple, les personnes âgées qui savent qu'elles ne savent pas courir (ce qui est mon cas), vont faire autrement, vont s'arranger pour ne pas intervenir dans l'urgence.

On a eu des entretiens avec des agents de conduite de train de banlieue<sup>14</sup>, nouveaux et chevronnés, sur les difficultés de leur travail. C'étaient des discussions de groupe à partir d'accidents qu'on leur montrait.

---

<sup>11</sup> Pueyo V., 2000, La "traque des dérives" : expérience et maîtrise du temps dans une tâche de contrôle qualité. *Travail et Emploi*, 84 : 63-73.

<sup>12</sup> Neboit M., 1982, *L'exploration visuelle dans l'apprentissage de tâches complexes. L'exemple de la conduite automobile*. Thèse pour le doctorat de 3<sup>ème</sup> cycle. Paris. Université Paris Descartes.

<sup>13</sup> Valot C., Grau R., Amalberti R., 1993, Les métaconnaissances : des représentations de ses propres compétences. In Weill-Fassin A., Rabardel P., Dubois D.-*Représentations pour l'action*. Toulouse Octarés 271-294.

<sup>14</sup> Weill-Fassin A., Guyot S., Valot C., Amalberti R., 1996, Gestion des contraintes de travail par les Agents de conduite. Paris. Contrat Neb, Anact, Ephe, Imassa, Sncf Cce, Anact.- Rapport N° 8.

Les plus jeunes sont fidèles aux risques énoncés par l'entreprise, qui correspondent à des difficultés à surmonter, au sens des risques subjectifs. Ils savent qu'il y a un risque qui existe, mais ne savent pas comment faire pour le surmonter. Ils ont peur de faire une bêtise en conduisant le train : « se faire prendre par un contrôle par balise car ils sont allés trop vite », « risques de péjorer la régularité des gens qui sont derrière », « provoquer des retards en chaîne », « risques d'agression ou de vandalisme dans les gares et dans les wagons », « risques de difficultés en cas de pannes », « risques d'avoir à faire face à des contradictions entre des consignes », « risque de ne pas avoir les informations utiles », « risque de ne pas savoir faire seul ». C'est un ensemble de risques réels du trafic ferroviaire, mais qui sont de l'ordre du « comment je vais faire ? ».

Et la diminution de la formation sur les trains avec les conducteurs expérimentés fait que cette angoisse chez les jeunes est de plus en plus importante. Et il y a effectivement des foules d'indices et de trucs que le conducteur expérimenté peut donner. Ça va du coup de pédale d'accélérateur pour bien reprendre la pente, à la baignoire qui est sur le bord de la route et qui indique qu'il faut freiner pour l'arrivée en gare (« pourvu que le paysan n'enlève pas sa baignoire ! »). J'ai assisté à quelques formations en ligne : c'est un renseignement, un petit truc à la minute.

Les agents chevronnés ne voient pas « les risques », ils voient qu'ils doivent gérer les exigences minimales de leur tâche : « le transport en temps, en heure et en sécurité des personnes et des biens », c'est leur but. Ils vont très bien analyser toutes ces exigences et ballotages entre les règles. Mais ce qui va les gêner, c'est : la nécessité de prendre rapidement des décisions avec peu d'anticipation et un excès d'informations simultanées ; des contradictions entre respect des horaires et consignes de freinage ; des contradictions entre respect des horaires et des voyageurs montants ou descendants dans les stations ; le fait d'agir dans les délais avec les moyens du bord (sachant qu'ils n'ont pas toujours les informations nécessaires, en cas de panne par exemple).

Ces progrès faits par les expérimentés, dans différents secteurs, donnent une plus grande résistance aux perturbations.

#### **4.6. Plus grande résistance aux perturbations**

Elle résulte de l'ensemble des critères précédents, dans la mesure où *une perturbation anticipée n'est plus une perturbation*. Les anciens vont essayer d'éviter l'urgence, de donner plus de temps. La difficulté rentre dans la situation normale à partir du moment où on en a conscience.

#### **4.7. La modification des relations dans le travail collectif**

*Il y a une nouvelle répartition des rôles* pour tenir compte des possibilités des anciens. Par exemple, l'ancien reste en bas des remontées mécaniques (pour ne pas prendre de risque en montant sur les installations) pendant que le jeune monte, mais l'ancien conseille la manière de dépanner.

*Rôle d'organisation du travail* : Valérie Zara-Meylan<sup>15</sup> a analysé l'activité d'une équipe de monteuses de structures de fêtes en ville au cours du montage d'un podium. L'ancien donne des conseils sur la manière de s'y prendre pour monter, sur l'organisation du travail pour éviter les risques, à la fois pour les opérateurs et pour les gens qui circulent autour.

*Organisations différenciées dans la constitution des équipes de travail* : Valérie Pueyo a montré l'impact de la composition des équipes de fondeuses sur la gestion des risques<sup>16</sup>. Elle montre la diversité des objectifs fixés et des compétences mobilisées selon l'âge et l'expérience des membres de l'équipe de travail.

---

<sup>15</sup> Zara-Meylan Valérie, 2006, Contraintes organisationnelles et gestion des risques en milieu ouvert : l'activité des monteuses installateurs de structures de fête, *Pistes*, vol.8, n°1, <http://www.pistes.uqam.ca>.

<sup>16</sup> Pueyo V., 2002. Expérience professionnelle et gestion des risques au travail : l'exemple des hauts-fourneaux, *Quatre Pages CEE* n°50 – mars.

## CONCLUSION

J'ai eu un coup de cœur ce matin, à cause de la deuxième partie du paragraphe de Serge Volkoff. « Les expérimentés savent bien gérer, mais ils ont quand même des accidents dans des conditions pas possibles » ; alors qu'est-ce qui se passe ? Quelles sont les limites ?

J'ai retrouvé un vieil article de 1962 présenté dans une conférence faite tout au début de ma carrière, et qui traitait de l'habituation intellectuelle chez les expérimentés<sup>17</sup>. J'ai relu cet article ce matin en vitesse, et ça m'a assez étonnée (et amusée). J'avais le souvenir de cette conférence, que le fait qu'à l'époque je devais avoir 25 ans, et que je m'étais adressée à toute une assemblée de barbeaux. Lorsque je leur avais dit qu'avec l'âge ils avaient des possibilités moindres, ça avait été la catastrophe psychologique, et ils n'avaient plus rien écouté !

### Discussion

S. Volkoff : Là, tu es en train de faire l'inverse : tu es en train d'expliquer à des jeunes qu'ils ont des possibilités moindres.

A. Weill-Fassina : Oui, mais je leur dis qu'ils peuvent faire des progrès ; tandis que les autres, c'était foutu !

Le cœur de l'histoire était les processus d'automatisation. Dans tout ce que je vous ai raconté, on a l'idée d'un développement des processus cognitifs vers une réflexion, vers une conceptualisation du travail, vers une systématisation, vers une meilleure compréhension, etc., une prise en charge plus complète du travail.

À l'époque, et c'est toujours un peu le cas, le problème était l'autre versant des progrès que font les gens, c'est-à-dire l'automatisation. Dans quelles mesures certaines activités deviennent automatisées, suffisamment pour qu'on ne se rende plus exactement compte qu'il y a une légère modification de l'environnement, qui fait que la situation n'est plus applicable ? Une partie de la limite de la sécurité serait cette automatisation. Avec donc le besoin, quand les situations sont fluctuantes, d'avoir des entraînements qui rappellent aux gens qu'il y a des fluctuations.

S. Volkoff : Merci beaucoup Annie pour cet exposé extrêmement riche. Annie pourra vous indiquer les références des études qu'elle a mentionnées dans son exposé.

Ergonome : Je suis ergonome, et j'ai une question un peu bête, qui s'adresse un peu à tout le monde. Est-ce qu'on pourrait revenir sur la définition de « risque », de « danger », de « risque subjectif, et de « risque objectif » ? J'ai une pensée sous-jacente : en ce moment, j'entends énormément parler des risques psycho-sociaux, et je me pose des questions sur cette association du mot « risque » avec différents concepts.

A. Weill-Fassina : Le risque, pour moi, tel que j'en ai parlé, c'est quelque chose de potentiel. Ce n'est pas le danger ; le danger n'est pas encore là. Il pourrait arriver, il pourrait se faire. Par exemple : quand il y a risque d'avalanche, il n'y a pas encore danger d'avalanche, l'avalanche n'est pas encore déclenchée. Pour moi, le risque c'est l'idée qu'il y a dans la situation des caractéristiques qui peuvent mener potentiellement à un danger et à l'accident.

S. Volkoff : Et dont on a une évaluation de la probabilité ?

---

<sup>17</sup> Fassina A., 1962, L'habituation intellectuelle. In L'accoutumance, ses causes, ses lois, ses conséquences pratiques (Journées d'information 1962 du BTE). *L'étude du travail*, 133, 22-32.

A. Weill-Fassin : Justement non ; bonne question. D'habitude, le risque est considéré comme une probabilité. Là, il n'y a pas l'idée de probabilité, mais une idée de possibilité, ce qui est complètement différent ; une fois suffit.

Maintenant, effectivement on parle beaucoup de risques psychosociaux. Ce sont des risques de dysfonctionnement de quelque chose dans le système de travail, qui ne va pas fonctionner. Ça va pouvoir être le risque de chômage, des risques de stress, des risques de conflits, etc. C'est-à-dire quelque chose qui va conduire à une situation critique, qu'il va falloir résoudre, et qui est plus ou moins catastrophique. Par exemple : le risque de stress peut aller jusqu'au suicide ; le risque de chômage n'est pas terrible non plus. C'est ce que j'appelle moi des risques psychosociaux : des situations qui sont potentiellement dangereuses, sur un critère donné (le stress, le chômage, l'accident, etc.)<sup>18</sup>.

Je me souviens d'un séminaire dans le cadre d'« Ergo IdF » (réseau des ergonomes d'Ile-de-France). Des économistes présents nous avaient dit être très déçus, parce qu'on n'avait pas parlé de risques économiques. Après, qu'est-ce que c'est qu'un risque économique ?

Il y a aussi les notions de « risques acceptables »; c'est encore une autre affaire. Par principe, au niveau des accidents, je pense qu'il n'y a pas vraiment de risques acceptables. Mais ils sont acceptés, pour des raisons économiques, ou des raisons de fonctionnement.

F. Guérin : J'ai une question qui concerne l'apologie de l'expérience, ou plus exactement des expériences – puisque toi, quand tu parles d'expérience, tu parles d'expériences individuelles. Ma question est relative à, pour être plus modeste, la valorisation de l'expérience, avec les limites que tu as évoquées quand les processus sont quasiment automatisés. La question qui se pose après est : comment je passe de la valorisation des expériences, au transfert ? Autrement dit : comment généraliser, puisque tu parles d'expériences individuelles, ce que ces expériences permettent à ces personnes ? Et ensuite : comment passe-t-on de cette généralisation éventuelle, au transfert ? Autrement que dans les situations de compagnonnage, telles que celles que tu évoques (à la SNCF par exemple).

A. Weill-Fassin : Je pense qu'on peut transmettre un certain nombre de choses. Il va y avoir une base de savoirs et de savoir-faire qu'on va pouvoir transmettre. Mais ça dépend vraiment des cas. Si je suis dans un travail à dominante physique, il va y avoir une transmission d'indices, ou des entraînements sur simulateurs. On va apprendre des bases, on va pouvoir raconter des anecdotes, on va pouvoir faire des entraînements sur simulateurs – encore que je n'y crois pas beaucoup. Mais je ne crois pas qu'on puisse transmettre l'expérience. On va pouvoir changer des conditions de travail, pour que ce soit plus facile. Mais je ne vois pas comment on peut faire l'économie de l'action par soi-même. Aujourd'hui, j'essaie de vous transmettre mon expérience, dans différentes situations, mes réflexions théoriques. Mais je vous envoie de l'information.

S. Volkoff : Ce sont des acquis de ton expérience.

A. Weill-Fassin : Oui, les acquis de mon expérience, des « trucs ». Mais, pour en tirer quelque chose, il va falloir que les gens l'appliquent. Et je pense que, dans tous les métiers, on va pouvoir transmettre - par exemple, la manière de manier un couteau, le refroidir, ou l'aiguiser<sup>19</sup>. Je pense qu'on peut avoir des formations de base, mais je ne crois pas qu'on puisse transmettre l'expérience. S'il n'y a pas d'action, je n'y crois pas.

S. Volkoff : Le séminaire analogue à celui-ci d'il y a trois ans était sur ce thème : la transmission des savoirs professionnels. Les actes sont accessibles par internet, sur le site où se trouvent tous les

---

<sup>18</sup> Remarque de l'oratrice : à la relecture et avec le temps, je suis tentée de corriger cette réponse que j'ai faite lors du séminaire. Je parlerais maintenant de « risques d'origine psychosociale » ayant des conséquences sur le bien-être, la santé, le statut des individus.

<sup>19</sup> Voir N.Montfort, 2006, *Savoir-faire et faire savoir : la transmission du savoir-faire, un atout aux multiples facettes*. In Créapt & EPHE, *Transmission des savoirs professionnels en entreprise*, rapport de recherche du CEE n°35, [www.cce-recherche.fr](http://www.cce-recherche.fr) ; et Vézina N., Prévost J., Lajoie A., Beauchamp Y. 1999. *Elaboration d'une formation à l'affilage des couteaux : le travail d'un collectif, travailleurs et ergonomes*. *PISTES*, Vol. 1, N°1, [www.pistes.uqam.ca](http://www.pistes.uqam.ca).

rapports de recherche de ces dernières années issus de ces séminaires : le site du Centre d'études de l'emploi – l'organisme qui héberge le Créapt –, [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr). Parmi les rapports de recherche, vous arriverez sur le séminaire « Vieillesse – Travail » de 2005, publié à l'automne 2006, et qui portait sur la transmission des savoirs professionnels.

V. Pueyo (ergonome) : Pour continuer la réponse et partager la réflexion d'Annie... Par rapport à la question que tu posais François (Guérin), il y a plusieurs choses. Il y a, d'une part, travailler sur comment créer les conditions qui permettent la transmission, et le cadre de cette transmission. Et comment réfléchir aux conditions qui permettent l'élaboration, la transmission, et le déploiement des savoir-faire ? Je pense que ça ne peut pas se réfléchir sans faire le constat que là on parle de situations dans lesquelles il y a de vrais métiers qui se sont élaborés avec des populations stables. Et on est en train de voir, sur les terrains, des conditions tout à fait différentes. Je pense à l'agriculture, parce que c'est le secteur dans lequel on intervient en ce moment ; mais je pense que mes collègues du Créapt, et d'ailleurs, voient aussi ça. On a des populations de plus en plus précaires, des parcours de plus en plus chaotiques ; où la question de la valorisation possible de l'expérience est beaucoup plus problématique. Il me semble que ce que nous a raconté Annie, ça prend sens quand on s'inscrit dans des métiers, dans des règles de métier, dans un langage de métier qui va aussi permettre de pouvoir mettre en œuvre la gestion des risques, et peut-être de la transmettre.

Et j'avais deux questions pour Annie. Tu nous as présenté un triangle, avec des risques objectifs. Est-ce que ces risques objectifs sont, pour toi, délimités par l'entreprise ? Et ma deuxième question, qui vient derrière. Je pense à la question de l'évaluation des risques professionnels et du document unique. Si ces risques sont définis par l'entreprise, l'entreprise n'a-t-elle pas intérêt à rester sur le terrain des risques normés, réglementés ? Et ne pas aller s'aventurer sur des risques – je ne sais pas trop comment les qualifier – « réels », des risques qui ne sont pas encore sous le coup d'une réglementation, d'une normalisation ?

A. Weill-Fassina : C'est vrai qu'on a étudié la construction de l'expérience dans des situations relativement stables. Mais je pense que la contrepartie est que ça attire l'attention sur le fait que les changements continuels auxquels sont confrontés actuellement les salariés sont accidentogènes par eux-mêmes. Puisqu'ils n'ont pas le temps, en quelque sorte, de faire leur expérience.

S. Volkoff : Si tu me permets une précision. C'est exactement l'hypothèse d'Askenazy – pour ceux qui connaissent. C'est à cette démultiplication de situations professionnelles déstabilisées qu'il impute l'arrêt de la baisse tendancielle du nombre d'accidents.

A. Weill-Fassina : Ce que j'appelle « risques objectifs », ce sont des risques identifiés effectivement par l'entreprise, et dans lesquels l'entreprise va investir, par exemple avec l'automatisation des équipements. Le secteur de l'automobile, pour ça, est absolument caricatural : « je risque de heurter quelqu'un, donc je mets un dispositif antichoc » ; « je risque de consommer trop d'essence, alors je mets un... ». Je vais créer des séries d'automatismes, qui apparemment vont aller vers la sécurité. Nous, on a vécu l'introduction des contrôles par balises dans le train. Les balises sont des instruments automatiques ; lorsque le train arrivait à certains endroits, il ne devait pas dépasser telle vitesse. Et là, ça a été la « catastrophe », parce que l'instrument automatique entrainait en conflit avec l'automatisme humain. Dans ce cas, on a, au contraire, une augmentation importante des « risques subjectifs »<sup>20</sup>.

Tu ne peux pas dire à une entreprise « il ne faut pas mettre de règles », ça serait absolument ridicule. Par contre, il faut savoir où sont réellement les risques. L'entreprise doit faire l'analyse des risques subjectifs ; ça peut permettre de les objectiver – ce n'est pas pour dire « le pauvre, il subit

---

<sup>20</sup> Remarque de l'oratrice : À la relecture, je souhaite expliquer que ces balises sont un dispositif essentiel de sécurité qui a fait et qui fait ses preuves ; mais au moment de son instauration il est entré en conflit avec les modes de freinage habituels des conducteurs qui sentaient aussi leur habileté, voire leur « identité professionnelle mise en cause par cet automatisme. A l'heure actuelle les nouveaux conducteurs apprennent avec ce dispositif et autant que je sache cela ne fait pas de problème pour eux.

tel risque ». Valérie Meylan a montré, dans son étude auprès des installateurs de structures de fêtes, des risques liés à l'organisation du travail, dont l'entreprise peut s'emparer pour réorganiser.

S. Volkoff : La question de Valérie, si je comprends bien, est : si elle ne le fait pas, elle n'est pas punie – je caricature un peu –. Si l'entreprise ne s'empare pas des questions d'organisation, elle n'est pas punie. Mais si elle ne s'empare pas des questions plus factuelles, là elle l'est. La contrainte juridique n'est pas la même dans les deux cas.

V. Pueyo (ergonome) : Dans le cadre des risques électriques, par exemple, si tu as un accident, la responsabilité va être beaucoup plus facile à établir du côté de l'entreprise. En revanche, pour tous les éléments qu'on peut voir en ce moment sur nos terrains de recherche – où il y a des accidents du travail et/ou des problèmes de santé en lien avec des choix d'organisation –, là c'est beaucoup plus difficile...

A. Weill-Fassin : J'ai regardé il y a trois jours à la télé le film de l'école Dejours, « J'ai très mal à mon travail » : c'est effrayant ! Je me suis demandé si, en ergonomie, on a bien joué. Je suis convaincue qu'on a essayé de bien jouer... Mais on a une telle pression ; en se disant « mais pourquoi c'est toujours Dejours, pourquoi c'est toujours les psycho-patho, pourquoi c'est toujours les sociologues, et non pas les ergonomes qui sortent dans ces trucs-là ? ».

S. Volkoff : Parce qu'on est moins nombreux.

A. Weill-Fassin : On est moins nombreux, et on a moins de « grandes gueules » - et ce n'est pas péjoratif. On a joué un jeu en disant « On veut organiser le travail d'une meilleure manière ». « Regarder les dégâts que vous faites », « regardez les risques du métier ». Et donc on jouait sur quelque chose de technique, d'organisationnel. Et là, on se retrouve devant des entreprises qui nous disent « Mais moi ce qui m'intéresse, c'est la productivité », « la sécurité ne va m'intéresser que si ça me coûte trop cher ». Et encore... quand on a demandé « la Gare de Lyon, ça vous a coûté très très cher ? », on nous a répondu « Non, on était assuré ». Pour faire rentrer ces risques subjectifs, qui sont sources d'accidents / de pénibilité / de santé, dans le dialogue avec l'entreprise, il faut vraiment...

S. Volkoff : Il faut qu'on aille convaincre les assureurs en fait !

P. Mathieu (Chef de projet « seniors » à Air France) : Je vais peut-être être un peu provocateur, mais je ne vois pas naturellement la corrélation entre l'âge et le travail en sécurité. Mais j'ai peut-être mal compris votre propos. Dans des statistiques qu'on a faites à Air France – qu'on a rapportées là par contre aux effectifs des populations ; ce ne sont pas seulement des nombres bruts d'accidents –, on s'aperçoit que pour les populations « employés / ouvriers » le coefficient de fréquence est assez important en début de la carrière, mais la gravité (le nombre moyen de jours d'arrêt) explose en fin de période d'activité salariale pour les plus de 55 ans (plutôt 50 ans d'ailleurs à Air France). On s'aperçoit qu'il y a des différences selon les populations. Chez les personnels navigants commerciaux, on a pour certains types de risques des phénomènes tout à fait atypiques, contraires à ce que l'on voit dans la population générale en France. Par exemple, on a remarqué que les jeunes hôtesses avaient plus d'accidents de trajet que les stewards âgés. Ça peut être expliqué probablement par des considérations familiales, et notamment des contraintes de mères de famille. On s'aperçoit quand même, dans notre entreprise comme dans d'autres, qu'il y a aussi des phénomènes de prise de risque chez des personnes qui ont de l'expérience. Donc il n'y a pas forcément de corrélations. Il y a des règles qui sont connues, mais il y a aussi des pratiques de prise de risque, des pratiques d'une autre époque (des pratiques de fonctionnement avec d'autres procédures, avec d'autres matériels), qui sont même parfois culturelles (comme la valorisation de la prise de risque), et qui ne se retrouvent pas forcément chez les jeunes.

Donc je me méfie un peu de la transmission brute du savoir. Parce que le savoir n'est pas toujours, à mon avis, quelque chose qu'il va falloir transmettre. Au contraire, quelquefois c'est quelque chose qu'il va falloir casser pour améliorer la sécurité. Il y a d'autres phénomènes qui interviennent (comme par exemple la stabilité du travail), il y a des causes qui expliquent ; je ne fais pas d'analyse critique de la prise de risques du personnel âgé ou jeune. Le personnel âgé se retrouve

aussi dans une situation avec des contraintes temporelles, avec une productivité qui n'a jamais été connue dans son passé, qui a évolué très vite. Donc il y a des explications aussi à ces phénomènes d'accidentologie. Ce que je voulais dire simplement, c'est que dans le domaine de la sécurité, et à mon avis dans beaucoup d'autres domaines, la transmission et tout ce qui est tutorat peut être intéressante, mais peut aussi avoir des inconvénients.

S. Volkoff : Juste une précision statistique avant qu'Annie ne réponde à votre question – pas pour vous qui le savez, mais pour une partie de l'auditoire. Cette idée d'augmentation du taux de gravité avec l'âge est quand même vraie aussi dans le champ des arrêts-maladie. C'est peut-être simplement le fait que, à accident identique ou à problème de santé identique, les comportements du malade / de l'accidenté et de son médecin vont être un peu différents s'il s'agit d'une personne de 50 ans ou de quelqu'un de plus jeune. Je suis convaincu de l'intérêt de votre question, mais il y a aussi ça à prendre en compte. C'est-à-dire que la personne elle-même et son médecin vont considérer que le nombre de jours nécessaires pour se remettre de cet accident est un peu plus long quand on a 50 ans passés. C'est une sorte d'adaptation sociale des représentations qu'ont les médecins de la manière dont quelqu'un de 50 ans va réagir à une blessure, une lésion, etc. ; donc il va peut-être avoir un arrêt maladie un peu plus long. Mais, en dehors de l'aspect purement statistique, votre question est vraiment une question de fond.

A. Weill-Fassina : Il y a quelque chose qui me gêne dans ce taux de gravité – qui est déjà un peu entaché comme vient d'expliquer Serge –, c'est le « pas de pot », le « pas de chance ». C'est-à-dire que le gars qui chute peut aussi bien se tordre la cheville, se casser la jambe, etc. Il y a quelquefois des circonstances dans l'accident, où la gravité n'a rien à voir avec la cause, avec le fait de l'accident. Et bien sûr, quelqu'un de 55 ans va certainement se faire plus mal qu'un jeune qui va faire une cabriole et qui va s'en sortir. C'est un premier problème.

Deuxièmement, il y a eu des changements ; et moi, la question que je me pose, c'est « qu'est-ce que veulent dire ces changements ? ». Il ne suffit pas de changer la procédure en disant « elle est mieux », « elle va me faire gagner une unité de temps ». Qu'est-ce que ça veut dire ce changement par rapport à l'habitude des gens ? Une expérience a été menée chez des adolescents il y a très longtemps, et qui avait montré que lorsque des gens avaient une représentation d'une situation – en l'occurrence « qu'est-ce qu'était le soleil ? » –, il était très difficile de leur faire changer leur position là-dessus par la formation. Ils avaient plutôt intégré la nouvelle information dans leur première croyance, même si cette dernière était complètement fautive. Je pense qu'il y a quelque chose comme ça, et avec l'expérience encore plus ; « qu'est-ce que vaut le changement qu'on me propose ? », « à quoi ça me mène ? », « à quoi ça me sert ? ». Intégrer le changement, ça veut dire plusieurs choses au niveau psychologique. Ça veut dire le comprendre : « pourquoi ce changement ? ». On a vu, dans une étude sur l'informatisation, qu'effectivement ces changements étaient très coûteux pour les gens. On s'est dit que c'était l'âge, mais non. C'était la formation qui n'allait pas, le statut entraîné par ces changements d'informatique, et l'impossibilité d'avoir une vue d'ensemble (par exemple, d'un malade ou d'un adhérent). Et c'était très coûteux pour ces gens, qui avaient l'impression de perdre leurs compétences. C'est-à-dire que dans un changement que vous introduisez, il n'y a pas simplement l'idée de faire autrement ; il faut se poser la question « qu'est-ce que ça veut dire pour moi ? », et inhiber psychologiquement ce qu'on faisait avant, le dévaloriser. Donc il y a tout un travail à faire pour que ce soit absorbé. C'est faisable, mais à condition de savoir pourquoi.

Pour les jeunes, la règle va leur servir de « corde d'assurance », donc ils vont faire. Mathilde Bourrier, une sociologue, a fait une étude dans quatre centrales nucléaires<sup>21</sup>. Elle était partie de l'idée que les ergonomes se compliquent la vie entre les tâches prescrites, l'activité, etc. Elle a comparé deux centrales (dont une des plus anciennes de France), avec d'un côté des gens expérimentés, et de l'autre des jeunes. Dans la Centrale X, la plus ancienne, les gens avaient bricolé dans tous les sens et ne passaient pas forcément l'information. En revanche, dans la centrale Y, les règles étaient sui-

---

<sup>21</sup> Bourrier M., 1999, *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*. Paris, PUF, coll. Le Travail Humain.

vies ; c'étaient des jeunes et des intérimaires, qui, en dehors des règles, ne savaient pas faire. Et c'est aussi ce que font les jeunes du train : ils suivent les règles au plus près et la sanction fait partie du risque. Le KVB – le contrôle par balises dont je vous parlais tout à l'heure – a ennuyé beaucoup les vieux, mais pas les jeunes. On a dit aux jeunes « vous allez faire le freinage comme ça », et ils ont fait le freinage comme ça. Les anciens disaient « oui, mais moi je suis en retard ; et j'ai envie de freiner un petit peu plus comme ça ». Ça leur enlevait une habileté. Ils reconnaissaient la sécurité apportée par ce contrôle par balises. Mais, en même temps, ça leur enlevait une qualité de conduite, ça leur enlevait la gloire du « beau trait ».

F. Meyer (juriste) : Pour le moment, pour les DRH, l'expérience n'est pas vraiment perçue comme une richesse ; c'est aussi perçu comme un fardeau. C'est pour ça qu'on se sépare aussi, dans les plans sociaux, malgré le coût, des expérimentés. Alors pourquoi ? Je crois que c'est aussi parce qu'il n'y a pas de visibilité de l'expérience. Il n'y a pas de valorisation de l'expérience dans le système juridique. Quelle est la classification, quelle est la convention collective qui a créé une prime d'expérience ? Je connais des primes d'insalubrité, des primes de nuisance..., toutes sortes de primes.

S. Volkoff : Des primes d'ancienneté tout de même ?

F. Meyer (juriste) : Oui, mais justement, ça se retourne complètement contre les seniors actuellement. On a des jeunes qui font actuellement des procès aux plus anciens, leur disant « montrez-nous que votre expérience vaut quelque chose ». « Si elle ne vaut rien, vous n'avez pas droit à des primes d'ancienneté, je dois être payé la même chose que vous » ; sinon c'est la directive 2001 sur la discrimination. Si on n'arrive pas à valoriser l'expérience, si on n'arrive pas à montrer que c'est un plus et que ça doit être pris en compte, ça se retourne contre les gens. Je crois qu'il y a là un paquet de travail à faire, pour montrer que l'expérience a une valeur, qu'elle est capitalisée et reconnue, et que les salariés peuvent s'en servir dans un système collectif, qui reconnaît qu'il y a des règles dans l'entreprise. Sinon on va avoir de sacrés problèmes.

S. Volkoff : Je trouve qu'il y a un lien entre ce que tu dis et la question que soulevait Valérie Pueyo. Si l'expérience est notamment un atout permettant de gérer correctement des paramètres de l'organisation du travail, et si d'un autre côté le droit pousse à considérer la sécurité du travail sous un angle privilégié des objets techniques, alors il y a incompatibilité. C'est-à-dire que jamais on n'arrivera à ce que le droit (le droit du travail, les conventions, les accords d'entreprise, etc.) incite à être plus attentif à l'expérience dans la gestion de la sécurité du travail. Par exemple, est-ce que le document unique qui fasse place à des paramètres organisationnels est légitime – tu as peut-être un avis là-dessus ? Et est-ce qu'il se pratique ?

F. Meyer (juriste) : Il a été dit que le risque n'est pas une quantification chiffrée, mais simplement une possibilité. En ce qui concerne le document unique, c'est de moins en moins vrai, puisqu'il y a une hiérarchisation des risques qui est faite. Et toutes les sociétés de conseil font un paramétrage avec des tableaux, et des moyennes : avec ce qui arrive souvent et qui est grave, ce qui n'arrive pas souvent et qui n'est pas grave, etc. Et il y a un arrêt très récent de la cour de justice qui dit qu'on peut admettre de ne pas gérer le risque jusqu'à un point où il est raisonnablement praticable. En dessous on n'en tient plus compte, parce que ça induit de faux effets sur l'économie. Il y a donc bien là une hiérarchisation dans le document unique, qui n'est pas simplement l'expression d'une possibilité, mais qui est l'expression d'un chiffrage en-dessous duquel on va évacuer le problème.

S. Volkoff : Pour les non spécialistes en santé au travail, nous sommes en train de parler du document unique-évaluation des risques, qui est un document réglementaire / législatif qui date de quelques années.

P. Mathieu (Chef de projet « seniors, Air France) : Hiérarchiser les risques, ce n'est pas forcément lié obligatoirement à la notion d'acceptabilité. Pour moi, c'est la notion de priorité. Il y a des risques qui sont potentiellement très graves et fréquents. À ce moment-là, ça permet de hiérarchiser. Il n'y a pas de risques acceptables, mais il y a des risques qu'il faut traiter en priorité. On ne peut pas tout

faire et tout de suite, donc il y a des priorités à donner. Ça ne veut pas dire, pour le reste, que le risque résiduel est acceptable. Sachant en plus que le risque zéro n'existe pas.

A. Weill-Fassina : C'est plus l'idée de « risque accepté ». Je pense à l'accident de Challenger, qui est quelque chose de très typique de ce point de vue là. Ça faisait plusieurs jours que les gens disaient que quelque chose n'allait pas, et qu'il ne fallait pas décoller. Mais à un moment donné la pression économique et concurrentielle a été telle, qu'ils ont quand même fait décoller la Challenger. Et donc le risque économique est passé devant le risque technique que tout le monde connaissait. Ce sont des risques acceptés. Ce sont des priorités.

## Chapitre 2

# ÂGES, ANCIENNETÉS ET RISQUES DANS LE TRAVAIL : UN CADRAGE STATISTIQUE

**CÉLINE MARDON, statisticienne, Créapt-CEE**

---

Je vais vous présenter un cadrage statistique sur les liens entre l'expérience, vue à travers l'âge et l'ancienneté, et d'une part les accidents dans le travail (hors trajet) et d'autre part les risques pour la sécurité si une erreur était commise dans le travail. Donc forcément, cela va apporter des éléments de généralisation sur le sujet, mais avec toutes les limites d'une telle étude, car elle se base sur une enquête statistique qui n'a pas été conçue spécifiquement pour répondre à ce questionnement. Il s'agit de l'enquête sur les conditions de travail de 2005, complémentaire à l'enquête emploi.

On a essayé de répondre à différentes questions à l'aide des variables dont on disposait.

On aborde d'abord les accidents au travail pendant les douze mois précédant l'enquête (je dis « au travail » et pas « du travail » car on considère tous les accidents survenus au cours du travail, même s'ils n'ont pas été déclarés à l'entreprise ou au régime d'assurance maladie dont le salarié dépend et donc pas indemnisés). On a regardé d'abord si ces accidents sont liés à l'âge et à l'ancienneté, puis à différents aspects de conditions et d'organisation du travail. On a voulu ensuite savoir si les liens observés correspondaient à des effets propres de toutes ces variables ou non.

Dans un deuxième volet d'analyses, nettement plus court, on s'est centré sur la possibilité perçue par les enquêtés qu'une erreur dans leur travail pourrait avoir des conséquences dangereuses pour leur sécurité ou celle des autres. On a là aussi regardé les liens avec l'âge et l'ancienneté, et ce que deviennent ces liens en introduisant des aspects des conditions de travail.

Je vous présente rapidement l'enquête : les enquêtes conditions de travail, complémentaires à l'enquête emploi, sont menées par l'Insee et exploitées par la Dares depuis 1978, et sont renouvelées tous les sept ans. On a utilisé, pour les analyses présentées ici, les données récoltées en 2005 auprès d'environ 19 000 individus de 15 ans et plus en emploi. Les réponses se rapportent aux conditions de travail telles qu'elles sont perçues par les enquêtés. Il ne s'agit donc pas de mesures objectives ni « d'opinions sur le travail » qui sont récoltées, mais bien de la description concrète que les individus font des conditions et de l'organisation de leur travail.

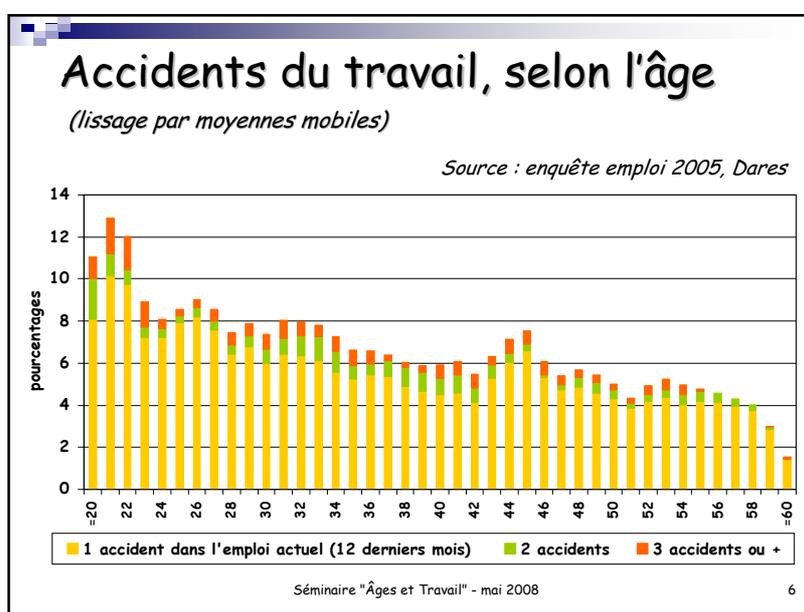
Le questionnaire de l'enquête conditions de travail aborde plusieurs grands thèmes :

- d'abord les horaires et l'organisation du temps de travail ;
- puis l'organisation du travail et le contenu du travail, avec des questions sur les pauses et les interruptions, les contraintes de rythme, la polyvalence, l'autonomie, la coopération, les responsabilités hiérarchiques, les tâches à accomplir ;
- ensuite c'est le thème des contraintes et pénibilités, avec les risques (fumée, poussières, produits toxiques, etc.), nuisances (bruit, température) et pénibilité du travail (posture fatigante, lourde charge, vibrations, etc.), des questions sur la charge cognitive et les facteurs de "stress" (apprendre des choses nouvelles, monotonie ou complexité des tâches à accomplir, difficultés à comprendre, crainte pour l'emploi) et sur les injonctions contradictoires (devoir choisir entre délai et qualité, ordres antinomiques) ;
- Après cela, l'utilisation des machines et des nouvelles technologies (engins de chantier, machines à commande numérique, micro informatique, internet, téléphonie mobile etc.) ;

- et enfin, les accidents du travail (lien entre organisation et accidents du travail, processus de déclaration, suites de l'accident),
- et les pratiques de prévention (informations et formations, visite du médecin du travail ou de l'inspecteur du travail, existence d'un CHSCT, etc.).

Comme je vous l'expliquais on aborde en premier lieu les accidents du travail, à l'aide des questions suivantes : « Dans les douze derniers mois, au cours de votre travail, avez-vous eu un (ou plusieurs) accident(s), même bénin(s), qui vous a (ont) obligé à vous faire soigner ? (hors accidents survenus lors des trajets domicile/travail, et même s'il n'y a pas eu de blessure grave) » ; « Etait-ce dans l'emploi actuel ? »

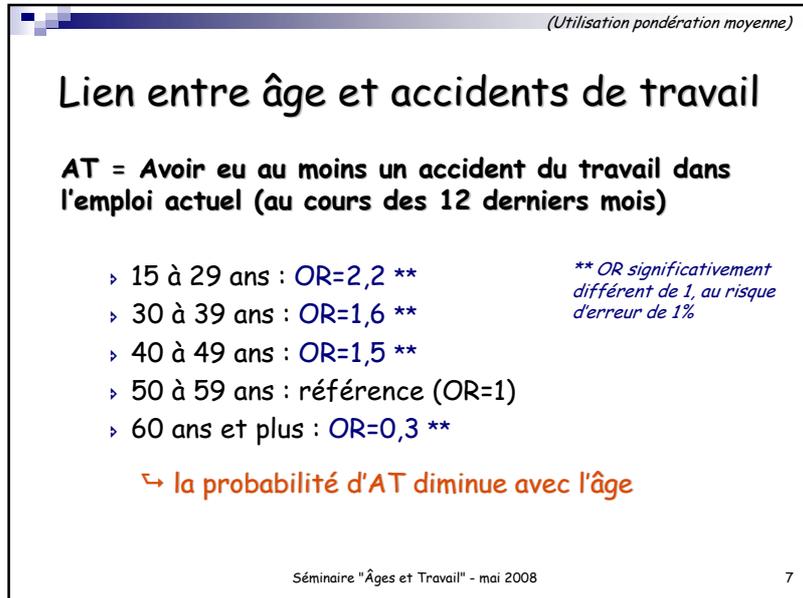
On cherche les déterminants du fait d'avoir eu au moins un accident au cours des douze mois précédant l'enquête, dans l'emploi actuel. Le graphique ci-dessous donne l'occurrence des accidents par année d'âge. Et on voit que le fait d'avoir eu au moins un accident au travail dans les douze mois précédant l'enquête semble lié à l'âge. L'occurrence d'accidents tend à diminuer avec l'avancée en âge.



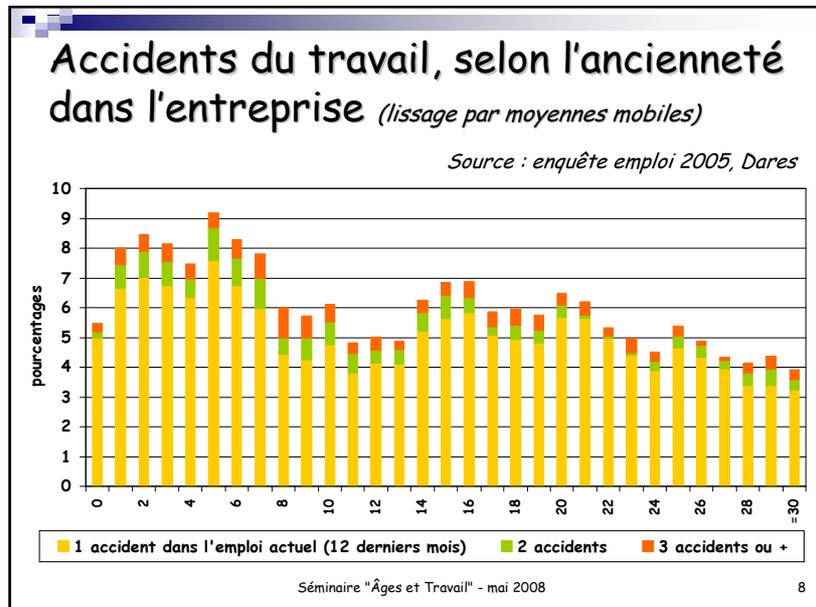
Pour synthétiser ce constat on a examiné ce lien en termes d'*odds-ratios*. Un mot sur les *odds-ratios* (OR), car tout le monde ici ne sait pas forcément de quoi il s'agit : on peut interpréter ça comme une probabilité relative d'avoir un accident du travail, par rapport à une situation qu'on prend comme référence, ici la tranche d'âge de 50 à 59 ans. Plus précisément, c'est une manière de prendre en compte la « force » d'un écart entre deux proportions. *Odds-ratios* signifie rapport de cotes en français, une cote étant le rapport d'une probabilité  $p$  à sa probabilité contraire  $1-p$ . On considère la cote de la fréquence  $p_1$  de l'évènement étudié (ici avoir eu un accident) dans la population définie par une modalité de variable (par exemple ici avoir entre 15 et 29 ans). On divise cette cote par celle de la fréquence  $p_2$  de l'évènement étudié dans la population définie par une autre modalité de la variable, qu'on utilise comme population de référence (par exemple les 50 à 59 ans). Un OR strictement inférieur à 1 rend compte d'une plus faible probabilité d'occurrence de l'évènement dans la population d'intérêt (ici, successivement chacune des tranches d'âges) que dans la population prise comme référence (ici les 50 à 59 ans). Plus l'OR s'éloigne de 1, plus cette probabilité d'occurrence diminue. À l'inverse, un OR strictement supérieur à 1 rend compte d'une plus grande probabilité d'occurrence de l'évènement dans la population d'intérêt que dans celle de référence. Cette probabilité est d'autant plus grande que l'OR est éloigné de 1. Un OR égal à 1 implique une absence de différence entre les deux populations sur l'évènement considéré (c'est-à-dire que  $p_1=p_2$ , les probabilités d'occurrence de l'évènement étudié sont égales). Un test statistique permet de confirmer, avec un risque d'erreur plus

ou moins petit, que  $p1 \neq p2$  (ce qui correspond aux cas où il y a une différence entre une population considérée et la population de référence).

Ici la valeur des OR confirme que le fait d'avoir connu un accident au cours des douze derniers mois dans l'emploi actuel est lié à l'âge, et diminue avec celui-ci, comme on le voyait sur le graphique précédent.



On observe par ailleurs un lien entre l'ancienneté dans l'entreprise et l'occurrence d'accident(s) dans l'emploi actuel au cours des douze derniers mois. Plus on est ancien, moins on a connu d'accident(s) l'année passée.



La catégorie de ceux qui ont moins d'un an d'ancienneté dans l'entreprise est spécifique, car leurs réponses sur les accidents ne sont pas rapportées au nombre de mois effectivement travaillés dans l'année. Forcément ils n'ont déclaré que les accidents qu'ils ont « eu le temps » d'avoir. Donc on considèrera plutôt ici les individus ayant une ancienneté d'un an minimum. Là encore, on a voulu

consolider ce qu'on observe en construisant des *odds-ratios*. Et cela confirme que moins on est ancien, plus la probabilité d'avoir eu un accident au travail dans les douze derniers mois diminue. Sauf pour l'ancienneté de moins d'un an, mais je viens d'expliquer pourquoi : on ne peut pas tellement prendre en compte cette catégorie par rapport à la question des accidents.

(Utilisation pondération moyenne)

## Lien entre ancienneté dans l'entreprise et accidents de travail

**AT = Avoir eu au moins un accident du travail dans l'emploi actuel (au cours des 12 derniers mois)**

- › 1 an au plus : OR=1,1
- › plus d'un an à 3 ans : OR=2,0 \*\*
- › plus de 3 ans à 6 ans : OR=1,8 \*\*
- › plus de 6 ans à 10 ans : OR=1,4 \*\*
- › plus de 10 ans à 20 ans : OR=1,3 \*\*
- › plus de 20 ans : référence (OR=1)

\*\* OR significativement différent de 1, au risque d'erreur de 1%

**↳ la probabilité d'AT diminue avec l'ancienneté**

Séminaire "Âges et Travail" - mai 2008

9

On va à présent s'éloigner momentanément des questions d'âge et d'ancienneté pour y revenir ensuite. On suppose que les accidents dépendent potentiellement de trois volets de paramètres organisationnels – qui sont du type de ceux dont parlait Annie Weill-Fassina dans son exposé –, et pour chacun d'eux on choisit une question emblématique pour en faire un résumé :

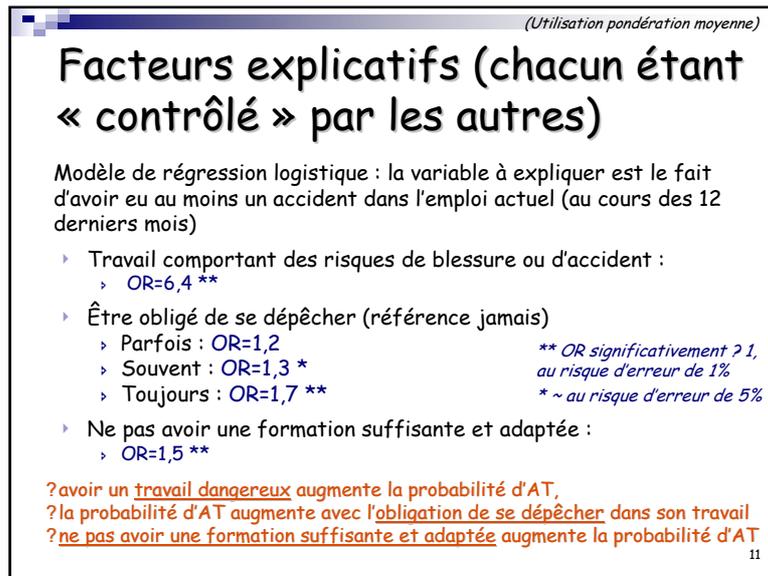
- « un travail comportant des risques de blessure ou d'accident » ; pour résumer le contexte physique et la dangerosité du travail ;
- « l'obligation de se dépêcher dans son travail » ; pour résumer tout ce qui est organisationnel et la pression temporelle ;
- « Le manque d'une formation suffisante et adaptée pour faire correctement son travail » ; pour résumer les ressources et compétences.

On va regarder si ces facteurs sont explicatifs des accidents au travail, et si c'est le cas indépendamment les uns des autres, à l'aide d'un modèle de régression multivariée (dit « modèle de régression logistique ») : après avoir identifié d'éventuels liens de ces variables avec l'âge, on va ajouter l'âge dans le modèle de régression. On va voir ainsi ce qui a un effet propre sur les accidents au travail parmi ces facteurs : l'âge et les trois aspects de conditions de travail considérés.

On fait ensuite la même chose avec l'ancienneté : on regarde si elle est liée à la dangerosité du travail, à l'obligation de se dépêcher et à un défaut de formation. Et ensuite on met le tout en explicatif des accidents du travail dans un modèle de régression pour identifier d'éventuels effets propres de chacune des variables.

Enfin on vérifie si un effet de l'âge ne cache pas un effet d'ancienneté, et vice versa, en introduisant dans le même modèle de régression ces deux variables simultanément.

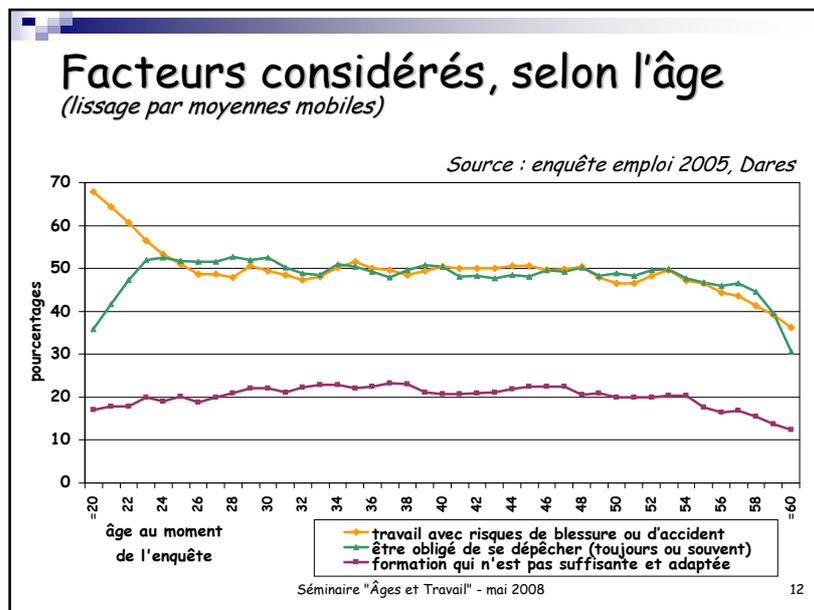
Donc pour commencer on regarde les effets des trois variables choisies sur le fait d'avoir eu au moins un accident du travail durant les douze derniers mois. On les introduit comme variables explicatives dans une régression logistique, qui explique le fait d'avoir eu un accident du travail les douze derniers mois. Ce sont toujours des cotes relatives que l'on manie (des OR), mais cette fois, « toutes choses étant égales par ailleurs » - ou du moins, en fixant les autres facteurs que l'on vient d'énumérer.



Comme la probabilité d'accident est globalement assez faible, on peut assimiler les OR à des rapports de probabilité, et dire par exemple que le travail dangereux (comportant des risques de blessure ou d'accident au poste) multiplie par 6.4 cette probabilité, par rapport à ceux dont le travail n'est pas dangereux, à contraintes temporelles et formation égales par ailleurs.

Et on constate bien un effet aggravant des contraintes considérées sur le fait d'avoir connu un accident au travail ces douze derniers mois, indépendamment les unes des autres ; avec un effet très fort du risque de blessure ou d'accident, ce qui était assez évident.

On a ensuite croisé chacun des facteurs explicatifs d'accidents du travail avec l'âge :



Le risque de blessure et d'accident concerne surtout les plus jeunes, avec une décroissance jusqu'à environ 26 ans. Les âges intermédiaires sont concernés dans des proportions assez uniformes. Et on observe une baisse de fréquence chez les plus âgés. L'obligation de se dépêcher concerne surtout ceux qui font partie de ce que j'ai qualifié d'« âges intermédiaires », avec une augmentation progressive

chez les plus jeunes et une légère diminution chez les plus âgés. Enfin, le fait de ne pas avoir une formation suffisante et adaptée suit un peu les mêmes tendances, avec des variations modérées.

Donc le travail dangereux se retrouve plutôt chez les jeunes, tout comme les accidents. Et l'obligation de se dépêcher et le manque de formation ont tendance à diminuer chez les plus âgés. On peut donc se demander si ces facteurs expliquent les différences selon l'âge observées en matière d'accident, ou bien si les effets d'âge existent bien « par eux-mêmes ». Pour le savoir, on a introduit l'âge comme variable explicative dans le modèle de régression logistique expliquant les accidents, au côté de ces 3 facteurs. On a aussi ajouté le sexe, comme variable de contrôle.

		(Utilisation pondération moyenne)
<b>Variable expliquée : avoir eu un accident de travail (emploi actuel, 12 derniers mois)</b>		
<b>sexe</b>		
hommes (référence)		1
femmes		0,8 **
<b>travail dangereux</b>		
non (référence)		1
oui		5,8 **
<b>être obligé de se dépêcher</b>		
jamais (référence)		1
parfois		1,1
souvent		1,2 *
toujours		1,7 **
<b>form. suffisante et adaptée</b>		
oui (référence)		1
non		1,5 **
<b>âge</b>		
15 à 29 ans		2,0 **
30 à 39 ans		1,5 **
40 à 49 ans		1,4 **
50-59 ans (référence)		1
60 ans et plus		0,4 *

\* OR significativement différent de 1, au risque d'erreur de 5%

\*\* OR significativement différent de 1, au risque d'erreur de 1%

Séminaire "Âges et Travail" - mai 2008 13

On constate, dans un premier temps, que les femmes sont moins susceptibles que les hommes d'avoir eu un accident de travail l'année précédant l'enquête. Et on observe que « toutes choses étant égales par ailleurs », l'âge reste lié aux accidents du travail. Et c'est la même chose pour chacun des 3 facteurs explicatifs considérés. Le fait que les jeunes soient plus nombreux en proportion à avoir un « travail dangereux » n'expliquerait donc pas totalement le fait qu'ils ont aussi plus d'accidents au travail ; puisqu'on voit que l'âge garde un effet propre. Autrement dit, les jeunes auraient quand même plus d'accidents que leurs aînés, à dangerosité du travail égale, manque de formation égale, et contraintes temporelles égales (puisque on constate qu'il y a un effet propre de l'âge).

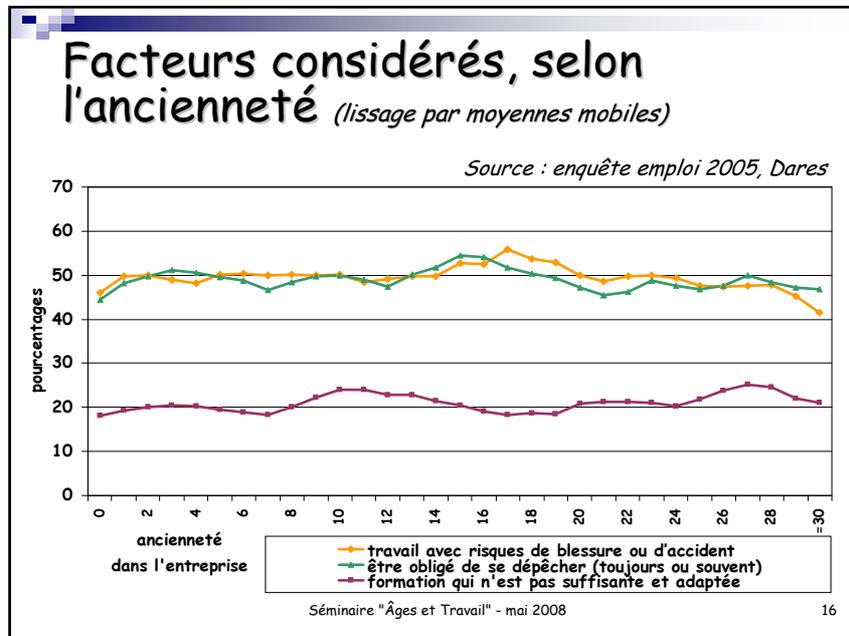
Donc, pour résumer :

- la dangerosité du travail, un défaut de formation et l'obligation de se dépêcher sont liés au fait d'avoir eu un accident au travail, indépendamment les uns des autres et indépendamment de l'âge.
- Et, d'autre part, les différences par âge subsistent en maîtrisant ces variables d'organisation du travail. Il existerait donc un effet propre de l'âge (y inclus les différences de structure sociale par âge, puisqu'il faut quand même avoir en tête que les différentes classes d'âge n'ont pas la même composition sociale : par exemple, il y a plus de cadres chez les plus âgés que dans les tranches d'âges précédentes).

Mais les facteurs explicatifs considérés ici ne forment pas une liste exhaustive, il peut évidemment y en avoir d'autres dont les effets peuvent d'ailleurs se cacher derrière les effets des variables considérées ici.

On peut se demander ce que signifient à chaque âge les réponses données aux questions posées, notamment sur la dangerosité du travail. Est-ce que les plus jeunes la sous-estiment ? On peut aussi se dire que les dimensions collectives du travail, qui ne sont pas tellement appréciables par l'enquête, peuvent jouer un rôle. Et enfin, on peut se demander s'il n'y a pas des savoir-faire de prudence qui sont construits avec l'avancée en âge.

Quand on fait le même exercice que précédemment mais avec l'ancienneté, on trouve d'abord moins de liens qu'avec l'âge, pour les facteurs étudiés :



Comme précédemment, on a introduit l'ancienneté comme variable explicative dans le modèle de régression logistique expliquant les accidents, au côté des trois facteurs considérés.

*(Utilisation pondération moyenne)*

**Variable expliquée : avoir eu un accident de travail (emploi actuel, 12 derniers mois)**

<b>sexe</b>		
hommes (référence)	1	
femmes	0,8 **	
<b>travail dangereux</b>		
non (référence)	1	
oui	5,8 **	
<b>être obligé de se dépêcher</b>		
jamais (référence)	1	
parfois	1,2	
souvent	1,3 *	
toujours	1,7 **	
<b>form. suffisante et adaptée</b>		
oui (référence)	1	
non	1,5 **	
<b>ancienneté</b>		
1 an au plus	(1,2)	
1 à 3 ans	1,9 **	
3 à 6 ans	1,8 **	
6 à 10 ans	1,4 **	
10 à 20 ans	1,2 *	
plus de 20 ans (référence)	1	

\* OR significativement différent de 1, au risque d'erreur de 5%  
\*\* OR significativement différent de 1, au risque d'erreur de 1%

17

On trouve quelque chose d'assez voisin de ce qu'on observait avec l'âge. Les effets des trois facteurs explicatifs considérés « résistent » à l'introduction de l'ancienneté dans le modèle (autrement dit : leur rôle reste manifeste). Et par ailleurs, l'ancienneté dans l'entreprise garde un pouvoir explicatif propre sur la survenue d'accident au travail, toutes choses étant égales par ailleurs, donc indépendamment du sexe, de la dangerosité du travail, des contraintes de temps et des défauts de formation.

Pour résumer : les facteurs considérés n'expliquent pas seuls les différences observées selon l'ancienneté sur la survenue d'accident pendant l'année précédant l'enquête. Mais là encore, les facteurs explicatifs considérés ne sont pas exclusifs, et les effets d'autres variables peuvent éventuellement se cacher derrière les effets de celles qu'on prend en compte ici.

Par contre, comme on a observé d'une part un effet propre de l'âge, et d'autre part un effet propre de l'ancienneté, il faut vérifier quand même que ce n'est pas l'effet de l'un qui « se cache » derrière l'autre dans au moins un des deux cas. Pour cela, on a introduit ces deux variables simultanément dans un modèle de régression.

<i>(Utilisation pondération moyenne)</i>			
<b>Variable expliquée : avoir eu un accident de travail (emploi actuel, 12 derniers mois)</b>			
<b>sexe</b>			
	hommes (référence)	1	
	femmes	0,8 **	
<b>travail dangereux</b>			
	non (référence)	1	
	oui	5,8 **	
<b>être obligé de se dépêcher</b>			
	jamais (référence)	1	
	parfois	1,1	* OR significativement différent de 1, au risque d'erreur de 5%
	souvent	1,2	
	toujours	1,7 **	
<b>form. suffisante et adaptée</b>			
	oui (référence)	1	** OR significativement différent de 1, au risque d'erreur de 1%
	non	1,5 **	
<b>âge</b>			
	15 à 29 ans	1,7 **	
	30 à 39 ans	1,3 *	
	40 à 49 ans	1,3 **	
	50-59 ans (référence)	1	
	60 ans et plus	0,4 *	
			<b>ancienneté</b>
			1 an au plus (0,9)
			1 à 3 ans 1,5 **
			3 à 6 ans 1,5 **
			6 à 10 ans 1,3 *
			10 à 20 ans 1,2
			plus de 20 ans (référence) 1

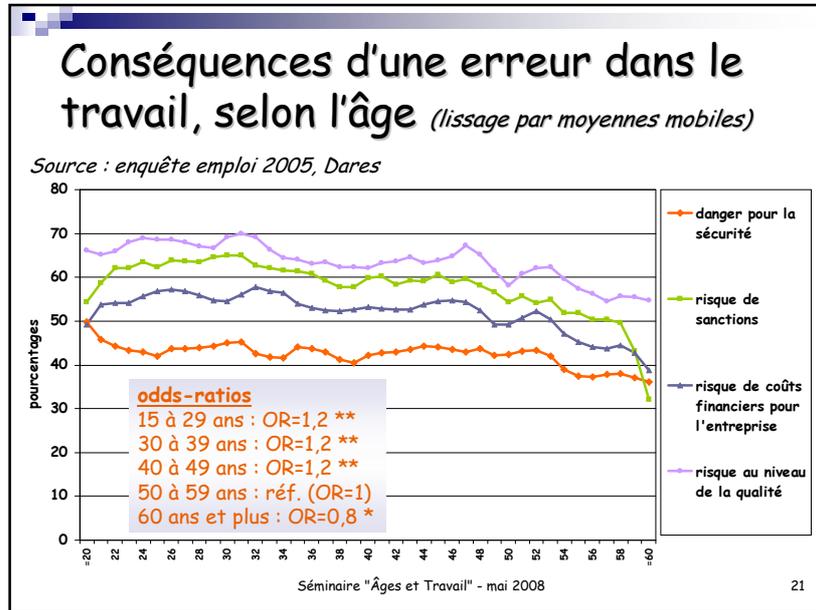
Donc comme âge et ancienneté sont très corrélés, forcément la valeur des *odds-ratios* diminue, chacune de ces deux variables perd à présent un peu de son pouvoir explicatif, puisqu'auparavant chacune intégrait en partie les effets de l'autre. Mais on voit tout de même que ces deux variables gardent un pouvoir explicatif fort. Les effets sont d'ailleurs également assez partagés entre les deux, sur les accidents du travail. Il y a donc bien un effet propre, d'une part de l'âge, et d'autre part de l'ancienneté, sur le fait d'avoir eu au moins un accident au travail dans les douze derniers mois, dans l'emploi actuel.

Cela dit, le fait de considérer l'âge et l'ancienneté « en tranches » ne protège pas tout à fait d'éventuels effets cachés de l'un ou de l'autre. Par exemple, ceux qui ont 6 à 10 ans d'ancienneté peuvent faire partie de tranches d'âges différentes, telles qu'on les a construites, et, selon leur âge, être plus près de 10 ans ou de 6. Il faudrait faire un modèle de ce type, mais avec l'âge et l'ancienneté par années détaillées, pour vraiment pouvoir considérer les effets propres. Mais on pourrait se heurter alors à des problèmes de puissance statistique.

Dans ce qui précédait, on s'est focalisé sur les aspects de risque et de sécurité dans le travail pour soi-même, à travers les accidents au travail. On va élargir maintenant en considérant la question des

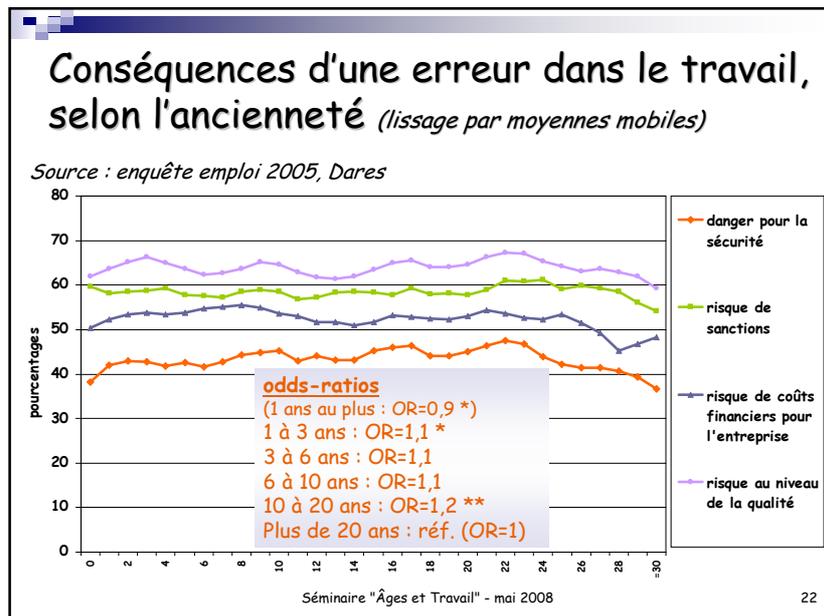
conséquences que pourrait avoir une erreur dans le travail, notamment en termes de danger pour la sécurité, pour soi ou les autres.

Sur le graphique ci-dessous, on va s'intéresser surtout à la courbe orange, sur les risques pour la sécurité pour soi ou autrui en cas d'erreur dans le travail.

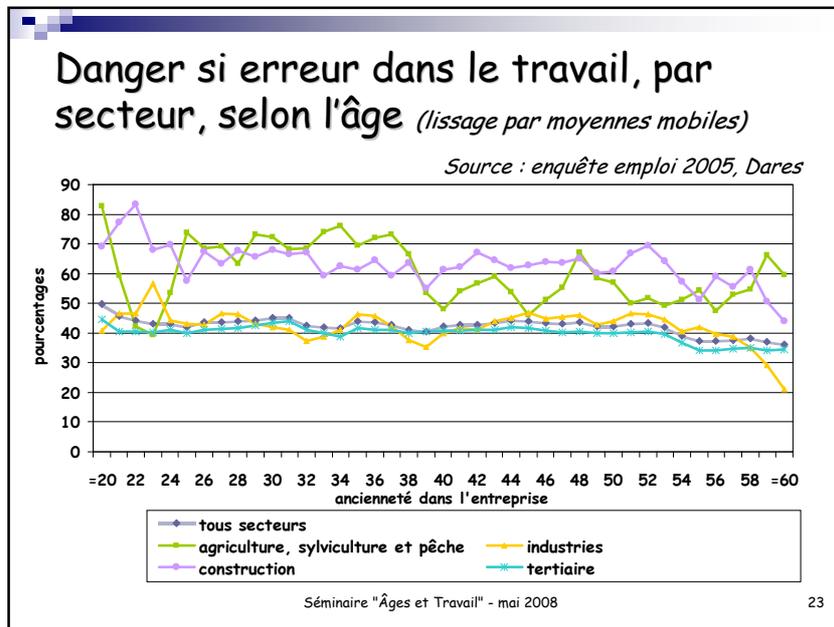


On observe une légère diminution avec l'âge, chez les plus âgés, de la perception de conséquences dangereuses pour la sécurité en cas d'erreur dans le travail. Juste une précision : il faut éviter de tenir compte des points extrêmes sur les courbes, qui ont tendance à trop « se démarquer », car de par sa construction le lissage n'a pas d'effet sur eux. La valeur des *odds-ratios* nous conforte dans cette impression : pas de différences jusqu'à la cinquantaine, puis une diminution avec l'âge (OR= 1,2 puis 1 puis 0,8).

Le graphique ci-dessous nous montre, par rapport à l'ancienneté, qu'on n'observe pas de tendance claire.



On pourrait penser que c'est parce que la répartition par âge et par secteur n'est pas la même sur cette question qu'on ne trouve pas plus de risques chez les plus âgés – car l'un pourrait compenser l'autre : telle tranche d'âge serait davantage représentée dans des secteurs où les risques d'erreur sont importants, mais l'effet propre de l'âge jouerait en sens inverse ; or le graphique ci-dessous nous montre que ce n'est pas le cas.



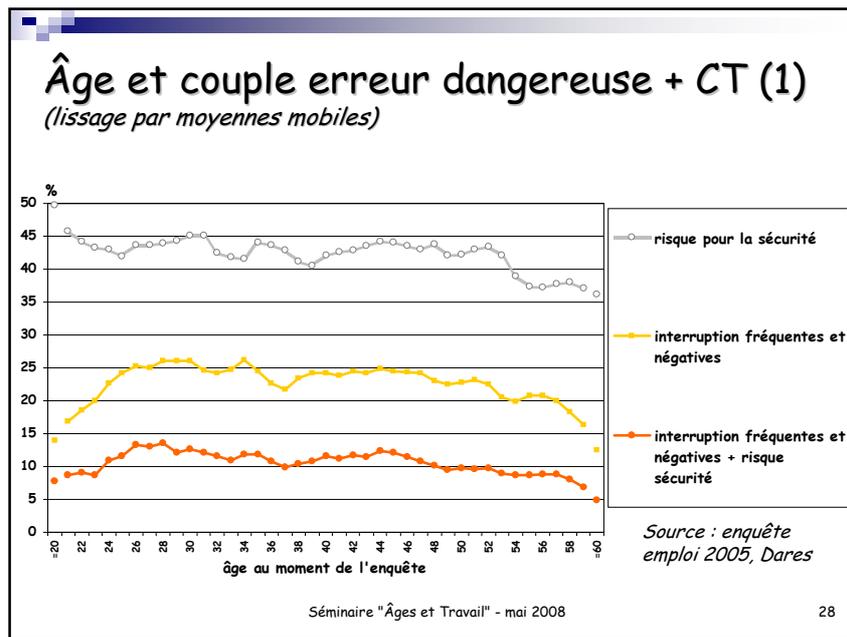
42,4 % des enquêtés sont concernés en moyenne, avec très peu de différences selon l'âge et l'ancienneté. On a voulu voir s'il y a des différences au sein d'un secteur. En dehors des différences de niveaux par secteur, il n'y a pas de tendance notable qui ressort selon l'âge au sein d'un secteur. Les à-coups sur certaines courbes viennent des petits effectifs concernés. On a regardé aussi le détail du tertiaire, et on ne voit pas plus de différences selon l'âge, sauf peut-être une tendance à l'augmentation avec l'âge dans les transports, et une tendance à la diminution dans éducation/santé/action sociale ? Mais rien de très clair tout de même.

On n'observe pas plus clairement de tendance selon l'ancienneté au sein d'un même secteur. Et le détail du tertiaire présente des courbes encore plus neutres selon l'ancienneté que selon l'âge, sur les conséquences d'une erreur potentiellement dangereuse.

On n'observe donc pas beaucoup de différences selon l'âge d'une part, et selon l'ancienneté d'autre part, sur la perception de conséquences dangereuses pour la sécurité en cas d'erreur dans le travail.

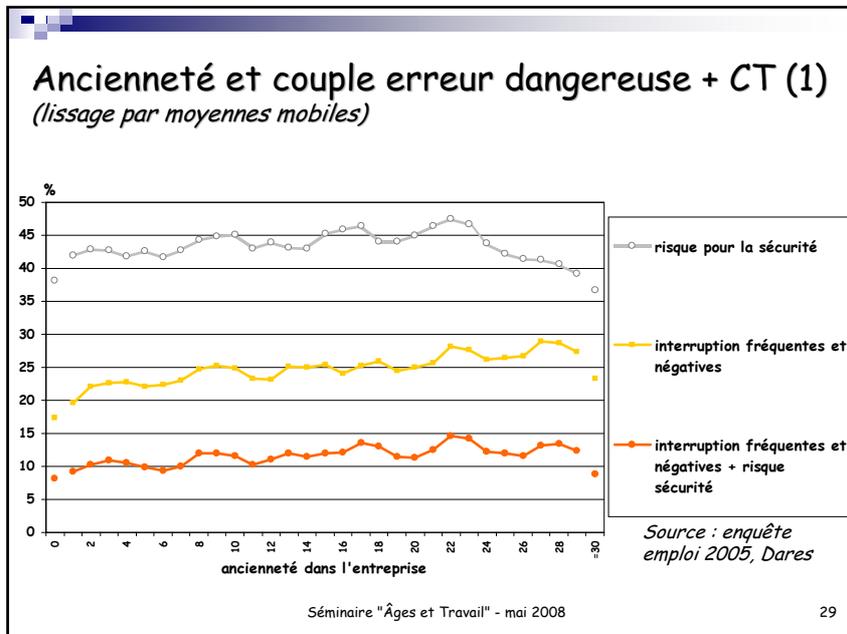
On peut se demander si les mêmes facteurs sont liés au danger pour la sécurité en cas d'erreur, à tout âge et à toute ancienneté. Pour essayer d'y répondre, on a observé, selon l'âge et l'ancienneté, des situations de cumul d'un risque pour la sécurité en cas d'erreur dans le travail avec un aspect des conditions ou de l'organisation du travail qui refléterait un manque de ressources pour réguler ce risque. Dans l'ensemble, on conclut plutôt au fait que les enjeux liés aux erreurs potentiellement dangereuses pour la sécurité semblent se poser avec une ampleur qui dépend peu de l'âge et de l'ancienneté. Je vais vous montrer quelques exemples.

Observons, dans un premier temps, le cas des interruptions fréquentes dans le travail :



Si on examine les interruptions fréquentes et qui représentent un aspect négatif du travail, couplées avec le risque pour la sécurité émanant d'une erreur dans le travail (courbe orange foncé), cela « suit » selon l'âge plutôt la tendance de la courbe des interruptions (en jaune) que la courbe des risques pour la sécurité en cas d'erreur (la grise).

On observe la même chose selon l'ancienneté :



On observe encore cette tendance quand on remplace les interruptions par le manque de coopération, que ce soit selon l'âge, ou selon l'ancienneté. Et on observe encore la même chose quand on considère le fait de ne pas disposer d'un matériel suffisant et adapté pour effectuer correctement son travail – avec l'âge et l'ancienneté.

Ce qu'on peut retenir de ces graphiques, sur la question qui nous intéresse aujourd'hui, c'est que ce sont les individus d'âges intermédiaires qui cumulent le plus souvent risque pour la sécurité en cas d'erreur et manque de ressources pour réguler ce risque.

Si on tente de résumer ce qu'on a pu voir au long de ces analyses :

Par rapport aux conséquences dangereuses pour la sécurité d'une erreur dans le travail :

- On n'a pas établi de lien clair ni avec l'âge, ni avec l'ancienneté.
- Les enjeux liés aux erreurs potentiellement dangereuses pour la sécurité semblent se poser indépendamment de l'âge et de l'ancienneté.
- les individus d'âges intermédiaires, en moyenne, cumulent le plus souvent la perception de risque pour la sécurité en cas d'erreur de leur part, et un manque au niveau des ressources et marges de manœuvre pour y faire face.

Par rapport aux accidents au travail au cours des 12 derniers mois, dans l'emploi actuel :

- Il semble qu'il existe un effet propre de l'âge d'une part, et de l'ancienneté d'autre part, sur la survenue d'accident au travail l'année précédant l'enquête ; dans les deux cas, les probabilités d'accidents diminuent quand la variable s'élève.
- À côté de ça, différents champs des conditions et de l'organisation du travail (donc sur les plans physique, temporel, et des moyens de travail) en sont des facteurs explicatifs, indépendamment de l'âge et de l'ancienneté.

## **Discussion**

K. Chassaing (Créapt/CEE) : Merci Céline. Donc on dispose de 20-25 minutes de discussion.

M. de Rycke (M2 Cnam) : Vous insistez sur le fait de l'âge intermédiaire. Et on voit bien, au début de votre exposé, que les courbes sont un peu en oscillation (?). C'est-à-dire qu'au départ les accidents du travail ont tendance à baisser, puis vers 35-45 ans ça remonte, avec une baisse à chaque fois en fin de période. Comment on explique cette remontée autour de 35-40 ans ?

C. Mardon : Je ne sais pas si on peut vraiment parler d'une remontée. C'est plus de l'ordre de l'aléa statistique que d'une franche remontée.

M. de Rycke (M2 Cnam) : Parce qu'on le revoit sur quasiment toutes les courbes, et sur l'ancienneté et l'âge.

C. Mardon : Je n'ai pas d'explication pour ça. J'ai plutôt raisonné en termes de tendance. Sur la courbe des âges notamment, je ne pense pas qu'on puisse vraiment parler avec certitude d'une remontée du côté des 45 ans.

M. de Rycke (M2 Cnam) : Oui la pente est décroissante. Mais ce qui est amusant, c'est qu'il y a toujours une remontée, qu'on revoit systématiquement.

S. Volkoff (Créapt/CEE) : Il faudrait qu'on regarde peut-être avec un autre découpage en tranches. Mais c'est plus probablement un aléa statistique.

C. Gaudart (Créapt/CEE) : Moi, j'ai plus une question de compréhension générale de la méthode. Tu dis, au départ, que vous avez retenu trois champs / facteurs organisationnels. Comment vous les avez sélectionnés ? Est-ce que vous avez tout regardé et ce sont les trois qui sont ressortis comme ayant des liens positifs ? Ou est-ce que vous les avez sélectionnés d'une autre manière ?

C. Mardon : D'une part, on a regardé pour pas mal de facteurs – parce qu'il y a pas mal de variables dans l'enquête. Ensuite, parmi les variables dont on disposait, on a vu que se démarquaient quand même trois grands aspects, plutôt du côté des contraintes temporelles, de l'environnement physique,

et des moyens pour faire face au travail. Puis après, on a choisi des questions qui nous semblaient emblématiques de ces trois champs. Mais on a quand même regardé toutes les questions de ces champs ; en constatant que c'était, de toute manière, des évolutions qui étaient du même ordre, selon l'âge et l'ancienneté. Par exemple, toutes les questions du type « contrainte temporelle » évoluaient à peu près de la même manière.

C. Gaudart (Créapt/CEE) : Par exemple, tu as des questions autour de l'autonomie, de la prescription, de la hiérarchie, etc. ; ce sont des domaines qui n'allaient pas ici ?

C. Mardon : Si, mais ce n'est peut-être pas ceux que l'on associe classiquement, objectivement aux accidents du travail.

S. Volkoff (Créapt/CEE) : C'est toujours le même problème. Si on veut avoir une régression multivariée qui ne s'empiète pas sur elle-même, il faut éviter d'avoir des variables explicatives liées entre elles trop fortement. Dans tout le champ organisationnel (possibilité de faire face), dans un stade comme ça de première description et de premières analyses, ça valait la peine de prendre une variable emblématique. Comme l'a dit Céline, si on avait pris une de celles dont tu parles (on pouvait le faire : par exemple, « le choix de la façon de procéder »), il aurait probablement fallu retirer celle sur l'obligation de se dépêcher. Le problème dans ce genre de modèle mathématique, c'est que dès que tu mets les deux, il y en a un qui prend du pouvoir explicatif à l'autre. Du coup, tu conclus parfois que ni l'un ni l'autre ne joue beaucoup, alors qu'en réalité toutes les deux jouent un peu. Là pour l'instant, le modèle tel qu'il est dit « avoir un travail dangereux multiplie par 6 le risque d'accident ». À part ça, la pression temporelle – et peut-être également les variables auxquelles tu songes Corinne – font des *odds-ratios* qui peuvent aller jusqu'à 2, ce qui est déjà beaucoup. Dans le champ « formation / compétences », la question « j'ai des formations bien adaptées » a également un *odd-ratio* de 1,5. Mais après, une fois qu'on a pris ces variables là, le but est toujours de voir si l'âge, l'ancienneté, et le couple des deux, continuent de jouer un rôle ; pour l'instant oui. Mais bien sûr, raffiner les variables explicatives fait partie des pistes ; c'est un début de travail qu'on vous a présenté.

C. Mardon (Créapt/CEE) : Effectivement, on s'est plus intéressé aux effets propres des variables au côté de l'âge, et au côté de l'ancienneté.

M. Lacomblez (Université de Porto) : Vous avez des informations sur l'ancienneté dans l'entreprise. Mais vous n'avez pas de données sur l'ancienneté dans la fonction, dans la situation de travail, au poste de travail ?

C. Mardon : Non...

M. Lacomblez (Université de Porto) : Parce qu'il y a pas mal d'études de cas qui tiennent compte de ces données-là, et qui arrivent à des choses tout à fait similaires. Et qui montrent que ce n'est pas une question d'âge ou d'ancienneté dans l'entreprise, mais bien une question d'ancienneté au poste de travail, d'expérimentation. Le risque d'accidents du travail correspond surtout aux premières semaines, qui correspondent à la mise en place de savoir-faire de prudence, et à l'apprentissage des risques qui sont propres à la situation de travail. C'est intéressant que ces études de cas aillent dans le même sens ; mais en mettant en évidence surtout que ce n'est pas une question d'âge et d'ancienneté dans l'entreprise, et donc pas une question de maîtrise des savoirs propres à la profession, mais bien une maîtrise des risques qui sont propres à la situation.

C. Mardon : On retrouve ici ce que vous dites. Mais on voit quand même qu'il y a un effet propre de l'âge et un effet propre de l'ancienneté, qu'on n'explique pas avec l'enquête statistique – il faudrait creuser encore un peu, car ce n'est pas avec les statistiques qu'on arrivera à l'expliquer. Est-ce qu'il n'y a pas effectivement des savoir-faire de prudence qui se construisent avec l'âge ? ; qui feraient qu'on observe un effet âge propre, à conditions de travail identiques par ailleurs.

M. Lacomblez (Université de Porto) : Il y a d'autres composantes à prendre en compte.

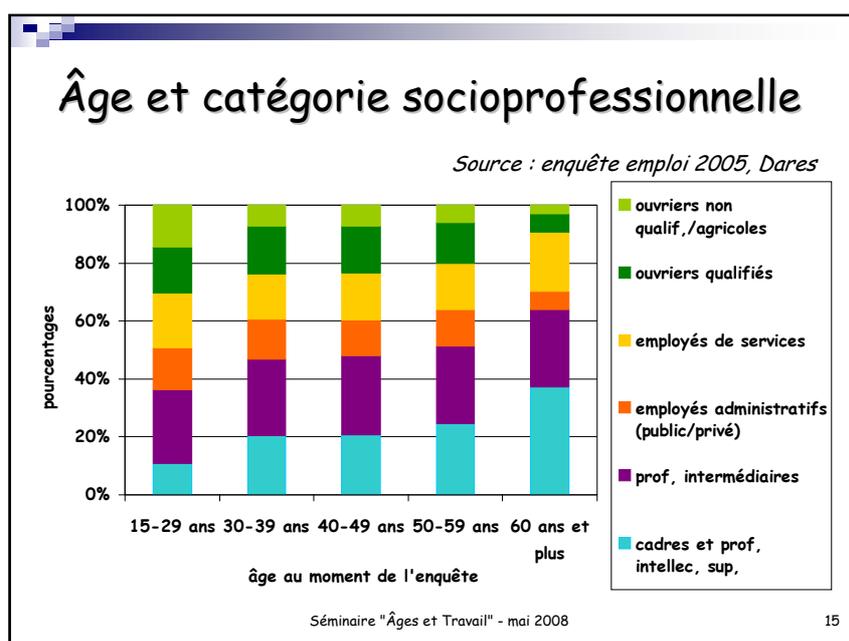
C. Mardon : Bien sûr.

S. Volkoff (Créapt/CEE) : Au moment de la découpe entre âge et ancienneté, on se serait attendu plutôt à ce que ce soit l'ancienneté qui « rafle la mise » ; et non, ça se partage. Donc l'âge emporte encore avec lui quelque chose ; c'est ce que disait Céline. Il y a peut-être derrière tout ça des variables, soit qui ne sont pas présentes dans l'enquête, soit qu'on n'a pas encore été chercher dans l'enquête.

F. Ntitebirageza (Ergonome ; CCMSA) : Est-ce qu'on a des moyens possibles de prendre la mesure du fait qu'on n'a pas forcément le même type d'emploi, la même fonction, quand on est jeune ou plus âgé ?

C. Mardon : Il faudrait avoir l'historique.

S. Volkoff (Créapt/CEE) : ou prendre cela comme effet de structure ; c'est-à-dire qu'à un moment donné on n'a pas les mêmes métiers. → Cf. diapo sur la répartition par catégorie sociale.



C'est quelque chose qu'on pourrait avoir en discussion, et qu'on se renvoie à nous même. On pourrait avoir introduit la catégorie sociale dans le modèle, et le statut. Par contre, si on le fait, est-ce qu'on a raison ou on a tort ? Si on ne l'introduit pas, on a la réflexion que tu viens de faire à juste titre. C'est peut-être parce que les jeunes sont ouvriers et les âgés cadres qu'on a un effet d'âge. Sauf que la variable « caractère dangereux du travail » – qui emporte avec elle le gros du pouvoir explicatif –, est déjà, à elle tout seule, censée intégrer les différences sociales. Les différences sociales sur la dangerosité du travail sont indéniables. Si, une fois qu'on a mis cette variable-là, il reste un effet d'âge, c'est sûr qu'en ajoutant la catégorie sociale, il ne disparaîtrait pas. Mais on peut le faire, on verra bien.

A. Weill-Fassina (Créapt/CEE) : Dans ces enquêtes, qu'est-ce que les gens entendent par « erreur » ? Avec la variété des professions, et la variété des expériences, que veut dire cette question ?

C. Mardon : Je ne sais pas. On a la question telle qu'elle est posée dans l'enquête.

A. Weill-Fassina (Créapt/CEE) : Vous n'avez pas un taux d'abstention pour cette question ?

C. Mardon : De non-réponse ? Je ne sais pas si c'est ça qui aidera à comprendre ce que les gens mettent derrière le terme.

A. Weill-Fassina (Créapt/CEE) : C'est assez difficile d'imputer à un schéma explicatif un mot qu'on ne comprend pas. Une erreur dans l'aviation, ce n'est pas pareil qu'une erreur ailleurs...

C. Mardon : Oui, mais là on demande « en cas d'erreur dans votre travail, est-ce que ça pourrait avoir des conséquences dangereuses pour votre sécurité ou celle des autres ? ».

V. Pueyo (Créapt/CEE) : La réponse va être sans doute modulée selon l'activité dans laquelle tu es. C'est ce que disait Annie dans son exposé sur les cheminots. Les agents de conduite vont avoir des représentations – notamment des indices par rapport aux situations dangereuses – qui ne sont pas les mêmes selon leur âge, leur expérience, et leur parcours.

S. Volkoff (Créapt/CEE) : Céline n'a pas constaté d'effet d'âge et d'ancienneté sur ces questions-là, et c'est vrai dans chaque secteur. On ne trouve pas, au sein des transports, de l'agriculture, etc., des différences entre âge ou ancienneté dans la perception du fait que si on fait une erreur dans le travail ça peut avoir des conséquences pour la sécurité. Globalement, c'est comme si, de ce point de vue là, les différentes tranches d'âge et tranches d'ancienneté étaient pratiquement à la même enseigne les unes que les autres.

X : Juste un point technique. Dans le premier tableau, vous présentiez des moyennes mobiles ; alors ce sont des moyennes mobiles de quel ordre ?

C. Mardon : Trois ; l'année étudiée, plus l'année d'avant et l'année d'après.

F. Guérin : Qu'est-ce qu'on considère comme une erreur dans le travail ? C'est une erreur au regard de la prescription ? C'est une erreur qui a des conséquences négatives sur les résultats du travail attendu ? C'est quoi ?

C. Mardon : C'est vraiment cette question-là qui était posée telle quelle dans l'enquête...

F. Guérin : Je vais poser une autre question alors. Est-ce qu'on a une idée, – ce n'est certainement pas dans l'enquête statistique –, des liens entre le travail réalisé par une personne, lié à la nature de l'activité de l'entreprise dans laquelle elle est, avec deux variables : d'une part les conséquences sur sa propre sécurité ; et d'autre part des conséquences sur la sécurité de l'installation dans laquelle il est ? Autrement dit, est-ce que les gens font des compromis entre leur propre sécurité et les résultats du travail qu'on attend d'eux ? Sachant qu'en général on pointe la responsabilité des salariés lorsqu'ils sont atteints d'un accident, en mettant en évidence des conduites à risque. Et les conduites à risques les concernant sont tout bénéfique pour l'entreprise, du point de vue de la performance.

S. Volkoff (Créapt/CEE) : C'est une très bonne question ; mais cette enquête-là ne permet pas d'y répondre.

F. Guérin : Oui, je sais. C'est plus une question adressée aux gens du Créapt qui sont sur le terrain.

A-F. Molinié (Créapt/CEE) : La variable qui a été mise comme caractérisant le travail portant des risques de blessures ou d'accidents glisse, à mon avis, un peu trop vite vers le travail physique (par exemple, chez les infirmières, le risque d'accident pourrait être de se piquer). Je me dis que ça pourrait être intéressant aussi de faire une variable qui combine « avoir eu un accident » ou « avoir la perception qu'une erreur – avec tout le flou qu'il y a sur ce terme – a des effets sur la santé et la sécurité », et le fait de ressentir son travail comme un travail dangereux. Comment l'âge et l'ancienneté jouent dans les cas suivants : « avoir eu un accident, et être dans une situation de travail dangereux », « ne pas avoir d'accident, quand on estime que la situation est dangereuse » ? Une espèce de variable combinée, qui serait à la fois « il y a eu, ou pas, d'accidents ces derniers mois », et « on juge sa situation comme pouvant conduire à des risques d'accidents ». Comment cette combinaison de variables est-elle liée, ou non, à l'âge et l'ancienneté ? Plutôt que prendre « la situation dangereuse » comme une variable explicative. Je ne sais pas si je me fais bien comprendre. Je me dis qu'on explorerait mieux la façon dont les gens perçoivent le risque, en regardant s'il se réalise ou pas sous forme d'accident.

A. Weill-Fassina (Créapt/CEE) : Il faudrait faire la distinction entre les situations à risque et le fait qu'il y ait des accidents du travail ou pas. Par exemple pour les pompiers, la situation en elle-même est très dangereuse mais cela fait partie de leurs compétences d'éviter les conséquences des risques.

C'est une bonne démarche de ne pas prendre uniquement les accidents du travail comme indicateur du danger.

A-F. Molinié (Créapt/CEE) : Il serait intéressant aussi de traiter les femmes et les hommes séparément sur ces questions.

## Chapitre 3

# RISQUES PROFESSIONNELS : UNE AFFAIRE DE GÉNÉRATIONS DANS LES TPE DE LA RÉPARATION AUTOMOBILE

**ERIC VERDIER, directeur de recherche CNRS, LEST Aix-en-Provence**

---

Merci de me donner l'occasion de présenter une recherche qui n'est pas tout à fait terminée. Néanmoins, je prends ainsi quelques risques, pour deux raisons principales :

- La première est que, étant sociologue et économiste du travail, je suis depuis peu engagé dans des recherches concernant les problèmes de santé et sécurité au travail (depuis 2005 plus précisément, en réponse à un appel d'offre de l'ANR « santé, environnement au travail » ; j'y reviendrai). Je suis donc un peu béotien, et ça va se voir.
- La seconde tient au fait que cette recherche ne s'est pas construite autour de la dimension générationnelle. Aussi s'agit-il d'une relecture en ce sens de l'ensemble des matériaux, notamment des entretiens menés dans les entreprises, afin d'en extraire des éléments d'analyse de nature à soutenir les réflexions que je vais maintenant vous soumettre.

### 1. UNE RECHERCHE EN VOIE D'ACHÈVEMENT

Il faut replacer ce travail dans son contexte. Ces dernières années, je me suis focalisé sur des questions relatives à l'action publique, dans différents domaines. Ainsi, je viens de publier dans la revue *Travail et Emploi* un article intitulé « Vers une gouvernance territoriale des risques de l'emploi et du travail ? ». Il traite des relations entre les différents types d'acteurs publics et privés dans le but de savoir comment ils travaillent, comment ils s'ajustent, comment ils produisent des apprentissages dans le cadre de leur travail collectif. C'est la raison pour laquelle il y a deux interrogations dans cette recherche :

- L'une essaie de comprendre comment une initiative prise dans la région PACA, dans le cadre du Contrat de Plan État-Région, qui avait consisté à soutenir des réseaux de veille et de prévention des risques professionnels, s'est traduite dans les faits. Cette action, alors unique en son genre en France, résultait d'une conjonction entre un ingénieur de prévention de la direction régionale du travail et un élu communiste, lui-même confronté aux problèmes des risques professionnels. Beaucoup de choses ont été faites dans différents domaines, tant dans les registres de la connaissance, que dans celui de la prévention des risques dans les entreprises – ce dont je vais plus particulièrement parler dans cet exposé.
- La deuxième question, qu'on a commencé à aborder dans une recherche antérieure qui portait sur les risques de l'emploi, était la suivante : « peut-on parler de gouvernance territoriale ? ». Comment ça se passe, comment les gens travaillent-ils ensemble pour traiter cette question de la prévention des risques professionnels ? Ce qui nous a intéressé plus précisément, c'était de voir comment s'y prenaient les toutes petites entreprises de la réparation automobile (et de l'hôtellerie-restauration, mais je n'en parlerai pas ici) avec le document unique, avec l'obligation d'évaluer les risques, compte tenu des sanctions pénales qui sont depuis 2002 assorties à cette obligation.

## 1.1. Pourquoi s'intéresser aux TPE ?

Il nous a semblé que la question des TPE était particulièrement intéressante du point de vue de l'action publique. Les travaux de Henry<sup>22</sup> ont bien montré que le personnel politique privilégié, en matière d'action publique, ce qui est « annonçable » (et ce qui est de ce fait instruit en premier lieu par l'administration) ; également ce qui va permettre d'aller vite, de produire des effets visibles, et en outre d'élaborer une communication médiatique. Évidemment, les TPE ce n'est pas très attractif ; les garages, l'hôtellerie, ce n'est pas spectaculaire. Et puis c'est relatif à des activités que chacun peut faire. Chacun répare plus ou moins sa voiture, sa mobylette ; chacun cuisine, accueille des gens chez lui. On se dit donc qu'il n'y a pas de risques à proprement parler professionnels dans ces domaines ; ce sont des risques inhérents à des activités telles que tout un chacun peut les mener. Ça n'a pas la « noblesse d'estime » des grands risques industriels de la grande entreprise. Or, dans ces TPE et PME la prévention des risques professionnels est peu élevée, alors qu'il y a plus de risques avérés, plus d'accidents du travail (en PACA, en 2005, la fréquence des accidents du travail est sept fois plus élevée dans les PME de 10 à 19 salariés que dans les entreprises de 1500 salariés et plus).

Cela dit, ces propos sont un peu injustes, car l'action publique se mobilise. Depuis quelques années, il y a eu toute une série d'injonctions, à différents niveaux et de la part de différents acteurs publics : le plan national « santé travail » ; la commission des accidents de la CNAM – qui s'intéresse en particulier à la cible clé que sont, à ses yeux, les responsables des PME et PMI –, une communication de la commission européenne qui recommande de développer de véritables actions préventives dans les PME, compte tenu de l'ampleur de leurs marges de progression.

## 1.2. Les ATMP dans la réparation automobile : un enjeu réel

Dans la réparation automobile, la sécurité au travail est un enjeu fort.

- On compte 1 accident pour 17 salariés en 2002, contre 1 pour 23 tous secteurs confondus.
- Ces accidents occasionnent, dans l'ordre de fréquence, des plaies, des contusions, des lumbagos, entorses ou fractures. Les mécaniciens font partie des professions particulièrement exposées à un risque lombalgique
- En 2002, les AT sont liés principalement à :
  - des manutentions manuelles 41 %,
  - accidents de plain-pied 16 %,
  - chute d'outil 13 %.
- Il s'agit de l'un des cinq secteurs d'activité qui exposent le plus leurs salariés aux produits CMR. 41 % des salariés sont exposés aux gaz d'échappement diesel, premier secteur touché par ce cancérigène. 30 % des salariés sont exposés aux huiles minérales, à l'amiante ou aux poussières de bois. C'est en outre le secteur qui expose le plus ses salariés à l'amiante, avant même la construction.

C'est donc vraiment un secteur à risques. Il y a une littérature importante sur les raisons pour lesquelles, dans les PME – dont celles de la réparation automobile –, il n'y a pas beaucoup de prévention. Pourquoi les risques y sont plus importants qu'ailleurs ? Je pourrai illustrer ce qu'avance cette littérature par les propos tenus par les personnes interrogées dans notre petite enquête : « ça fait partie des risques du métier » ; « ça fait partie de l'identité du métier, qu'on a construite au fil du temps » ; « on est tous passés par là » ; « on s'est tous coupé » ; etc. Finalement, c'est incorporé dans l'ethos professionnel. Ensuite, il faudrait avoir connu l'accident, y avoir été directement confronté. Or, dans une petite entreprise, on est rarement confronté directement à de

---

<sup>22</sup> Henry E., 2004, « Quand l'action publique devient nécessaire : qu'a signifié « résoudre » la crise de l'amiante ? », *Revue française de science politique*, vol. 54, n°2, avril, pp. 289-314.

graves accidents. Quand on creusait un peu, on s'apercevait quand même qu'un tel avait pris de la limaille de fer dans l'œil. Enfin ces risques sont communément considérés comme des choses pas très importantes, qui font partie des risques du métier.

Les responsabilités tendent à être rejetées sur les attitudes individuelles et les conduites à risques des salariés : par exemple, ne pas porter ses chaussures de protection, ses gants, ses lunettes, etc. Sur cette question des équipements individuels, les normes ne sont pas si pesantes que ça. Mais les salariés sont bien obligés de s'adapter au fait que par exemple, il fait très chaud dans certaines situations de travail, et que donc ils ne sont guère incités à porter certains de ces équipements (voir les importants travaux de Favaro sur les TPE et les PME<sup>23</sup>). En outre, de la part des patrons, les coûts sont sous-estimés. Enfin, la réglementation française fondée sur une cotisation forfaitaire en dessous de 10 salariés en matière d'accidents du travail n'incite pas les TPE à développer la prévention.

### 1.3. TOSCA 2006...

TOSCA 06 (« Travail Opérationnel de Suivi des Conduites et de l'Activité au travail ») est une action collective qui faisait partie de ces réseaux régionaux de prévention des risques professionnels soutenus initialement par le contrat de Plan État-Région, et qui est ensuite venue s'insérer dans le plan régional de santé au travail. C'est une opération multi-acteurs, tripartite : inspection du travail, organisations patronales et syndicales, médecins du travail et préventeurs (dont Act'Méditerranée – agence régionale de l'Anact). L'objectif affiché est d'aider les TPE (moins de 10 salariés) à élaborer leur document unique, obligation réglementaire en matière de prévention des risques. Le second objectif est de profiter de cette action collective pour sensibiliser les patrons et les salariés à la prévention afin qu'ils s'approprient durablement la démarche de prévention des risques professionnels (PRP) dans l'entreprise.

C'est une activité d'intermédiation entre des normes générales et des contextes d'applications spécifiques, qui se déroule dans le cadre d'une convention interprofessionnelle départementale signée le 30 octobre 2002 par les cinq centrales syndicales représentatives des salariés (l'Union Pour les Artisans (UPA), l'Union Pour les Employeurs (UPE), ACT Méditerranée, l'OPPBTP, la DDTEFP des Alpes-Maritimes) et trois associations de médecine du travail. Elle est donc fondée sur une légitimité forte, ce n'est pas simplement une opération ponctuelle.

Le produit concret de cette opération collective consistait à élaborer, avec la participation directe des intéressés, un guide d'élaboration du document unique. L'idée était : « On va élaborer le document unique, et on va le faire ensemble. Ce n'est pas quelque chose qu'on va aller télécharger sur le site de l'INRS. Avec l'aide des consultants, on va en faire notre règle de pratique en matière d'organisation du travail dans l'entreprise ». Pour cela, les consultants, en lien avec les patrons, ont choisi un petit échantillon de 6 entreprises tests (des petits garages, de 1 à 10 salariés, à quelques exceptions près), dans lesquelles ils ont travaillé environ une journée, pour faire une sorte de diagnostic des risques, suivi d'une restitution auprès du patron et dans certains cas des salariés. À partir de là, le guide a été élaboré et signé par tout le monde. Le nombre de signataires de ce guide est d'ailleurs assez impressionnant : les patronats, tous les syndicats de salariés concernés, les administrations départementales et régionales, les organismes paritaires de la branche, les services de médecine du travail concernés. Il y a beaucoup de monde qui s'est impliqué. Et ça a été discuté et élaboré comme un véritable accord collectif. Ensuite, il a été dit qu'il ne servait à rien de diffuser ce guide dans les petites entreprises sans coup férir ; il fallait favoriser une appropriation du guide, de telle sorte qu'il soit ensuite mis en œuvre. Ont donc été organisées des réunions collectives de présentation, de sensibilisation au contenu du guide. Environ une centaine de patrons sont venus, sur les 600 que comptent les Alpes-Maritimes en matière de réparation automobile.

---

<sup>23</sup> Voir notamment Favaro M., 2004, « Une typologie de modèles d'actions de prévention à destination des petites entreprises », *Cahiers de notes documentaires – Hygiène et sécurité au travail* n° 194, 15-22.

## 2. MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

De notre côté, nous avons participé à différentes instances. On a utilisé les statistiques et les documents accessibles. Et surtout, on a travaillé avec des acteurs qui s'étaient impliqués. On s'est intéressé, dans ce secteur de la réparation automobile (tout comme dans l'hôtellerie), à trois cercles d'entreprise :

- celles qui ont participé aux tests dans TOSCA, qui ont été parties prenantes de l'élaboration du guide ;
- celles qui ont participé à des réunions d'informations (sur le document unique, sur la base du guide élaboré dans le test TOSCA) ;
- celles qui n'ont participé, ni à au test de TOSCA, ni aux réunions d'informations.

Dans les entreprises en question, on s'est efforcé de rencontrer le chef d'entreprise et les salariés. Il n'a pas toujours été facile d'accéder aux salariés, en particulier hors de la présence du patron – au bout du compte cela s'est fait dans une minorité d'entreprises. Ces entretiens ont été menés dans des conditions assez difficiles : debout dans le garage, dans le bruit... ça a été d'ailleurs assez instructif pour la manière de procéder à l'avenir. Seuls les salariés de la moitié des entreprises ont répondu à nos questions ; dans les autres, soit ça n'a pas pu se faire, soit ce n'était pas valable (compte tenu des conditions de l'entretien).

Notre enquête s'est étalée sur une année environ, avec toujours une certaine difficulté à obtenir les rendez-vous. On a fait également une restitution, avant d'avoir fini tous nos entretiens, pour soumettre les premières conclusions.

## 3. PRINCIPAUX RÉSULTATS

### 3.1. Trois types d'entreprises, trois approches de la prévention des risques

Ce qui est ressorti clairement de l'enquête, c'est que le fait de « balancer » le document unique avec un guide comme ça ne sert pas à grand chose. On s'en doutait bien avant d'y aller, mais on a eu une très claire confirmation. Sans accompagnement, il n'y a aucune chance que ce type d'outils puisse pénétrer dans ce genre d'entreprises, même chez les patrons les plus ouverts – et il y en a. Mais le test lui-même n'était pas vraiment suffisant dans les entreprises concernées.

Il y a quand même des apprentissages organisationnels qui sont en cours. Le responsable patronal des Alpes-Maritimes a développé une action beaucoup plus importante, avec la Chambre des Métiers (en utilisant de l'argent du Fonds social européen), sur une cinquantaine de garages, avec un travail itératif mené avec l'aide de consultants, fondé sur six jours de présence effective dans l'entreprise, en impliquant les salariés. En effet, ce responsable patronal a bien compris que sans la participation des salariés, il est difficile d'arriver à une appropriation véritable. Ce qui est intéressant, c'est que ce sont des milieux professionnels où il y a de la réflexivité, où il y a de l'apprentissage, avec réinjection des résultats de cet apprentissage dans des pratiques collectives.

Il est souvent dit « On en a marre de toutes ces normes », « On croule sous les normes, on n'en peut plus », « Garage propre »... – ce sont des normes environnementales qui sont mises en place depuis 2002, et qui sont très rigoureuses et plus contrôlées. Tout ce qui touche aux clients est beaucoup plus contrôlé (tout comme dans la restauration, où les normes en matière sanitaire sont beaucoup plus contrôlées que les questions de sécurité au travail). Le paradoxe, c'est qu'en matière d'évaluation des risques, la législation leur laisse entière liberté pour produire un document unique, il n'y a pas de normes prescriptives sur ce que doit être la forme du document unique. C'est eux qui le mettent en chantier. On pourrait donc développer l'argument suivant : par définition cette formule laisse la page blanche au patron, donc ça lui laisse la possibilité d'engager un processus qui

soit cohérent avec ses méthodes professionnelles. En fait, cela les inquiète plus qu'autre chose ; cette incertitude, pour eux, est déstabilisante. « Je n'ai plus de références », « Je ne sais pas jusqu'où je vais aller, je dois aller », « De toute façon, je sais que je serai toujours hors des clous, donc à quoi bon ? ». Ou alors, parce que c'est une pratique commune dans ce secteur, il y a des officines qui vous produisent le document unique en quelques minutes, il est pré-rempli. Ces patrons croient ainsi qu'ils vont protéger leur responsabilité pénale, en cas notamment de contrôle de l'inspection du travail. Ils le croient, puisqu'en fait non, c'est un leurre ; car très vite le contrôleur verra qu'il n'y a pas eu de véritable évaluation.

Dans ces petites entreprises, il y a de très fortes différenciations dans l'appropriation de la prévention. C'est le résultat principal de notre enquête, à paraître dans un article publié dans *La revue française des affaires sociales* (dans un numéro spécial « Santé Travail »<sup>24</sup>). On a distingué trois types de très petites entreprises, qui croisent plusieurs critères.

- « Le modèle artisanal / L'affaire familiale » : recrutement par bouche à oreille, clientèle d'habitues, pas de marketing, etc.
- « Le modèle entrepreneurial » : ce sont toujours des petits indépendants. Mais pour s'en sortir, notamment vis-à-vis de la concurrence très rude des chaînes spécialisées qui tirent sur les prix (sur les pots d'échappement, les plaquettes de freins, etc.), ils investissent sur la qualité des prestations et de la qualification de leur personnel, pour fidéliser les clients. Par exemple, ce sont des entreprises qui ont mis très tôt à disposition de leurs clients une flotte importante de voitures de remplacement. Ils essaient d'innover, de responsabiliser en payant mieux leur personnel ; de telle sorte qu'il y ait une configuration, où l'attachement ne se fait pas comme dans le modèle artisanal (domestique), mais plutôt sur un lien de professionnalisation.
- « Le modèle managérial » : ce sont plutôt des agents. Ils ont déjà, même si c'est un petit garage de 2 / 3 salariés, une capacité de projection dans le temps – que n'ont pas les petits artisans multimarques, qui vont prendre n'importe quelle voiture qui se présente pour la réparer. Les agents sont déjà dans le système de gestion du constructeur. Il y a d'ailleurs des packages de réparations qui sont proposés. La comptabilité est faite, suivie et validée par le constructeur. Tout est largement normé par le constructeur ; ces agents sont déjà dans le monde du contrôle. Donc le rapport aux normes et aux règles n'est pas le même. Ils s'appuient sur l'image de marque du constructeur pour essayer de construire leur propre image de marque. Cela dit, ils ont quand même souvent pas mal de caractéristiques de l'artisanat classique. Il y a notamment des dimensions générationnelles : parfois ils ont commencé multimarques, puis sont devenus agents ; ils gardent donc certaines traditions et habitudes, et notamment la relation de proximité avec les salariés. Mais néanmoins un large pan de leur activité relève quand même du management. De ce point de vue-là, la prévention des risques prend plus de sens, sachant qu'elle demande une planification de l'action, ce qui est assez contradictoire avec le comportement au coup par coup qui prédomine encore assez souvent le cas dans ce secteur.

On a donc trois approches différentes de la prévention des risques – qu'on a beaucoup développées dans notre article – :

- Dans le modèle artisanal → Dans le meilleur des cas, l'élaboration du document unique a été engagée, mais n'est pas achevée. De toute façon, il y a une forme d'abatement par rapport à cette exigence ; parce que dès lors qu'une nouveauté s'introduit dans l'entreprise (une nouvelle machine, une nouvelle procédure, etc.), il faut refaire le document unique, il faut le réactualiser. Et cette récurrence potentielle du document unique, pour satisfaire l'exigence légale, fait que ces employeurs abandonnent fréquemment. Ils ne peuvent pas suivre ; et d'autant plus qu'ils sont soumis à a pres-

---

<sup>24</sup> Kornig C., Verdier E., 2008, "De très petites entreprises de la réparation automobile face aux normes publiques de la prévention des risques professionnels. Le cas d'une action collective territoriale", *Revue Française des Affaires Sociales* n° 2, 161-184.

sion des compagnies d'assurance, des concurrents, et de la clientèle. Ils espèrent que s'ils ont fait un petit effort l'inspecteur du travail en tiendra compte.

● Dans le modèle entrepreneurial → La rhétorique – mais dans les faits c'est plus compliqué –, c'est que la qualité au travail est un investissement rentable : c'est un levier de performance, et ça peut permettre de se distinguer utilement de tous les autres (et notamment des chaînes à bas prix, en montrant qu'on est capable de faire une qualité irréprochable, et porteuse d'attachement de la part du client). On se protège d'un point de vue réglementaire. Et faire un document unique, c'est un bon stimulant ; même s'il n'est pas complètement à jour, et s'il n'est pas complètement comme il faudrait. C'est un moteur pour aller de l'avant. Et donc la règle préventive est légitime.

● Dans le modèle managérial → Là aussi, c'est un levier de modernisation, d'efficacité. Mais, bien souvent, ce sont des garages qui sont plus sous la pression des artisans (qui peuvent, parfois, faire recours au travail au noir ou dissimulé), ou sous la pression des chaînes. Il y a souvent d'assez bons diagnostics ; on a vu des documents avec des évaluations bien faites. Mais le passage à l'acte, l'investissement dans la prévention, est plus difficile. Parce que pour certains employeurs, la perspective du rendement n'était pas du tout garantie.

### 3.2. Une affaire de génération : deux hypothèses

Deux hypothèses sont ressorties des entretiens.

→ La première hypothèse (H1) : les plus jeunes seraient plus attentifs à la prévention des risques professionnels (parce qu'ils sont mieux formés et informés) ; et les anciens « ont toujours travaillé comme ça ».

→ La seconde hypothèse (H2) : les plus jeunes sont moins usés et prendraient plus de risques que leurs aînés.

On entend donc tout et son contraire ; et cela aussi bien de la part des salariés que des patrons.

Je vais vous proposer des extraits d'entretiens, qu'on va essayer d'interpréter ensemble.

#### 3.2.1. Hypothèse H2 : des jeunes « imprudents » ?

On a un gars qui a la cinquantaine, qui est le pilier d'une boîte qui est plutôt bien positionnée. Il a un CAP, est responsable de l'atelier mécanique, et a 7 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Les jeunes l'énervent :

*« Les jeunes qui arrivent, ils ne font pas gaffe, ils sont plein de vitamines, ils se blessent toutes les semaines, ils prennent la clé du mauvais côté et la font plus facilement riper ». « On dit aux jeunes de faire bien une fois, deux fois, trois fois, après on engueule ». « Aux jeunes, ils leur répètent toujours de mettre les chandelles ». « On leur dit si pas chandelle, vous pouvez mourir ». « Ils sont inconscients ».*

Un autre exemple, celui d'un patron en mécanique auto, qui a un salarié, un apprenti qui se trouve être son frère.

*« Dans le cas des jeunes, le comportement est également profondément décalé vis-à-vis des exigences posées par la prévention des risques : le jeune, il travaille à « l'arrache » ; s'il est concentré sur son objet, il pourra s'entourer de nombreux outils sans se préoccuper de leurs positionnements respectifs au point de ne pas pouvoir bouger sans risquer de chuter ».*

On retrouve ce genre de propos dans les trois types d'entreprises. Ces discours sur les attitudes par génération ne sont pas liés aux managers « modernes » ou aux « entrepreneurs ».

Mais cette même personne nous dit, à un autre moment de l'entretien :

*« Le temps alloué par les experts des assurances est de plus en plus faible. Ils ne se rendent pas compte du rythme exigé sur les salariés. Nous on est des intermédiaires, on ne peut pas y faire grand chose. On essaye d'obtenir le plus des gens. Il y a des temps de réparation à respecter trop exigeants. Nous on est donc obligé de stimuler les salariés à aller toujours plus vite ».*

Du coup, on comprend que les jeunes « s'arrachent », puisqu'ils ont le patron sur le dos toute la journée. Au bout d'un moment il y a peut-être même une intériorisation de cette règle de fait. L'idée que je veux faire passer, c'est qu'on trouve toujours derrière tout ça des questions d'organisation, de rythme de travail. Si on ne contextualise pas les propos en question, on peut effectivement dire le tout et son contraire.

### **3.2.2. Hypothèse H1 : Formation à la prévention, une affaire de cursus ?**

Selon cette hypothèse, les jeunes sont bien formés, et savent donc se protéger.

On a eu un cas intéressant : dans un même garage, il y avait trois salariés jeunes (moins de 26 ans), qui avaient bénéficié de formations professionnelles (CAP ou BEP) relevant des nouveaux référentiels de formation postérieurs à l'Accord Cadre national entre le ministère de l'Éducation nationale, le Secrétariat d'état à l'enseignement technique et la Cnam des Travailleurs Salariés<sup>25</sup>. Pourtant les rapports à la prévention des risques professionnels variaient très fortement, dans le même garage (un agent Renault, avec trois jeunes mécaniciens).

Le premier salarié (C.), embauché il y a un an et formé en apprentissage dans un autre garage, n'a pas souvenir d'avoir reçu d'informations sur les risques professionnels durant ses années d'apprentissage [il a dû oublier, parce que normalement c'est obligatoire] : *« je me suis sensibilisé par moi-même, notamment à la nécessité de placer des chandelles pour assurer la sécurité des crics »*. En outre, il s'appuie sur ce qu'il appelle de la prévention réciproque, qui consiste à attirer l'attention d'un collègue sur tel ou tel danger. Il s'avère être celui qui a le comportement le plus relâché à l'égard des risques. Par exemple, le jour où nous étions là, il est parti manger, sans avoir utilisé les enrouleurs mis à disposition, et en laissant donc des outils traîner au sol, sachant que les risques de chute sont très importants dans les garages.

Le deuxième salarié (F.) considère qu'il a été sensibilisé et formé à la prévention dans le cadre du lycée professionnel dans lequel il a préparé un BEP de mécanique. Il a bien en mémoire ce qu'on lui a dit au lycée. Contrairement à son collègue, il estime que les gants *« ça ne protège pas, ce n'est pas important en terme de risques »*. Par contre, le port des chaussures de protection est pour lui essentiel. *« Je suis sensibilisé et je veux tenir le coup dans la durée »*.

Le troisième salarié (J.) rapporte que lors de sa formation de CAP en apprentissage (passée dans le garage où il travaille toujours, avec ses patrons qui partent bientôt à la retraite), il n'a reçu aucune information sur les risques. Par contre, il a passé, dans le même centre de formation que le CAP, un Certificat de Qualification Professionnelle (homologué niveau IV) ; et il estime que là ça a été bien fait. Il est conscient que les risques professionnels existent, qu'on peut les prévenir, et qu'ils sont souvent liés à des problèmes d'organisation. Et c'est lui qui est devenu le référent dans cette entreprise pour tout ce qui est relatif aux risques professionnels, bien plus que le patron lui-même ; il a pris ça à cœur.

On peut faire une hypothèse dans l'hypothèse : il y aurait une double différenciation, à âge égal, du degré d'intégration de la prévention dans l'exercice du métier, selon la filière (plus de chances de découvrir les bonnes normes au lycée qu'en apprentissage), et selon le niveau de la formation reçue. Les référentiels de formation / diplômes sont nettement plus exigeants au niveau IV qu'au niveau V.

---

<sup>25</sup> Cet accord souligne la nécessité de rénover et de dynamiser l'enseignement de la PRP pour *« faire de la maîtrise des risques au travail une véritable composante de la qualification professionnelle »*.

Néanmoins, d'autres témoignages conduisent à être plus prudents, et invitent à pointer, là encore, des questions d'organisation (y compris des questions d'organisation de la formation elle-même).

### 3.3. L'expérience en formation

Finalement, l'expérience de la PRP en formation – et dans les travaux de Thébaud-Mony<sup>26</sup> il y avait déjà des choses de cet ordre – est très importante. Et l'importance que le maître d'apprentissage a conférée à la prévention des risques professionnels est tout à fait essentielle ; pas seulement pour le jeune apprenti, mais aussi pour le lycéen qui doit faire un stage obligatoire en entreprise (en CAP ou bac pro).

Je suis allé enquêter dans le CFA où ont été formés ces jeunes. Il y a pas mal de choses à redire ; mais il y a un véritable enseignement sur la question des risques, et il y a quelqu'un de spécialisé qui travaille véritablement. En revanche, il n'y a absolument pas de suivi de ce qui se passe en matière de formation à la PRP dans le garage où travaillent les apprentis ; et c'est pareil dans le cas du lycée professionnel du même bassin de formation, dans lequel je suis allé mener également des entretiens. [D'ailleurs c'est un sujet en soi, la manière dont on produit la prévention dans le cadre de ces diplômes / formations professionnelles. Il faudrait voir comment travaillent les profs et les maîtres d'apprentissage ; c'est là que beaucoup de choses se jouent – on va peut-être y revenir dans la discussion]. Certes, on fait d'une manière correcte – d'un point de vue réglementaire – ce qui est inscrit au programme. Par contre, il n'y a pas de protocole à propos des interactions avec le garage qui accueille le jeune à propos de la PRP. Il y a certes un suivi général, qui conduit un enseignant à aller dans les garages d'accueil. Mais les échanges portent avant tout sur le fait de savoir si le jeune est bien discipliné, s'il a bien intégré les règles générales du travail, on s'interroge sur sa capacité de socialisation immédiate au travail. Mais les échanges portent peu sur la manière dont se déroule le travail. Les bacheliers professionnels doivent pourtant faire des rendus écrits / rapports de stage, mais c'est très peu exploité dans les lycées au regard des conditions de travail et de la PRP. Dans le lycée enquêté, il était envisagé de travailler avec les lycéens sur ce qu'ils avaient mis dans leurs rapports de stage, du point de vue des risques.

À ce propos, j'ai un bon exemple.

S. a fait un CAP par apprentissage, et a eu une formation à la prévention des risques professionnels, aux postures, aux produits, etc. tout le long de sa formation. Il dit « *on m'a dit de mettre des gants, comment soulever des poids. J'ai eu tout le temps quelqu'un sur le dos, tout au long de ma formation, qui m'a tanné pour que je respecte les règles. Ce n'était pas un module spécifique. De ce fait, je l'ai intégré comme un automatisme* ». Ce salarié met tout le temps ses protections, et continue de se sentir très concerné par la prévention. « *Il vaut mieux se protéger dans ce métier ; sinon à 40 ans je ne respirerai plus, j'aurai tellement inhalé de fumées...* ». Et le patron reconnaît d'ailleurs que c'est le salarié le plus attentif à sa santé.

La question des investissements réciproques en prévention, durant le premier acte de l'expérience professionnelle qu'est l'apprentissage ou le stage lié à la formation en lycée professionnel, est donc très importante. Cette expérience est sans doute marquante pour la suite.

Prenons d'autres exemples.

Un patron carrossier nous a dit : « *Je fais surtout la guerre aux apprentis. Le maître d'apprentissage est là pour aider, pour surveiller. C'est aussi le but de l'apprentissage. La transmission du métier, ce n'est pas que le savoir-faire c'est aussi le « savoir se protéger »* ». C'est une parole assez forte de la part de ce patron très investi dans la prévention des risques (il y a donc peut-être un petit biais ?). Il en fait

---

<sup>26</sup> Thébaud-Mony A., 2002, « Insertion et santé au travail » in Moreau G. (coord.), *Les patrons, l'Etat et la formation des jeunes*, L'Harmattan, Paris.

d'ailleurs un élément de la qualification professionnelle. Savoir prévenir les risques, ça fait partie pour lui de la qualification.

Une patronne de réparation de deux roues, beaucoup plus jeune que le patron précédent, nous a dit : « *Il faut absolument mettre l'accent sur la qualité de la transmission des savoirs. Dès que quelqu'un arrive – dans le cadre de l'apprentissage ou pour un recrutement à l'embauche –, je le mets sous la main des anciens qui sont sensibles à cette question, pour que la transmission des savoirs préventifs se fasse* ».

Une nouvelle hypothèse serait donc : la qualité de la transmission des savoirs est-elle inscrite dans l'organisation – y compris dans ces entreprises – ?

Il est vrai que c'est plutôt dans ces entreprises innovantes / entrepreneuriales qu'on retrouve ce type de pratiques.

### 3.4. L'expérience de l'accident joue-t-elle ?

Il serait bien délicat et aventureux de tirer la moindre conclusion à partir de notre extraction de matériaux. Mais on s'est intéressé, dans un garage qui n'était pas trop mauvais en matière de prévention, à deux salariés mécaniciens auto. Ces derniers ont tous les deux passé un CAP dans les années 1970. Ce sont donc des gens qui ont environ 30 ans de boulot et dont les formations, à l'époque, n'intégraient que très peu la dimension préventive.

→ Le premier se souvient avoir travaillé, pendant 10 jours, avec deux doigts cassés. Il a mal au dos tous les matins, mais « *C'est le métier. Tout le monde a mal au dos. On se chauffe et après ça va mieux* ». Il met sa ceinture de sécurité quand il fait des essais de voiture. Il a eu un accident du travail (il s'est cassé un orteil alors qu'il ne portait pas de chaussures de sécurité – ce qui ne l'a pas incité à en porter par la suite). Il dit : « *Les docteurs je ne connais pas, il m'en faut beaucoup pour m'arrêter, ce n'est pas ma mentalité* ». Il a donc souvent travaillé en étant blessé ou malade, mais ne s'arrête pas « *pour ne pas mettre les collègues dans la merde* ». La question de la solidarité face à l'ampleur de la tâche – ce qui n'est pas une nouveauté, puisque cela a déjà été montré dans d'autres types de travaux –, est donc très importante. Et dès lors le salarié en cause va prendre sur soi pour continuer, même s'il ne se sent pas bien. Cette personne ne met toujours pas ses équipements de protection individuels. Il met ses gants, mais plus pour ne pas se salir les mains. La chaleur fait qu'il ne met pas non plus ses chaussures de sécurité.

→ Son collègue, formé à peu près à la même époque au lycée des Eucalyptus où je suis allé faire des entretiens, a eu une sciatique, des lumbagos, etc., mais ne veut pas s'arrêter pour autant ; « *C'est le métier qui veut ça* ». Ce qui est intéressant, c'est qu'il revendique une autonomie [c'est plus ici une hypothèse, je ne sais pas trop comment l'interpréter]. S'exposer à un suivi de la part de sa hiérarchie dans son entreprise serait porter atteinte à son autonomie professionnelle. De ce fait, il préférerait continuer à prendre des risques, plutôt que de se soumettre à ce regard. Chacun travaille comme il veut, prenant les risques qu'il veut. « *Chacun gère sa manière de travailler* ».

Ce salarié ne met jamais sa ceinture de sécurité quand il fait des essais, en raison du trop grand nombre d'essais à faire (« *Il y a trop d'essais, et il faut aller vite* »). Et, comme son collègue, il se concentre uniquement sur la technique et très peu sur la conduite et sur la route. Ils conduisent avec un ordinateur sur le siège passager, et sont à l'affût du problème technique ; ils tapent à l'ordinateur en conduisant. Et effectivement c'est un des secteurs où il y a le plus d'accidents routiers. Or, ce sont des gens qui ont quand même 30 ans d'expérience. Donc la question du risque revient ici. Peut-être qu'ils se prennent au jeu ? Ou alors il y a la pression du client ? Ce sont des hypothèses, des questions que je me pose.

Derrière ça, est-ce qu'on a des problèmes d'expérience ? D'organisation du travail ? À dire vrai je ne sais pas trop. À ce stade, il est difficile d'avancer une conclusion catégorique. Il reste que cette pression du temps est une variable importante.

On a également le cas d'un jeune mécanicien auto, qui a subi une déchirure musculaire. Lui, il fait bien attention. Mais est-ce qu'on peut imputer ça pour autant à cette expérience de l'accident ? Ou au fait qu'il est jeune et bien formé ? On a ici d'autres facteurs qui interfèrent. Il faudrait utiliser d'autres méthodes / données pour pouvoir approcher ce genre de questions.

### 3.5. Générations de gestionnaires ?

On retrouve des propos assez convergents, notamment de la part de patrons qui sont des héritiers ou héritières (une gérante de moins de 40 ans, et un agent constructeur de 10 salariés) : « *Mon père ne s'occupait pas de la prévention, ça lui passait au-dessus. Alors que moi ça m'intéresse, j'investis* » – ce qui est vrai d'ailleurs –, « *Nos parents ne comprennent pas* ». Et finalement, on pourrait penser que les salariés sont, pour partie, un peu comme ça ; ils sont formatés comme à l'aune du rapport à la prévention développé par leur patron. Il y aurait donc une affaire liée aux pratiques de gestion de leurs employeurs.

Cela dit, on a un contre-exemple avec un patron de la mécanique auto, âgé tout juste de 40 ans (celui qui fait uniquement travailler son frère). Lui, il dit qu'il faut mettre la pression sur les salariés ; « *On est obligé de stimuler les salariés à aller toujours plus vite* ». C'est un jeune gestionnaire, relativement investi dans un syndicat professionnel, et qui a élaboré un début de document unique. Mais il est dans une position économique particulière, sur un marché plus difficile que les autres (puisque'il est multimarques), et soumis à des pressions de prix plus importantes.

Voilà donc l'expectative dans laquelle je suis. En ayant beaucoup de mal à isoler le facteur « expérience ». La nature des données que nous avons obtenues est fragile. Mais ça montre bien que ce sont des configurations d'organisation bien spécifiées qui en font arriver là. On a eu le sentiment d'avancer un tout petit peu en cernant des configurations d'entreprises ; mais ça n'explique pas tout, il n'y a pas de détermination par le type d'entreprise qu'on aurait pu identifier. Certes cela joue, mais sans doute qu'interviennent aussi des interactions, des expériences qu'on ne pouvait pas bien identifier dans le cadre d'entretiens, a fortiori lorsqu'ils sont menés dans des conditions difficiles.

### Discussion

G. Cornet (consultant) : Nous avons travaillé avec l'ACMS (service de médecine du travail interentreprises en Ile de France) ; le directeur nous disait « *Nous avons eu cette approche sur les garages. Et on a réussi à sensibiliser les petits patrons* ». Nous avons fait une investigation avec eux (observation des accidents, etc.), et nous avons rédigé un document de vulgarisation, qui est diffusé dans les garages, et qui est très apprécié. Et effectivement, le document unique de prévention est souvent vécu comme une contrainte par les artisans, et non pas comme un instrument de progrès et de performance. Mais est-ce que vous avez échangé avec l'ACMS ? Et est-ce que vous avez eu connaissance des documents qui auraient été faits ?

E. Verdier : Non, je ne connais pas ce travail. Mais j'ai une connaissance du document qui a été fait dans le cadre de l'opération à laquelle on s'est intéressé.

G. Cornet : Ils sont très basiques. Ils posent des questions du style « Pourquoi je dois faire ça ? », tant du point de vue du patron que du salarié.

E. Verdier : C'est un document très bien fait. D'ailleurs tous les patrons qui le connaissent disent « *C'est bien foutu ; mais pour autant je n'y arrive pas* ».

G. Cornet : Le directeur (de l'ACMS) me dit que la bonne approche – en complément à ce que vous dites sur l'approche territoriale –, c'est l'approche par branche. Parce que les gens se connaissent bien, et échangent sur les risques métier. Avec les nouvelles tâches de la médecine du travail, ils disent qu'ils ne peuvent plus passer autant de temps aux visites médicales des salariés. En revanche,

ils ont l'obligation de passer un tiers du temps dans les entreprises ; et eux ils ont une clientèle de PME, alors évidemment ça leur pose problème. Ils ont, notamment dans le cadre de ce projet européen, formé les infirmières comme auxiliaires du médecin, et certifiées professionnellement pour l'évaluation de la prévention des risques. Regardez donc bien ces documents et cette étude, car c'est vraiment très complémentaire de ce que vous avez fait.

E. Verdier : Là, il y a deux types de documents : un guide assez joli, avec plein de photos et questions, pour les patrons ; et puis il y a eu des résumés diffusés auprès des salariés. Pour autant, l'effet durable est lié quand même à l'accompagnement, qui est vraiment très important. Les gens reconnaissent que le guide est bien fait, mais sont dépassés par les événements et n'y arrivent pas. Ce guide fait quarante pages, et il faut répondre à beaucoup de questions. Le reproche qu'on pourrait leur faire, c'est que ce n'est pas assez hiérarchisé. Il y a une impression de noyade face à l'ampleur de la tâche. Le responsable patronal l'a assez bien compris. Et c'est pour ça qu'il a mis en place, avec le fonds social européen, la reprise de ce guide, mais dans une action plus lourde. Son idée est de constituer une communauté de pratiques. *« Je vais former d'une manière forte cinquante garages, avec les salariés ; et ça va diffuser. Sinon, ce sont des coûts ponctuels... »*. Le Ministère y croit beaucoup, et va faire des campagnes thématiques. Peut-être que cette démarche produit des résultats ? Moi, je pense quand même que ce sont des problèmes de configuration d'ensemble, qui sont assez déterminants pour franchir des effets de seuil qui doivent être dépassés, pour qu'il y ait de véritables expériences positives de l'usage de ce type d'outil. C'est l'hypothèse que formule également le patron en question. Pour l'instant, on n'en sait pas plus, cela relèverait d'une autre recherche. On a simplement fait un entretien avec le patron et des consultants, pour savoir comment ils travaillaient, et qu'est-ce que ça donnait comme retour du point de vue des consultants. Ce n'est pas gagné pour que ça puisse fonctionner effectivement. Notamment, et ça je n'en avais pas conscience, parce que la pression du marché est forte. En plus vous avez dans les Alpes-Maritimes des garages saisonniers, qui viennent d'Italie, et qui s'installent seulement le temps d'une saison estivale par exemple. Ils savent que la probabilité qu'ils soient contrôlés est assez faible. De toute façon, il y a une omerta dans ce milieu : même quand on connaît des choses délictueuses, on ne donne pas l'information aux pouvoirs publics. Alors qu'ils ont parallèlement signé un accord sur la lutte contre le travail dissimulé. Mais de là à passer à l'acte, c'est compliqué. Ils se plaignent sans arrêt de la concurrence déloyale. Mais il y a tellement de paramètres à maîtriser, et une forte pression du marché.

G. Cornet : Ce qui m'a intéressé dans leur approche, c'est que les questions étaient très directes, tant du côté des salariés que des employeurs : « Pourquoi je dois faire ça ? », « Quels risques j'ai ? », « Comment je peux me protéger ? ». Ça partait de questions extrêmement concrètes du travail au quotidien, avec des illustrations.

S. Volkoff : Je ne connais pas bien la littérature sur ces questions, je ne sais donc pas s'il y a souvent des débuts de démarches typologiques qui sont faites comme ça. Mais je trouve très intéressant de tenir l'idée qu'il y a des profils d'entreprises à l'intérieur même d'un secteur ; et c'est intéressant d'examiner les politiques en matière de sécurité et le rôle que peut jouer l'expérience au regard de ces typologies. Dans cette perspective, j'avais des interrogations sur des dimensions complémentaires éventuelles que vous auriez eu la possibilité d'introduire, ou que vous seriez susceptibles d'avancer si vous continuez. Je m'interroge sur trois volets :

Le premier est la question des itinéraires des salariés. Est-ce que selon ces typologies d'entreprises il y a autant de jeunes et d'anciens, et le même genre de jeunes et d'anciens ? Par exemple, est-ce que les itinéraires des jeunes, avant d'arriver dans ces entreprises-là, sont les mêmes ? Est-ce qu'on retrouve les mêmes itinéraires chez un jeune qui trouve une place dans un garage artisanal, dans un garage entrepreneurial, ou dans un garage managérial ? En particulier, dans ce cadre-là, dans quelle mesure est-ce que les jeunes sont ou non encouragés, selon le type d'entreprise où ils arrivent, à rapporter des savoir-faire éventuels de sécurité / de prudence qu'ils ont repérés ailleurs ? Si les jeunes bougent pas mal d'un garage à un autre garage, dans l'ensemble de ces garages il doit y avoir des endroits où l'on doit faire différemment attention à la sécurité ; est-ce que ça circule ? Ou on n'en dit rien ?

Le deuxième volet concerne les risques du patron lui-même, en tant que garagiste : ce qu'il a vécu, ou ce qu'il vit toujours (s'il met encore « la main à la pâte »). Des collègues médecins du travail disent souvent qu'ils arrivent mieux à parler sécurité au travail avec quelqu'un qui est pleinement du métier ; par rapport à des patrons qui dirigent une boîte comme ils dirigeraient n'importe quelle boîte, simplement parce qu'ils viennent y mettre leur argent. Il y a une distinction entre un patron qui est du métier et un patron qui fait du business. Le début de ton exposé semblait plutôt dire le contraire. Un garagiste ancien-mécano serait tenté de dire « J'ai toujours connu ça, ça fait partie du métier, on ne va pas se plaindre ».

Le dernier point. Est-ce que dans ces entreprises-là on a une idée de ce que coûte la prévention en argent ? « Si au-delà du document il faut faire des transformations : est-ce que ça coûte ? Est-ce que je sais combien ? Est-ce que je peux me le permettre, ou pas, par rapport à mon chiffre d'affaire ? Est-ce qu'il y a des choses moins chères que d'autres, mais qui amélioreraient bien la sécurité ? »

E. Verdier : Ce sont de bonnes questions.

Les patrons qui sont dans une logique entrepreneuriale vont exclure les salariés qui viennent des chaînes (« Ce sont de mauvais professionnels, qui ont de mauvaises habitudes de travail ; donc ce type de main-d'œuvre ne m'intéresse pas »). Ce type d'entreprises forment pas mal d'apprentis, et ont des liens avec les CFA et lycées. Par rapport au modèle artisanal, ces entreprises entrepreneuriales sont dans le modèle de la profession. Ils développent une réflexivité sur ce que produit l'activité, en essayant d'en tirer profit, pour aller de l'avant, s'adapter. Le modèle artisanal s'inscrit plus dans le métier, au sens classique du terme. On est plus dans une logique de reproduction et d'intériorisation ; de ce fait, la manière de former les apprentis ne va pas être la même que dans le cas précédent pour privilégier une « tradition » (« ça a toujours été comme ça, donc ça sera encore comme ça »). Le modèle entrepreneurial ne formera pas ses apprentis sur ce mode-là ; il va dire « Qu'est-ce qu'il faut pour que les clients viennent chez nous ? », sur le registre d'une maîtrise des prestations qu'ils produisent. Dans ce modèle, il y a donc un paradoxe : on trouve à la fois des jeunes (puisqu'ils forment des apprentis, qu'ils vont recommander à d'autres, avec des réseaux qu'ils constituent), et ils fidélisent leur personnel. Le but est de garder les gens ; sachant qu'il y a du débauchage dans ce milieu. Donc il faut en permanence reconstruire de la motivation pour maintenir le personnel. La fidélisation est un registre sur lequel ils tentent, avec plus ou moins de succès, d'investir. La fidélisation, paradoxalement, se fera moins dans l'artisanal ; car il y aura des ruptures, notamment des jeunes qui n'accepteront pas ce qu'on leur fait subir. L'argument « ça a toujours été comme ça, donc ça doit continuer comme ça » ne marchera pas. Si le jeune a connu d'autres expériences, dans le cadre du lycée par exemple, il va peut-être être plus rétif à ce qu'on essaie de lui faire valoir, dans ce type d'entreprise. Voilà ce que je peux dire sur ce registre-là, avec les petits matériaux que j'ai.

La figure du patron est importante. Ce qui nous a frappé – et il faudrait le tester sur des échantillons –, c'est que les niveaux de formation dans la logique entrepreneuriale étaient en moyenne plus élevés ; notamment le niveau de la « figure de proue », un gars de plus de 50 ans qui avait fait un bac technique (qui était quand même, à l'époque, assez peu répandu dans la profession), et qui avait connu d'autres expériences professionnelles que celle-là. On trouve des gens qui ont connu des événements dans leur vie professionnelle, qui les ont amenés à réfléchir dans la durée, ou encore à se prémunir vis-à-vis de l'injonction de la prestation à fournir dans l'urgence. C'est moins le cas chez les artisans ; et parfois même chez des gens qui sont devenus agents de constructeurs, qui relèvent d'un mix artisanal-managérial, notamment parmi les plus âgés qui ont une grande difficulté à rentrer dans une logique d'appropriation des normes, et qui restent sur le mode « ça a toujours été comme ça, et moi je continue comme ça ». Dans un des garages que nous avons enquêtés (un garage Renault), il y avait trois frères – d'âges différents – qui avaient eu des arrêts prolongés pour lombalgie. Et ils continuaient de faire leur boulot de la même manière. Par contre, chez leurs salariés il y avait des configurations diversifiées. On est dans des configurations qu'il faudrait pouvoir tester sur des échantillons beaucoup plus importants, pour réussir à discriminer des effets. Dans le dernier exemple, le garage formait ses apprentis, mais pas très bien (« J'ai été formé dans ce garage,

mais on ne m'a jamais parlé de prévention »). Il n'y a pas mutualisation de l'expérience dans une nouvelle règle.

C. Gaudart : Je me demandais, en faisant référence à ce que disait Annie Weill-Fassina dans son exposé, si les jeunes et les plus vieux faisaient la même chose dans les garages ? Et si c'est le cas, est-ce que ça a des incidences sur leurs représentations du risque ?

Et ma deuxième question. La représentation que j'ai du métier de garagiste, c'est que ça a beaucoup évolué ces dernières années. C'est un milieu où on peut encore rencontrer des contraintes physiques lourdes, mais c'est aussi par exemple des mécaniciens qui branchent un ordinateur sur un tableau de bord de voiture – ce que vous évoquiez dans votre exposé –. Comment tout ça percute la question de génération ? Comment ça percute la question de la représentation des risques ?

E. Verdier : Bien sûr qu'il y a un changement important. Et justement, certains font valoir que le travail est aujourd'hui moins pénible pour ne pas beaucoup investir sur ces questions. La prévention est incluse dans les nouveaux procédés, plus qu'auparavant. Ça devient un argument, pour dire « Ce n'est pas très important de vraiment bosser sur la disposition des postes à l'intérieur du garage, et sur la répartition. Le métier a déjà beaucoup changé, et un certain nombre de problèmes sont déjà réglés par la technologie ». Je ne sais pas s'ils y croient vraiment, mais ils ont cette vision-là. Mais il y en a qui veulent absolument être multimarques, on en a vu. Parce que c'est là qu'ils espèrent vraiment rester dans le métier de la mécanique. « Sinon je ne suis plus rien, je suis dépendant du constructeur. Si je suis multimarques, je vais souvent devoir réparer une voiture plus ancienne, et je vais être plus dans ma passion, la bricole ». Ce sont des gens qui ont fait ce métier pour ça, pour cette passion. C'est le cas de celui qui faisait bosser son frère ; c'est ça qui le motivait. On est donc dans des postures assez contradictoires dans cette affaire. Sur la dizaine de garages étudiés, c'est quand même difficile de tirer des conclusions catégoriques. On peut faire jouer des hypothèses diversifiées.

A. Weill-Fassina : J'ai deux questions. Premièrement, le problème du document unique. On a pu voir, en ergonomie, que l'utilisation d'un document est souvent une conduite de détour. C'est-à-dire que la personne va se décentrer de son activité habituelle pour aller chercher le document, et répondre à ce document. Je pense que dans cette hypothèse de conduite de détour on peut trouver une explication, surtout si le document est perçu comme compliqué. Je pense que ça peut nuire à son utilisation ; sauf si on décide qu'on va l'appliquer, et que ça devient la tâche.

La deuxième question. J'ai été frappée par le fait que vous parliez beaucoup de protections individuelles.

E. Verdier : Ce sont les gens qui en parlent.

A. Weill-Fassina : Ce sont eux qui en parlent, mais c'est ce dont ils disposent. Ma question est : est-ce que ces protections individuelles sont adaptées aux activités des gens ? La « ceinture de motard » pour tenir le dos : si vous devez passer sous une voiture ou vous courber dans une voiture, ça vous bloque. Les gants, c'est pareil. Est-ce que finalement il n'y a pas un problème d'organisation du travail, de disposition des voitures, de manières de faire... pour améliorer la sécurité ? Dans quelle mesure ces incitations à la sécurité sont vraiment utilisables ?

E. Verdier : Je ne suis pas très compétent pour répondre à cette question. Ce qu'on a pu constater, c'est que spontanément les acteurs nous parlent surtout des équipements de protection individuels – en disant notamment qu'ils ne sont pas commodes. Le deuxième point qui est ressorti, c'est justement ce qui ne relève pas de ces équipements de protection individuels, c'est-à-dire : les déplacements, la prévention des chutes, la manipulation d'un certain nombre de produits, la question de l'extraction des fumées, la manière aussi de faire bouger les voitures dans un garage (comment gérer son parc de voitures ?). C'est sur tous ces aspects-là, qui relèvent plus de l'organisation, que l'impact d'un consultant a pu jouer. C'est là qu'ils ont compris quelque chose, ils le disent eux-mêmes (« J'ai compris ça, avant je ne le voyais pas »). Le reste, ils le savaient déjà. C'est sur l'aspect organisation qu'il y a des apprentissages.

M. Lacomblez : Dans la même logique que Serge... Je pense que c'est dans la comparaison qu'on sort de l'inéluctable, et qu'on parvient à cerner les alternatives ; c'est vraiment très important et très intéressant. J'ai une question de détail : est-ce que vous avez des données concernant les accidents du travail pour les trois types ? Est-ce qu'il y a des spécificités ?

E. Verdier : J'ai fait un récapitulatif des données qu'on avait pu récupérer. Le problème, c'est la remontée dans le temps, et là on est très faible.

(cf. diaporama).

Ce sont vraiment les inaptitudes pour lombalgies qui ressortent.

M. Lacomblez : Il n'y a rien qui différencie les trois types ?

E. Verdier : Si. Vous avez les types : les 1 c'est les indépendants et artisanaux, les 2 « entrepreneuriales », et 3 « managériales ». Je ne suis pas sûre qu'on puisse en tirer beaucoup de conclusions. Vous avez de l'inaptitude chez les « bons », les vertueux.

M. Lacomblez : Il n'y a pas un plus grand nombre d'accidents du travail dans un des types ?

E. Verdier : Non ; on n'est pas capable de le montrer.

S. Volkoff : Je voudrais faire un bout de réponse à Marianne en citant un travail que tu connais peut-être, mais qui n'est pas du tout sur le secteur des garages, ni même des TPE. Ce sont les travaux, menés au plan européen, de Lorenz et Valeyre, qui ont fait une typologie des modèles d'organisation<sup>27</sup>. Ce qu'ils appellent eux « organisation apprenante » n'est pas très loin de ce que tu as appelé « entrepreneuriale », la « simple » n'est pas très loin de l'« artisanale », et la « taylorienne » pas très loin de la « managériale »... ou peut-être que si ? Il doit quand même y avoir quelques voisinages. Tout ce qui est mise en danger de la santé au travail est, par les indicateurs qu'ils recueillent dans les enquêtes européennes « Conditions de travail », hiérarchisé selon ce découpage. La situation la pire est dans les structures « simples », c'est-à-dire l'artisanat.

E. Verdier : Le problème c'est de quoi parle-t-on exactement ? Quel est le contexte ? Comment ces entreprises bougent au fil du temps ? La trajectoire est très très importante. Et c'est ça qu'on n'a pas pu reconstituer.

S. Volkoff : Leur typologie est fondée sur des aspects « conditions de travail », pas sur des profils d'entreprise.

E. Verdier : Mais ils ne travaillent pas sur de petites entreprises. Nous, on a un garage Mercedes, c'est un autre monde (200 personnes)... Il y a des problèmes communs, mais c'est autre chose tout de même.

V. Pueyo : Ma question est une question de curiosité, parce que je sais bien que ce n'était pas l'objet du travail. Est-ce qu'il y a eu, dans les guides qui ont été co-élaborés avec les gens du secteur, intégration de la question des populations ? Normalement, dans les documents uniques on devrait voir apparaître la particularité de la population : qui est affecté à telle unité de travail ? Qui est exposé à tel facteur de risque ? Peut-être que les actions de prévention qu'on doit mener doivent intégrer qu'il y a des jeunes, des moins jeunes, des anciens, des expérimentés... Est-ce que ça apparaissait dans le guide qui a été élaboré ? Est-ce que c'est quelque chose qui a été discuté, même si après ça n'a pas été intégré ?

Et est-ce que cette question-là est apparue – même si encore une fois ce n'était pas l'objet du travail effectué –, par les entretiens avec les centres de formation, par les différentes personnes rencontrées ? Qui travaille, à quel endroit, et pour faire quoi ?

---

<sup>27</sup> Lorenz E., Valeyre A., 2005. « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », *Travail et emploi*, n°102.

E. Verdier : Je répondrai demain ! Car je voudrais être sûr de ma réponse, et quand même vérifier un certain nombre de choses. C'étaient des situations types uniquement. Il n'y avait pas de prise en compte de profils...

V. Pueyo : J'ai des réflexions en tête... sur le fait d'intégrer le fait qu'il y ait du personnel saisonnier ou des intérimaires par exemple, en dehors même des questions d'âge.

E. Verdier : Non, c'est vraiment structuré autour de situations types par poste. Mais je vais vérifier quand même. Il y a pas mal d'exemples, donc peut-être que dans les détails je verrai des choses. Mais dans la structuration, telle que je l'ai en tête, non. La saisonnalité ne se pose pas. Par contre, la variabilité oui. Par exemple, est-ce que cette personne est là depuis longtemps ? Il y a des *turn-over* dans certains types qui sont plus importants.

V. Pueyo : Et les acteurs de la formation ne se sont pas dit « tiens... » ?

E. Verdier : Ce qui est ressorti, c'est quand même le peu de suivi de ce qui se passe dans l'alternance. Et je suis quand même allé dans un des lycées les plus importants de Nice. C'est là où il faudrait investir massivement.

A. Weill-Fassin : C'est un constat qu'on a pu faire dans tout ce qui est stage, de la quatrième jusqu'à l'université.

E. Verdier : Oui. Mais à partir du moment où ça devient un enjeu dans la profession, on aurait pu penser qu'il y aurait un effet de retour. Non, c'est laissé à la discrétion des patrons. Il y en a qui le font sérieusement ; c'est une question d'organisation de la formation. Il y en a d'autres qui ne font rien, et qui sont plus dans la sanction et la discipline. C'est là-dessus qu'on les questionne le plus : « est-ce qu'il est discipliné ? », « est-ce qu'il arrive à l'heure ? », « est-ce qu'il a fauché ? », « est-ce qu'il fume du hasch ? » ; ce sont les préoccupations majeures.

A. Weill-Fassin : Ce sont des choses générales ; Thébaud-Mony a montré des choses semblables. Dans des IUT aussi, la seule chose qui comptait, c'était la rédaction du rapport après. Dans les stages, il y a très rarement coordination entre l'entreprise et le tuteur.

E. Verdier : Dans le lycée professionnel où j'étais, c'était absolument fascinant. Il y avait ceux d'en haut et ceux d'en bas. Ceux d'en haut étaient les profs d'enseignement général, qui faisaient notamment le cours sur la prévention des risques. Ceux d'en bas, c'était l'atelier. Et, entre les deux il y avait ce qu'ils appelaient un « pont levis », une espèce de plate-forme en béton qui surplombait une cour dans laquelle les profs garaient leurs voitures. Il y avait une certaine violence (symbolique ou non) dans les propos tenus par une catégorie d'enseignants sur l'autre.

V. Meylan : Ma question porte précisément sur ce thème de la formation et des conditions qui sont faites aux jeunes dans les entreprises. Au travers de votre exposé, on voit bien qu'il y a des questions d'organisation, des questions d'évolution du travail et du secteur, et une pression très forte du marché sur ces entreprises. Ce qui est très surprenant, c'est quand on voit ce qui est demandé aux jeunes. On ramène tout à une responsabilisation individuelle du jeune quant au port des équipements de protection individuels. Je voulais savoir si vous aviez des retours de ce qui se dit en formation ? D'après les échos que j'ai pu en avoir dans un tout autre secteur – l'agriculture, secteur dans lequel on travaille actuellement –, les jeunes disent qu'on leur parle très peu de questions de prévention au lycée, lorsqu'ils sont en alternance (une partie en entreprise, et une partie en cours). Lorsqu'on leur parle de ces questions de prévention, on leur dit : « Attention, ça relève de votre responsabilité », « N'allez pas incriminer l'employeur », « C'est à vous de demander des équipements de protection, et de les porter ». C'est ce qui m'a été rapporté. On est amené du coup à parler de prise de risques lorsqu'ils n'en portent pas. Alors, est-ce vraiment de la prise de risques ? Ou est-ce qu'ils sont conduits, au vu des pressions, à courir ces risques ? Je trouve embêtant qu'on ramène ces questions-là uniquement à des questions de port individuel, alors qu'on s'aperçoit qu'il y a des questions d'organisation qui sont primordiales. Surtout que les jeunes ne sont pas en position facile, car ils ont à prouver leur vaillance (on l'a vu dans plusieurs secteurs), qu'ils sont efficaces. Ils sont

mis en demeure de se montrer utiles, et non revendicatifs. Alors, est-ce le message qu'on leur passe au lycée, de « ne pas être revendicatif » ? Sachant que les entreprises ont sans doute aussi un regard sur ce qui est enseigné dans ces secteurs-là. Du coup, on les amène aussi à tolérer des conditions organisationnelles. J'ai pu voir une jeune apprentie se faire arroser d'un brouillard de produits passés par un collègue un peu plus loin, parce qu'elle était sous le vent. Elle n'osait rien dire ; et elle m'a demandé si « par hasard » elle ne pouvait pas avoir un masque pour se protéger. Elle n'osait pas le demander, et ses collègues ne s'exprimaient pas non plus. Là on n'est même pas dans la prévention primaire, on est dans la prévention « de base ». On n'agit pas sur les causes, et on met les jeunes dans une position où ils ne sont pas en mesure de comprendre ce qui peut se passer, et ils subissent.

E. Verdier : L'ambition des référentiels, quand on regarde les protocoles, est bien de faire de la prévention un élément de la qualification professionnelle. C'est quand même ça qui est affiché comme objectif. Donc a priori de construire un professionnel capable de dire « là on n'est plus dans les règles de la profession ». Le problème, c'est la pratique. On peut avoir un certain doute par rapport aux matières VSP : « vie sociale et professionnelle ». C'est un quantum d'heures assez faible, étalé sur l'année, et qui passe tout en revue : les problèmes de sécurité au travail, ce qu'est un contrat de travail, ce qu'est une entreprise, ce c'est le droit en général, etc. Tout ça fait un ensemble qui n'est pas, en plus, toujours présenté d'une manière vivante. Si l'interaction entre le prof qui en est chargé et les profs d'atelier n'est pas construite, alors l'écho donné à ce cours est faible, et il ne trouve pas de résonance dans les pratiques d'atelier dans le lycée ou le CFA. Cette condition de mise en relation des matières et des expériences au travail est donc importante. Si ce n'est pas construit, et qu'il n'y a aucun écho dans l'entreprise, ça devient trop théorique. C'est pour ça qu'il y a des jeunes, qui ont pourtant passé leur CAP il n'y a pas longtemps, qui nous ont dit qu'on ne leur en avait pas parlé. Sans doute qu'on leur en a parlé dans le programme VSP pourtant...

V. Meylan : Les jeunes que j'ai vus avaient 17 ans, et étaient très inquiets quant à leur santé future... même à 17 ans !

E. Verdier : L'exigence est plus grande quand même dans le cours qui est en bac pro. Et là, je pense qu'on ne peut pas dire qu'on leur apprend la soumission dans ce cours. Pour avoir regardé un certain nombre de cours, je ne crois pas que ce soit ça. Il y a même parfois un excès de méfiance, avec une vision du patron comme forcément douteux. Je ne suis pas sûr que ce soit d'ailleurs la bonne méthode ; on peut se poser la question. Là encore, la question est celle de l'interaction avec ce qui va se jouer dans l'entreprise. Si en retour, à l'issue de leur stage, on ne leur demande rien sur cet aspect-là, évidemment il y a peu de chance qu'ils capitalisent par eux-mêmes, qu'ils s'approprient les choses. On va être dans une relation passive à l'usage, ou non, des équipements individuels. Je n'ai pas beaucoup d'éléments sur ça, mais c'est cette absence de coordination entre les différents registres/personnes qui m'a frappé. Du coup, ce n'est sûrement pas la prévention des risques professionnels qui est au centre ; alors que ça met en jeu la santé des plus jeunes.

Il y a un enseignement optionnel très intéressant, que j'ai trouvé très bien fait – même si je n'y connais pas grand chose -, sur les postures (« PRAP » : prévention des risques liés à l'activité physique). Dans le lycée en question, c'est un prof de gym qui faisait ça, et il prenait ça vraiment très au sérieux. Il considérait que c'était un enjeu important – dans ce lycée, il y avait beaucoup de formations « bâtiment ». Mais cet enseignement était complètement, à l'échelle de ce lycée, secondarisé, et avait une reconnaissance très faible. Il y a tout ce problème de positionnement des gens qui se lancent dans ce type d'enseignement. Il y avait l'équivalent d'un comité « hygiène et sécurité » dans ce lycée, mais ça faisait 6/7 ans qu'il ne s'était pas réuni. L'importance qui est donnée déjà à ce type de question dans l'enseignement lui-même présage de l'importance que ça aura dans la qualification professionnelle. Donc on laisse la question à la discrétion du bon vouloir et de l'investissement fait par les patrons : il y en a qui font bien, et d'autres qui ne font pas du tout.

P. Matthieu : Je voulais vous poser deux questions sur la cohérence. Est-ce que vous avez remarqué des entrepreneurs qui n'auraient pas été du tout sensibilisés à la prévention de la sécurité au travail,

et qui, dans leurs petits garages, ont pu quand même évoluer positivement par l'apport d'apprentis formés ? Je suis assez sceptique, mais peut-être l'avez vous observé ?

Vous avez recueilli des témoignages sur le terrain. On pourrait faire la corrélation de ces témoignages avec l'accidentabilité réelle dans ces entreprises, et également les comparer à la pratique. Est-ce les témoignages, les mots, la façon dont ils vous ont présenté leur appréhension de la prévention vous ont paru sincères, francs... en tout les cas conformes avec les pratiques ? Est-ce qu'il y avait des gens qui avaient l'air de dire « moi la sécurité, je m'en fous », et finalement la pratique observée n'était pas si négligée ? Et l'inverse ? Est-ce que vous avez décelé ces problèmes de cohérence ou d'incohérence dans votre étude ?

E. Verdier : Il faut bien voir qu'en amont de tout ça il y a la question de la responsabilité pénale, c'est quand même un moteur de cette affaire. À partir de là, il y en a qui se sont pris au jeu, qui ont découvert quelque chose, et ils continuent. Et vous en avez d'autres qui ont surtout cherché après l'échappatoire. Il y a trois cas en fait : ceux qui se sont pris au jeu, qui investissent, qui continuent à gamberger, qui prennent des initiatives, qui cherchent de l'argent pour diffuser dans leurs entreprises et dans leur branche. Il y en a qui essaient de se protéger formellement en ayant un document unique si un contrôleur débarque. Et puis il y a ceux qui voudraient introduire de la négociation, qui voudraient quelque chose de flexible et adaptable : « Si on me sanctionne parce que je n'ai pas rempli toutes les obligations, alors que j'ai fait un effort, c'est injuste » ; « Il faut que ceux qui sont susceptibles de me contrôler soient capables de comprendre que j'ai fait un effort, que ça a compté pour moi. Ils doivent donc me laisser une possibilité de continuer cette trajectoire ». Alors qu'est-ce qu'il y a de rhétorique, de tactique, de sincère là-dedans ? Je ne sais pas ; il y a peut-être les trois en même temps parfois. Mais l'appel à cette possibilité de négocier, on la rencontre d'une manière assez fréquente.

Dans l'hôtellerie, où les situations sont beaucoup plus extrêmes que dans les garages, on essaie de passer directement par le préfet, et de court-circuiter l'inspection du travail, ou de la mettre sous contrôle, en négociant.

Et puis vous avez plusieurs manières de faire un contrôle ; ça a été montré par ailleurs. Selon sur qui vous tombez, à situations rigoureusement identiques, vous n'avez pas du tout le même traitement. Il y a donc cette peur de l'arbitraire. Et donc l'idée que si on peut négocier, alors il y aura moins d'arbitraire. Ce n'est pas tant pour finasser avec la règle – pour certains en tout cas –, c'est pour pouvoir être dans une logique de trajectoire d'apprentissage – si je veux être positif.

S. Volkoff : Vous-mêmes, vous étiez pris un peu pour des inspecteurs, ou des envoyés des inspecteurs ?

E. Verdier : Non. On avait demandé aux syndicats de nous introduire, d'annoncer notre venue, et de favoriser notre prise de contact.

## Chapitre 4

# INTÉGRATION DES NOVICES ET TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE DE PRUDENCE DANS LE MILIEU DU CINÉMA : DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS ET CULTURE DE MÉTIER

CLAIRE VINCENT-GENOD, ergonome

---

Je vais vous présenter une partie de l'étude cinéma réalisée à Montréal l'année dernière avec l'IRSST et l'Université Laval. Cette étude s'inscrit dans un projet « transmission des savoirs de métiers et de prudence », qui s'est intéressé à deux autres secteurs d'activité : la santé et la restauration collective.

### 1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Le contexte est celui de l'enjeu de la pérennité des savoirs et de l'intégration sécuritaire et compétente des jeunes travailleurs dans les milieux de travail. Les enjeux majeurs sont autour de la limitation des accidents, mais également en termes d'efficacité de la production<sup>28</sup>.

Dans cette étude, il s'agissait de :

- Documenter les situations de transmission formelles et informelles, en mettant en évidence les structures en place ou non dans les milieux de travail qui favorisent la transmission.
- Comprendre et mettre en évidence les processus d'accès aux savoirs de métier et de prudence, et les enjeux pour les novices et les experts (en termes de santé, de sécurité, d'accès à l'emploi, etc.).

Le but est de soutenir les approches de formation en milieux de travail, basées sur les acquis de l'expérience, et les situations de formation « informelles » ; et d'améliorer la prise en charge en termes de santé et sécurité pour les novices.

L'objectif de cette exposé est de :

- Présenter les stratégies des techniciens experts en termes de prudence et d'efficacité ;
- Montrer le lien entre préservation de soi et du collectif de travail et apprentissage des novices ;
- Et mettre en évidence les facteurs qui favorisent ou non la mise en place de ces stratégies et l'accès aux savoirs pour les novices.

### 2. COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DU SECTEUR CINÉMA

#### 2.1. Le groupe professionnel ciblé

Parmi les techniciens du cinéma, nous nous sommes intéressés particulièrement aux machinistes (Grip). Dès le début du projet, l'équipe de recherche a reçu l'appui et la collaboration de l'AQTIS (Alliance Québécoise des Techniciens de l'Image et du Son), un syndicat québécois. L'AQTIS a contribué à mettre en contact l'équipe de recherche avec des producteurs afin de mener des études sur le terrain. Par

---

<sup>28</sup> Voir par exemple Calvarin C, Lefebvre M, Jennepin E., 1996, Dossier : accueil des intérimaires, les conditions du relais. Travail et sécurité (554):22-55.

Roblain O., 2007, La gestion des savoirs en questions, note de synthèse de la mission Recherche, La Poste, [http://www.irepp.com/IMG/pdf/Gestion\\_des\\_savoirs-\\_avril\\_2007.pdf](http://www.irepp.com/IMG/pdf/Gestion_des_savoirs-_avril_2007.pdf) ;

Bellini S., 2007, « L'expérience professionnelle. Capital ou fardeau des seniors ? », *Travail et Emploi*, n° 109.

ailleurs, avec l'aide du syndicat, l'équipe a pu disposer d'un certain nombre de documents : données d'accidents, détails sur la formation, fiches de postes.

Il y a eu une demande de la part du responsable Santé Sécurité du syndicat (qui faisait depuis deux ans un travail de terrain important, et des formations), pour enrichir la formation et fournir des éléments pour sensibiliser et prévenir aux questions de santé et de sécurité au travail. Il faut savoir que, pour travailler sur les plateaux, les techniciens doivent être affiliés à des syndicats. Ils suivent des formations, avec un certain nombre de crédits à obtenir dans un département choisi, qui permettent la reconnaissance du titre (de machiniste, d'éclairagiste, etc.). Par ailleurs, pour travailler sur les productions américaines, les techniciens québécois doivent obtenir des cartes de compétences obligatoires pour exercer certaines activités (conduite de grue, travail en hauteur, etc.). Les syndicats vont jouer un rôle dans ces formations à ce niveau-là.

La démarche SST (santé, sécurité au travail) commence à percer le milieu du cinéma, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent.

Le choix de ce groupe professionnel s'est fait aussi dans la continuité de travaux de l'IRSST, qui ont mis en évidence un certain nombre d'éléments sur le milieu du cinéma et les arts de la scène<sup>29</sup> (Bourdhoux et coll., 2003 ; Ledoux et coll., 2008) :

- Un niveau de risque élevé en termes de SST dans certains départements (machinistes, décors, régie) (déplacements constants, ports de charges lourdes) ;
- Une usure et exclusion du métier : il est difficile de se « reconverter » du fait de l'âge, mais aussi de la spécificité et de la nature du métier (métier à forte pénibilité avec port de charges, équipements de cinéma, etc.). Et paradoxalement, les techniciens semblent aussi partagés entre l'envie de décrocher et un sentiment d'usure, et à la fois un attachement à la « famille cinéma » (travail avec des équipes connues, milieu intéressant, une image positive auprès de la population).

## 2.2. Organisation du secteur

Quel est l'impact de l'organisation du secteur sur la transmission et l'apprentissage ? On peut distinguer plusieurs niveaux.

### **1<sup>er</sup> niveau : Le mode d'organisation du secteur du cinéma**

Le fait que la structure organisationnelle même de l'industrie du cinéma est basée sur la réalisation de projet, et non sur la construction dans le temps d'une entreprise, a des effets concrets sur la transmission des savoirs de métier et de prudence. En effet, l'embauche de main-d'œuvre tourne généralement autour d'une production cinématographique à la fois, qu'il s'agisse d'un producteur indépendant ou d'une maison de production. Dans un tel contexte, il semble y avoir, pour l'entreprise (l'employeur), peu ou pas de plus-value à qualifier une main-d'œuvre (qui s'avère d'ailleurs temporaire), contrairement à des entreprises manufacturières par exemple. Ceci est d'autant plus vrai que l'industrie cinématographique semble aux prises avec des contraintes temporelles et budgétaires plus fortes qu'auparavant, selon des sources diverses (producteurs, formateurs, représentants, et techniciens).

La précarité, hautement présente dans ce secteur d'activité, influence la transmission. La totalité des techniciens rencontrés détenait un statut de pigiste. Aussi, pour un même contrat, il existe une certaine concurrence. Ainsi, dans certains métiers plus spécialisés, un « expert » peut être tenté de ne pas transmettre ses trucs de métier, de peur de perdre sa « plus-value » pour une équipe technique.

---

<sup>29</sup> Bourdouxhe, M.; Granger, D.; Toulouse, G., 2003, *Étude exploratoire des problèmes musculo-squelettiques et des accidents chez les techniciens du cinéma et de la vidéo* ; Rapport IRSST.

Ledoux É., Ouellet F., Cloutier E., Thuillier C., Gagnon I., Ross J. Les déterminants organisationnels et structurels de la santé des danseurs : Vers une compréhension large des problèmes de santé. in *Danse et santé : Du corps intime au corps social*, Fortin, S. (éd.), Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008, p. 199-213, (Collection Santé et sécurité du travail).

Un autre facteur clé est la présence d'une hiérarchie. Les programmes de formation offerts influencent aussi la transmission. Par exemple, le programme d'apprentis, issu d'une entente entre l'APFTQ<sup>30</sup> et l'AQTIS, s'avère un exemple positif pour l'intégration et l'apprentissage du métier. Certains aspects des ententes collectives tendent à favoriser l'insertion des novices dans le métier, alors que d'autres, dont des restrictions entourent l'embauche des permissionnaires, ont l'effet inverse.

## **2<sup>e</sup> niveau : Le mode d'organisation des entreprises cinématographiques**

La structure et l'organisation des entreprises influencent l'activité de travail et, par ricochet, l'activité de transmission des techniciens. En effet, le mode de gestion de projets, la réalisation ou non d'ententes collectives avec la main-d'œuvre contribuent à déterminer les conditions d'exercices du travail. Notons par exemple le choix d'une entreprise de signer un contrat pour chaque téléfilm plutôt qu'un contrat annuel, d'engager ou non les mêmes chefs de département et leur équipe respective, de gérer les projets en silo ou en continuité. Des conditions de travail plus précaires, des équipes « inconnues », ou des contraintes temporelles liées dès le départ à une gestion de projet déficiente peuvent limiter les opportunités de transmission pendant un tournage.

## **3<sup>e</sup> niveau : L'organisation d'une production**

À ce niveau, la planification en amont du tournage, ainsi que la planification quotidienne des opérations pendant le tournage constituent des éléments clés qui limitent les contraintes et les « mauvaises surprises » pour l'équipe technique. Le repérage et la communication avec les différents départements permettent notamment de prévoir les besoins en ressources humaines et matérielles. Un manque de ressources peut entraîner des retards ou de la précipitation, et ainsi réduire les marges de manœuvres temporelles des experts qui s'avèrent nécessaires pour encadrer un novice. Les producteurs vont décider des horaires de tournage, du nombre de jours, etc.

## **4<sup>e</sup> niveau : Le collectif de travail**

On trouve le « *Best boy* » qui a un rôle clé, puisqu'il répartit les tâches au sein du collectif. À ce niveau, on a tout un ensemble de codes et valeurs de métier, et des stratégies de prudence collective.

Plusieurs études ont montré que le collectif de travail contribue de façon importante à la santé et à la préservation du personnel, que ce soit en aidant à la construction de stratégies collectives de travail, ou en favorisant l'échange et le partage de certaines stratégies. Ces processus protègent les novices tout en valorisant les savoir-faire de métier développés par les expérimentés<sup>31</sup>. La confiance réciproque constitue selon Caroly<sup>32</sup> l'une des trois conditions à la construction d'un collectif de travail. Les autres éléments sont : la reconnaissance des compétences, et les règles de métier. Dans un milieu aussi « éclaté » que celui du cinéma, la présence d'un collectif de travail s'avère un élément clé du bon fonctionnement d'une production. Ainsi, la stabilité des équipes joue un rôle déterminant dans la transmission, de même que les stratégies développées par le collectif professionnel en place. C'est aussi à ce niveau que la répartition des tâches se décide en fonction des compétences de chacun, offrant ou non des opportunités d'apprentissage aux novices selon le contexte de la production.

---

<sup>30</sup> Association des Producteurs de Films et de Télévision du Québec.

<sup>31</sup> Avila-Assunção, A., 1998, « De la déficience à la gestion collective du travail : les troubles musculo-squelettiques dans la restauration collective », thèse de doctorat d'ergonomie, École Pratique des Hautes Etudes.

Cloutier, E., David, H., Ledoux, E., Bourdouxhe, M., Teiger, C., Gagnon, I., et al., 2005, *Importance de l'organisation du travail comme soutien aux stratégies protectrices des AFS et des infirmières des services de soins et de maintien à domicile* (Rapport no. R-249), Montréal, Canada: Institut de Recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.

Pueyo V., 1998, Construction et évolution des compétences : l'exemple des autocontrôleurs dans la sidérurgie. *Actes du 33<sup>e</sup> congrès de la SELF, temps et travail*, pp. 583-590.

<sup>32</sup> Caroly, S., 2002, Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail. *PISTES*, 4 (1), <http://www.pistes.uqam.ca>

### **5<sup>e</sup> niveau : L'activité du novice ou de l'expert**

Le novice réalise certaines tâches, selon son parcours, sa formation, les opportunités. L'expert transmet dans certaines situations de travail, quand il a le temps de vérifier, et de superviser. Le transfert des savoirs de métier et de prudence s'effectue, dans le milieu du cinéma, à travers la réalisation des activités de travail assignées au novice et à l'expert. La répartition des tâches est différente entre un novice et un expert ; elle est basée sur différents critères. Par exemple, la réalisation d'une tâche complexe par un expert peut être une occasion d'apprentissage pour le novice, en l'observant ou en l'assistant.

### **6<sup>e</sup> niveau : L'activité de transmission**

L'activité de transmission constitue une activité à part entière, qui s'ajoute à l'activité de travail du technicien, contribuant ainsi à augmenter sa charge de travail. Cette activité de transmission n'est pas unidirectionnelle mais bidirectionnelle, c'est-à-dire que le transfert de savoirs ne s'effectue pas uniquement d'un expert vers un novice mais que ce dernier peut aussi transmettre ses connaissances à un collègue expert.

## **3. MÉTHODOLOGIE**

Nous avons fait des entretiens formels semi-dirigés auprès de personnes ressources du milieu (producteurs, syndicat, responsable SST, etc.), et recueilli tout un ensemble de données sur le milieu (organisation, formation, accidentéisme, etc.).

Nous avons mené une analyse de l'activité de travail (observations, entrevues individuelles et collectives), en observant un tournage pendant dix des dix-huit jours de sa durée, à Montréal, durant l'été 2007. Sur ce tournage, il y avait entre 70 et 90 personnes, incluant le personnel « régulier », les extras, les acteurs et les figurants.

L'observation s'est faite selon la technique « Papier-crayon », car nous n'avions pas l'autorisation de filmer. Nous observions entre dix et douze heures par jour (le minimum de leurs journées de travail). La relation experts-novices a été abordée par les actions (montage de matériel, choix de tel ou tel équipement), et par des communications de différentes natures (techniques, sociales et organisationnelles). Nous avons également travaillé sur les parcours professionnels (ancienneté dans le métier, emplois antérieurs, formation) et de santé des machinistes. Enfin, nous avons réalisé une réunion collective d'auto-confrontation avec l'équipe machiniste.

## **4. LE TRAVAIL DES MACHINISTES (GRIP)**

### **4.1. Tâches des machinistes**

Les machinistes réunissent et montent l'équipement nécessaire aux constructions autour de la caméra et de l'éclairage. Ils travaillent avec le chef de photographie, et à partir des données de la production. Ils assurent également un travail de vérification. Le matériel est, la plupart du temps, loué ; ils doivent donc vérifier qu'il est bien en état de fonctionner. Ils chargent et déchargent l'équipement nécessaire stocké dans le camion au plateau. Ils font l'entretien, et éventuellement la réparation du matériel.

Les machinistes sont en nombre variable sur les tournages, en fonction des besoins et des horaires (dix à douze heures par jour). Dans l'organisation que nous avons étudiée, ils étaient entre cinq et six.

## 4.2. Présentation de l'équipe observée

### Les experts « permanents »

Nous avons suivi quatre experts « permanents » : le *Key Grip* (le chef de département), un *best boy*, et deux machinistes (grip expert).

	Expérience	Âge	Formation/ métiers antérieurs
Key Grip	30 ans	55	
Best Boy	20 ans	52	Soudure puis maison de location de matériel de cinéma
Grip expert 1	15 ans	52	Manutention, répartiteur de livraison, chauffeur. Commence dans le cinéma par la régie
Grip expert 2	29 ans	52	Formation en photo, puis entre dans le cinéma comme assistant de production/ chauffeur, puis régie extérieure

Le chef grip supervise l'équipe, manipule le chariot caméra (sur lequel est assis le cameraman), évalue les besoins en matériel, participe à la planification avant le tournage (choix des lieux, ressources humaines et techniques, etc.). Le *Best Boy* fait l'interface entre le chef et l'équipe, participe aux montages, compose les équipes (par exemple, c'est lui qui choisit les extras), attribue les tâches, etc. Les machinistes experts montent et rangent le matériel, et en font l'entretien.

Ce collectif travaille ensemble depuis de nombreuses années.

### Les extras et les novices

	Expérience	Âge	Parcours
Grip « extra » expert 1	18 ans	40	Différentes fonctions dans le cinéma
Grip « extra » expert 2	12 ans	45	Cinéma (avec arrêt de 9 ans suite à AT)
Grip « extra » novice (D)	2 ans	24	Formation électricien, parcours dans le bâtiment, puis entre dans le cinéma par la régie
Grip « extra » novice (M)	1 an	20	Formation universitaire cinéma
Grip « extra » novice (Mi)	2-3 ans	25	Grip et électricien
Stagiaire polyvalent (B)	1 an	18	Étudiant en cinéma Participe souvent aux tournages car père dans le métier

Il y a quatre grip « extra » novices (dont un stagiaire), avec des parcours très différents. Nous verrons que, selon la formation et le parcours, l'accès aux savoirs et le processus d'apprentissage sont très différents. Par exemple, le travail déjà accompli (crédits AQTIS), le passage par la régie (expérience antérieure dans le métier ou autre métier), la formation antérieure (technique, universitaire), et la présence ou non d'un réseau potentiel, sont des éléments clés, favorisant l'intégration et l'accès aux savoirs.

Je parlerai plus spécifiquement des machinistes « D », « Mi » et « B », que nous avons suivis lors de l'étude.



**Machinistes au montage d'une caméra-car**



**Déchargement du matériel caméra et de l'éclairage**

## 5. L'ORGANISATION DES TOURNAGES DE CINÉMA

### 5.1. Une structure hiérarchisée dans un environnement dynamique

Le cinéma est un milieu hiérarchisé, gage de santé, sécurité et efficacité. Les fonctions des uns et des autres sont clairement définies. Chaque corps de métier ou « département » comprend plusieurs échelons ; à chaque échelon, les tâches sont clairement définies, et chacun connaît son rôle. Ces départements travaillent en coordination et en interdépendance (les machinistes avec les éclairagistes, avec la caméra, etc.)

Cette structure met en évidence un certain nombre de contraintes :

- des équipes qui ne se connaissent pas ou peu ;
- le recours aux extras (qui peuvent venir une seule journée sur le tournage) ;
- une contrainte temporelle (il ne faut pas s'arrêter au cours de la journée) ;
- un environnement en changement constant (lieux, climat, ordre variable des scènes, etc.).
- des milieux souvent ouverts, avec des tournages en extérieur (gestion de la circulation, des piétons, etc.).

Il existe donc une variabilité importante sur les tournages, ce qui apparaît comme un défi majeur d'adaptation pour les novices. Et la gestion nécessaire de l'environnement est une charge pour les techniciens.

### 5.2. La répartition des tâches : un élément dans la gestion de la SST

La répartition des tâches, un élément clé de la gestion de la santé – sécurité, se fait :

- en fonction des compétences reconnues dans l'équipe ;
- en fonction de l'expérience antérieure et la confiance ;
- avec un objectif de préservation de soi et d'efficacité.

#### ***En fonction des compétences reconnues dans l'équipe***

Au-delà du rôle et des responsabilités de chacun au sein de la hiérarchie, il y a au sein de l'équipe un « 2<sup>e</sup> niveau » de découpage, par rapport aux compétences de chacun. On observe une répartition implicite du fait d'un collectif construit.

Certaines tâches sont intentionnellement déléguées à tel ou tel machiniste selon l'expertise qu'il a développée : « [...] Comme X il connaît tout le camion, tout l'équipement, il sait où est tout. Fait que quand on veut installer soit des affaires sur les portes pour les autos, on dit à X : Bien sors l'équipement puis... » (un technicien expert).

#### ***En fonction de l'expérience antérieure et de la confiance***

Les tâches ne sont pas réparties uniquement par rapport à l'expérience dans le métier, mais aussi par rapport aux compétences ou expériences antérieures. La confiance est un élément essentiel du partage des tâches, que la personne soit experte ou novice. Si des compétences particulières proviennent d'autres expériences, la confiance pourra être accordée.

C'est, par exemple, le cas d'un novice qui a déjà travaillé dans le secteur de la construction, qui a des compétences reconnues, et qui sera assigné plus aisément à une tâche « connexe ». « C'est un travail d'équipe [...] il y avait un jeune, qui était fort en escalade, qui avait fait des excursions au Tibet, tu le mets sur toutes les attaches [...] c'est sûr et certain que ça va être bien fait. C'est de trouver les forces de chacun et de les distribuer » (un technicien expert).

**Objectif de préservation de soi et d'efficacité**

Prenons le cas du *Best Boy*, qui arrive un matin avec une douleur à l'épaule. Lors de la manipulation d'un équipement d'éclairage, il demande à un collègue expert de son équipe de le remplacer : « *Je sais qu'ils sont bons, je peux les envoyer, pas de problèmes, mais j'enverrai pas un novice* ».

Nous avons remarqué aussi que les experts réalisent les tâches plus délicates (avec une expertise requise) ou plus pénibles, car ils savent qu'ils peuvent réguler entre eux le port d'une charge par exemple, ce qui serait plus difficile avec un novice. Au sujet du port du Dolly, un expert dit : « *Quand tu forces avec quelqu'un qui est pas habitué, ce n'est plus 100 livres, ça tombe à 130 !* ».

Il y a donc des régulations qui se mettent en place au sein du collectif d'experts. La répartition des tâches permet d'assurer une efficacité et une sécurité des opérations.

**6. STRATÉGIES SST ET APPRENTISSAGE – QUELQUES EXEMPLES****Cas 1 - Le montage d'un échafaudage : conditions organisationnelles favorables à l'apprentissage : apprendre dans la sécurité.**

Le *Best Boy* confie l'assemblage d'un échafaudage à deux novices « ++ » (qui ont un parcours par la régie et le bâtiment, et donc une certaine reconnaissance de leurs compétences) à 12 h 45, alors que l'équipement n'est requis qu'à 21 h 00. La planification du tournage permet ici aux techniciens d'anticiper « en temps réel » certaines actions. La feuille de service fournit des renseignements utiles, et la communication permanente avec les autres techniciens permet de suivre l'évolution du tournage. De plus, le chef d'équipe leur transmet (*via* des talkies-walkies) des informations essentielles qui leur permettent de s'organiser, d'anticiper les actions, et de se garder des marges de manœuvre temporelles pour réaliser le travail dans de bonnes conditions. Ces marges de manœuvre temporelles offrent la possibilité aux novices de réaliser certaines tâches, de se trouver en situation d'apprentissage.

Ci-dessous, nous avons un extrait d'une séquence de l'assemblage d'un échafaudage par deux novices.

Techniciens	Actions	Savoirs / objet	Transmission / échanges
<a href="#">N1 et N2[1]</a>	Matériel + montage	matériel	
N1 N2 et E2	Montage : les novices se demandent pourquoi « <i>ils faut mettre les vérins avec les roues après</i> »	Mode opératoire	Explications. E2 qui se trouve à côté leur donne l'explication. « <i>pour se mettre à niveau</i> »
N1 et N2	Montage. Les novices réalisent ensemble le montage des roues de la structure		
N1 et N2	Montage. Différents échanges entre eux sur le montage		Collaboration entre les deux novices
N1 et N2	Montage. Les novices se rendent compte d'une erreur : ils ont fixés les X qui maintiennent la structure du mauvais côté		Se rendre compte et rattraper son erreur. Les experts surveillent mais laissent les novices se débrouiller
E1 à N1 et N2	Montage.		E1 explique ce qu'il veut (au sujet de la plate-forme à installer) : il guide et donne une directive.
E2 à N1 et N2	Montage. Il s'agit de monter la structure, de pouvoir la déplacer facilement et prévoir le matériel nécessaire pour faire les réglages sur place au moment d'installer la lumière	Mode opératoire + matériel	E2 donne des explications aux novices.

Dans cet exemple, l'apprentissage se fait de différentes manières :

- par la réalisation d'erreurs, que les novices ont détectées et corrigées ;
- par la collaboration : les deux novices s'aident, se posent des questions, et sollicitent l'expert à côté. L'expert dit que « *je suis toujours le travail de loin [...] je vois que ça va, mais je vérifie toujours après* ».
- par la stratégie de laisser faire, de surveiller (mais avec prudence : toujours vérifier avant d'utiliser).

Divers facteurs vont rendre possible cet apprentissage ce jour-là :

- le temps ;
- la présence d'un collectif d'experts efficace (régulation, évaluation des charges) ;
- l'espace (pas de circulation, pas de piétons) ;
- le parcours des novices (ces novices ont déjà plusieurs jours de présence sur ce tournage, et des antécédents dans la régie et le bâtiment).

L'« apprentissage », la « sécurité » et la « prudence » sont des éléments toujours présents chez l'expert. Il y a une responsabilité sécuritaire pour les futurs utilisateurs de l'échafaudage (notamment l'éclairagiste). Le critère de sécurité est important dans le fait de confier ou non une tâche. Pour la situation présentée précédemment, l'expert nous dit : « *Je pense qu'un échafaud avec un garde donc ce n'est pas très, très haut, premièrement. Si ça avait été quatre échafauds de haut, là c'est autre chose.* » L'expert explique que cet équipement est peu élevé ; donc l'action est réalisable par les novices.

La possibilité de superviser, de vérifier est également très importante : « *Puis même à ça, ils peuvent le faire, ce n'est pas un problème en soi. Il faut qu'ils soient supervisés [...]* »

## **Cas 2 - Le savoir-faire des experts, l'expérience des lieux de tournage : limitation des pénibilités et transmission de stratégies de préservation.**

Le deuxième cas que je voulais vous présenter se passe le 8<sup>e</sup> jour d'un tournage, dans un immeuble désaffecté connu des experts. Les camions d'équipements sont garés le long de la rue près des bâtiments, et proche de la porte du bâtiment. L'idée de cette planification et gestion des camions est de limiter les déplacements avec du matériel lourd. On sait que l'accès au bâtiment est difficile : couloir étroit, en étage ; avec en plus ce jour-là une chaleur particulièrement éprouvante.

Toute l'équipe participe au déchargement du camion machiniste, dont le stagiaire. Ce dernier se charge de l'équipement, à l'aide d'un diable ; il sort les boîtes de cales, nombreuses et lourdes. L'expert intervient alors, pour lui dire de ne garder que deux tailleurs, de réduire le matériel, pour réduire sa charge et s'économiser. Il sait qu'il n'y aura besoin que de tels types de matériels, puisque ça a été planifié.

Il y a donc ici une stratégie de préservation de l'expert, qui est transmise en situation. C'est rendu possible par les connaissances de l'expert des besoins en matériel, des lieux, et du travail ; et également grâce aux informations et à la communication avec l'équipe sur les scènes à tourner.

On voit donc que les savoir-faire de prudence et la préservation de soi passent par la connaissance nécessaire des besoins en matériel, qui est la base des savoirs à acquérir pour les novices. Il y a également des savoirs issus de l'expérience de la planification d'un tournage. Mais tout cela est rendu possible car les équipes sont stables sur une production. Il y a une connaissance des lieux, des exigences, des besoins de la production, etc. qui laisse la possibilité d'anticiper pour se préserver. Les stratégies pour réduire la pénibilité pour soi et son équipe passent par des règles de métier « *pour durer* », « *ne pas faire courir quelqu'un pour rien* », et « *ne pas forcer pour rien* ». La santé-sécurité au travail passe aussi par l'apprentissage de « *s'économiser* ».

## 7. SYNTHÈSE

### 7.1. Prudence et sécurité : par étapes, avec le temps

Les savoir-faire de prudence se forment avec le temps, sur le tas et par opportunités : un jour un échafaudage, un jour un chariot, etc. La prudence et sécurité sur les plateaux pour les novices se passent « par étape », avec la connaissance technique et organisationnelle (cf. cas 1, réalisation d'assemblage simple & manutention des équipements). On apprend avec le temps. Il y a un respect de ces étapes de la part des experts pour confier des tâches. La précision et la dextérité sont des gages de santé et de sécurité. Un technicien nous dit : « *Comme le dernier film, le jeune qui était avec moi, il voulait flaguer (poser des panneaux) tout de suite. J'ai dit : « Tu ne vas pas flaguer tout de suite! Tu ne peux pas comprendre ça mon gars, c'est impossible ! Même moi ça m'a pris deux ans avant de comprendre. [...] Ca s'apprend avec le temps ».*

### 7.2. Stratégies mises en place par les experts : anticiper, mais pas trop...

Les stratégies de planification de la production et l'anticipation des scènes et des actions permettent de « prendre de l'avance ». Ça laisse des marges de manœuvre pour des situations d'apprentissage, et pour pouvoir réguler sa charge. Mais ça peut également avoir un impact contraignant, lorsque les scènes sont modifiées en cours de route par le réalisateur – ce qui arrive assez souvent – ; là, il faut déménager le matériel, faire d'autres montages, etc. Il y a aussi parfois des demandes contradictoires entre le réalisateur et les chefs de départements. La stratégie des techniciens est donc de ne pas toujours préparer à l'avance le matériel, afin de s'éviter de monter et démonter, charger et décharger, etc. : « *Entendez-vous entre vous autres, quand vous saurez ce que vous aurez décidé dites-nous ce que avez décidé puis on va le faire.* » (Extrait d'une communication entre un machiniste et les chefs de départements).

C'est bien de s'économiser, et de se préserver... mais il faut toutefois de l'expérience et de l'assurance afin de s'affirmer auprès de la « hiérarchie », ce qu'un novice ne parviendrait pas à faire, selon les techniciens.

Pour en savoir plus, je vous encourage à aller sur le site de l'IRSST : [www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

### Discussion

F. Guérin : Est-ce qu'il y a beaucoup d'accidents dans ce secteur ?

C. Vincent-Genod : Oui, mais il y a beaucoup de sous-déclarations, pour ne pas risquer de perdre son emploi (et pour pouvoir être embauché sur un tournage).

F. Guérin : Parce que, dans ce que vous décrivez, on a l'impression d'un système complètement réglé, régulé.

F. Ntitebirageza : Je ne sais pas si on a le même système au Québec que pour les intermittents du spectacle en France. En France, quand ces personnes vont mal, elles profitent du système de l'assurance-chômage pour se rétablir et continuer à être payées.

C. Vincent-Genod : Il n'y a pas de statut d'intermittent comme chez nous. Ils ont des allocations chômage, mais pas par rapport à un statut d'intermittent.

A. Weill-Fassina : J'ai une question de méthodologie. Je suis intriguée par l'observation collective, « papier-crayon », sur beaucoup de gens ; vous faisiez comment ?

C. Vincent-Genod : Nous avons travaillé à plusieurs (trois ou quatre), et moi j'étais en binôme avec Esther Cloutier. On se répartissait les experts et les novices.

A. Weill-Fassina : Donc vous étiez plusieurs observateurs. Et vous étiez répartis par zone ?

C. Vincent-Genod : Oui, par zone. Par ailleurs, il y avait des moments avec des pics d'activité, et des « temps morts » où on pouvait discuter avec les techniciens (par exemple là où on a observé le montage de l'échafaudage).

A. Van Daele : Je n'ai pas non plus très bien perçu où étaient les risques dans cette situation, mais je veux bien vous croire lorsque vous dites qu'il y a des accidents. On a plus l'impression qu'ils gèrent plus leur santé que la sécurité.

Vous parlez beaucoup de transfert d'expertise entre les experts et les novices. Dans cette situation, si j'ai bien compris, le risque est surtout celui de ne pas être réembauché d'un tournage à l'autre. Compte tenu de ce risque là, est-ce qu'il n'y a pas non plus de la protection d'expertise de la part des plus experts – qui tiennent bien le coup (ils ont plus de 50 ans) – ? Est-ce que ce n'est pas un mélange de : je transmets, mais je garde quand même aussi, car j'ai tout intérêt à rester l'expert du domaine ?

C. Vincent-Genod : Oui, cette idée-là existe ; mais pas trop chez les machinistes (peut-être du fait du niveau d'expertise requis ?). Les syndicats nous disaient même que certains formateurs refusaient de faire de la formation.

V. Pueyo : Tu disais qu'il y a des étapes qui sont identifiées pour acquérir des savoir-faire de prudence. Est-ce que, dans les restitutions faites, il y a vraiment un cheminement et des étapes bien identifiées qui reviennent ? Est-ce qu'il y a quelque chose de très stabilisé, partagé par tous, et qui guide les manières de transmettre le savoir ?

Et, est-ce que vous avez eu l'opportunité de les filmer ? Je pense notamment au film fait sur le travail des compagnons sur les chantiers de BTP. On voyait un décalage assez important entre la représentation qu'on avait du risque et de la prise de risque qu'on pouvait avoir, et ce qui se passait effectivement. Les compagnons disaient « ça, non, je ne le fais jamais » ; et quand on regardait le film, on voyait des choses différentes. Si vous n'avez pas pu filmer, est-ce que vous avez pu appréhender ce genre de choses dans les entretiens ?

C. Vincent-Genod : Oui, on a vu des étapes. À l'intérieur de ça, les choses se mettent en place de manière informelle.

Après, on a vu des personnes faire des choses qui n'étaient pas dans le respect de ces étapes. Mais on n'a pas pu filmer.

F. Meyer : J'ai une question par rapport au collectif. On voit une forme d'organisation du travail, qui repose notamment sur un type de syndicalisme. C'est également possible au travers du système anglo-saxon, qui permet de négocier le monopole de la représentation des travailleurs. On voit bien que, quand il arrive à intégrer ces aspects de sécurité et à traiter directement avec l'employeur, c'est plus efficace que de faire des lois générales permanentes, mais qui sont abstraites. Je pense que l'efficacité du système repose aussi sur ça. Même si ça a aussi des inconvénients : ça rend le salarié dépendant de son organisation ; et les syndicats les moins exigeants vont remporter le marché, et devenir les interlocuteurs privilégiés de l'employeur, ce qui ne fera pas forcément avancer les revendications. Je pense néanmoins que l'intégration de l'organisation syndicale rend les choses plus efficaces, que si on devait passer par la loi.

F. Ntitebirageza : J'ai une première question par rapport à la situation de « flaguer ». Est-ce qu'on n'a pas, à ce moment-là, un conflit générationnel entre des jeunes machinistes (dynamiques, et qui veulent apprendre) et des anciens experts ? Est-ce que dans ce milieu-là, et dans cette configuration de transmission, on voit apparaître des choses de l'ordre du conflit générationnel ?

C. Vincent-Genod : Sur tout le tournage, je ne sais pas ; mais dans ce qu'on a observé, ce n'était pas le cas.

De toute façon, au-delà de ce rôle de l'expert, il y a ce conditionnement en échelons qui fait que c'est comme ça : on est embauché comme 3<sup>e</sup>, comme 2<sup>nd</sup>... avec donc les tâches qui vont avec.

F. Ntitebirageza : Vous dites : les anciens le disent bien, le but c'est de s'économiser et de se préserver.

P. Bouffartigue (sociologue) : J'ai une question sur la diversité des conditions de production d'un tournage à un autre. Est-ce que vos observations ont porté sur un tournage, un film en particulier – je n'ai peut-être pas été suffisamment attentif – ? Si oui, est-ce que vous avez intégré la possibilité qu'il y ait une diversité, éventuellement considérable, des conditions de travail ? On connaît la disparité extrême des budgets, avec tout ce qui peut aller avec, notamment en termes de pressions temporelles.

C. Vincent-Genod : Il y a effectivement des différences à noter. Les tournages québécois sont, par exemple, des tournages beaucoup plus courts que les productions américaines. Les entretiens ont montré que c'était plus difficile pour les novices sur les tournages québécois. Ils en embauchent moins sur ces tournages, car il y a moins de jours de tournage, et donc moins de budget. Ils tournent donc plus avec les experts. En discutant sur le tournage, une personne à la caméra nous disait que ça faisait quatre ans qu'elle attendait pour avoir son nombre de points (AQTIS), car elle travaillait beaucoup sur les tournages québécois qui sont plus courts.

Nous, on a suivi un tournage québécois, d'une production ; et, en plus, je ne vous ai présenté qu'une partie de l'étude.

G. Cornet : Vos experts ont entre 52 et 55 ans. Que font-ils après ? Ils partent à la retraite ? Ils s'en vont car ils sont épuisés ?

C. Vincent-Genod : Ils travaillent à peu près de mars à novembre. Le reste de l'année, ils développent une autre activité. Par exemple, deux d'entre eux animent des festivals de court-métrage, d'autres font du montage de documentaires. Avec l'idée, petit à petit, de mettre un pied ailleurs, de préparer leur sortie.

E. Reynaud (étudiant en sociologie) : J'ai une question, peut-être un peu décalée, sur le lien de subordination. Vous parlez des transferts de compétences. Je suis étonné car, depuis hier, on ne parle pas du tout d'identité au travail, ce terme n'a pas été énoncé. J'aimerais savoir comment ça se passe au niveau du lien de subordination : qui est subordonné à qui dans cette équipe ? Y a-t-il un patron dans une équipe de cinéma ?

Et, est-ce qu'on fait du portage salarial, comme aux États-Unis ou en Angleterre ? Est-ce qu'on trouve des compétences dans des structures particulières ? Parce que le monde du cinéma est une petite entité. Est-ce que la relation tripartite est utilisée au Canada ?

C. Vincent-Genod : Par rapport à la question de subordination : il y a une organisation particulière, que j'ai évoquée, avec un chef de département.

Par rapport à votre deuxième question : le syndicat fait fonction de réseau de compétences. Les choses se passent autour de deux grands syndicats (AQTIS & IATSE).

E. Reynaud (étudiant en sociologie) : Parce que vous dites qu'ils ne sont pas intermittents.

C. Vincent-Genod : Au sens où nous l'entendons en France.

G. Cornet : Est-ce qu'il y a des femmes machinistes ?

C. Vincent-Genod : Oui, mais nous n'en avons pas suivies.

S. Volkoff : Tu as démarré en disant, et en semblant le reprendre à ton compte, par l'idée que chacun a des tâches bien assignées, chacun sait ce qu'il doit faire et ce que chacun des autres a à faire. Et ça, c'est plutôt un facteur de sécurité. Est-ce que c'est toi qui le dis ? Ou est-ce que c'est le milieu qui le dit ?

Après, ainsi qu'on s'y attendait, tu fais tout un balayage des facteurs de variabilité. On imagine bien, avec les réflexes professionnels qui sont les nôtres, que dans beaucoup de cas chacun ne fait pas exactement ce qu'il a à faire, et probablement un peu autre chose. On n'a pas vu clairement en quoi le fait que chacun fait un peu autre chose que ce qu'il est prévu qu'il fasse est ou non un facteur accru de sécurité, est ou non un facteur de danger, et est ou non un facteur de danger au cours des transmissions. Est-ce que, dans les choses qui sont transmises, il y a des choses du type « jusqu'où tu peux, ou te ne peux pas, faire quelque chose qui n'est pas exactement ce que tu dois faire » ?

C. Vincent-Genod : Je n'en ai pas parlé dans cet exposé, mais ça fait effectivement partie de tout ce qui est lié à la culture de métier, et au fait de participer à d'autres tâches. C'est un facteur important d'intégration pour les novices ; ça permet d'accéder à la culture de métier, et aux savoirs. Dans la réalité, on peut dire aux novices de faire d'autres choses que ce qui est prévu.

S. Volkoff : Est-ce que c'est plus risqué quand on sort un peu de sa tâche ? De votre point de vue ? Et du leur ? Et, est-ce que les enjeux de sécurité liés à ça font partie de ce qui se transmet ? Est-ce qu'on transmet aussi quelque chose du côté de « il est très important que tu ne sortes pas de ton carcé », ou au contraire « tu peux en sortir dans certains cas » ?

C. Vincent-Genod : « Il y a des moments clés où tu ne dois pas en sortir : quand tu es sur le plateau, et que tu dois charger et décharger ». « En revanche, dans des moments plus calmes de la journée, tu peux en sortir dans certains cas ». Et c'est même intéressant pour les personnes, dans le sens où c'est une reconnaissance positive pour un jeune d'aller voir ailleurs. Après en termes de risques... ? Les moments où ça s'active sur le plateau, c'est plus risqué, parce qu'on déplace du matériel, tout le monde peut se bousculer... Sinon, on parlerait plus d'enjeux en termes d'accès au savoir.

S. Volkoff : Ce n'est pas justement quand il y a des situations d'urgence que les rôles se redistribuent un peu ?

C. Vincent-Genod : Au contraire, j'aurais tendance à dire que c'est dans ces moments-là que les rôles se figent.

L. Spielmann : Je voudrais revenir sur des questions qui vous ont été posées, car je n'ai pas bien compris votre positionnement.

Il y a tout un système qui est mis en place pour assurer la sécurité ; malgré ça, il y a beaucoup d'accidents. Pensez-vous qu'il y aurait beaucoup plus d'accidents si ce système n'était pas mis en place ? Et finalement c'est presque miraculeux qu'il y en ait aussi peu. Ou pensez-vous que ce système est mis en place pour assurer autre chose : par exemple, le fait que les gens ne sont pas épuisés, alors qu'ils travaillent douze heures par jour ?

C. Vincent-Genod : Ce système fait déjà qu'il y a moins d'accidents. Après, ce qui ressort, c'est dans ce secteur, et par rapport à ce que les gens nous ont dit et qu'on a pu observer sur le terrain.

Étudiant en sociologie : Je trouve très intéressant le fait que ça marche bien parce qu'il y a une hiérarchie qui est légitime, et qui s'installe sur le mérite et l'expérience. Ça permet de réguler l'activité, même s'il y a aussi des accidents. On voit, dans les relations interpersonnelles, des situations d'apprentissage. Mais j'imagine qu'il doit aussi y avoir une relation de confiance, qui permet d'assurer certains risques collectifs et individuels ? J'aurais bien voulu que tu nous en parles un peu.

C. Vincent-Genod : La confiance s'installe dans le collectif. On a rencontré des machinistes qui se connaissent et travaillent ensemble depuis plus de neuf ans ; là, la confiance sera accordée. Avec des extras qui ne se connaissent pas depuis longtemps, la confiance sera accordée sur d'autres critères : ce qu'ils ont fait avant, leur expérience antérieure, comment ils se comportent sur le tournage.

Étudiant en sociologie : Dans ce que tu as entendu dans les récits ou sur le tournage, est-ce qu'il y a des novices qui abandonnent, ou des personnes qui s'écartent des réseaux parce que c'est trop pénible ?

C. Vincent-Genod : On a le cas d'un débutant, qui avait huit jours de tournage à son actif, et une formation universitaire. Il a été appelé pour une journée, et ça ne s'est pas très bien passé ; il n'a jamais été rappelé pour ce tournage.

Étudiant en sociologie : Est-ce que dans les récits que tu as recueillis, il y a des histoires d'accidents, de prises de risques importantes chez les machinistes ?

C. Vincent-Genod : Il y a un accident qui est souvent revenu dans les échanges. Le *Best boy* a été victime d'un accident du travail, par rapport à des effets spéciaux. Un montage sur une voiture a mal tourné : il y a eu une explosion, et le *Best Boy* a été gravement blessé.

Comme je vous disais, il y a, dans l'activité, des pics importants, et des moments plus calmes durant lesquels les techniciens sont en attente mais toujours mobilisés. Un des techniciens s'est levé un peu brutalement parce qu'il avait été appelé (dans son talkie-walkie), et il s'est fait très mal au genou. Ce technicien nous a dit par la suite que ces « temps morts » dans l'activité étaient vécus comme une pénibilité, parce qu'il faut redémarrer dans l'urgence.

A. Weill-Fassina : Est-ce que vous avez regardé les types d'accidents qui arrivent ? Parce que là on a l'impression qu'il y a une espèce de dissociation entre ce que vous avez vu sur la santé et l'organisation du travail, et sur les accidents ?

C. Vincent-Genod : Le problème est déjà d'accéder aux données. On a réussi à avoir accès à certaines données d'accidents, par les syndicats. C'était des dossiers de litige refusés par la CSST ; le syndicat apportait, dans ce cas-là, un soutien juridique. Ça donne une première idée. Mais ce sont les seuls dossiers auxquels on a pu accéder. Il y avait beaucoup d'accidents de la route, et des chutes.

A. Weill-Fassina : En ergonomie, ce n'est pas qu'on se moque de la responsabilité des gens, mais ce n'est pas le point de vue qu'on adopte sur les accidents. Donc, même si ce sont des accidents litigieux, qu'est-ce qui s'est passé ? Ça veut dire quoi « litigieux » ?

C. Vincent-Genod : Ce sont des situations qui n'étaient pas reconnues en accident ou maladie ; du coup les gens faisaient appel, et passaient par le syndicat.

G. Depincé (ergonome) : Du fait de la variation au niveau du collectif de travail, est-ce que les savoirs qu'un novice va apprendre sur un tournage peuvent être mobilisés sur un autre tournage ? Ou est-ce que ces savoirs peuvent être remis en question par les anciens ?

C. Vincent-Genod : Les savoirs techniques (sur le matériel) perdurent d'un tournage à l'autre.

G. Depincé (ergonome) : Et les savoir-faire de prudence développés sur un tournage ?

C. Vincent-Genod : On va pouvoir les reproduire sur ce même type de production. Si tu vas sur une production américaine, tout ne pourra reproduire que ce qui est lié au matériel.

C. Gaudard : C'est quoi la différence entre une production québécoise et une production américaine ?

C. Vincent-Genod : Des différences existent en termes de budget (ils sont plus importants sur les productions américaines), et en termes d'effectifs. Et ce ne sont pas forcément le même type de films ; au Québec, ce sont plutôt de petits films.

S. Volkoff : On a compris que c'étaient des journées de onze / douze heures, très longues. On imagine aussi, et je crois même que tu l'as dit, que l'heure de fin est un peu aléatoire, dans les deux sens : parfois on finit plus tôt, et parfois on déborde. Est-ce qu'il y a des enjeux de sécurité du travail et de transmission de savoirs liés à ça ? Est-ce que tout ce que tu analyses se pose dans les mêmes termes dans les deux premières heures de la journée, qu'en soirée (quand tout le monde a déjà derrière soi dix heures de travail) ? Et est-ce que cette idée de la planification elle-même (« on a tout ça à faire aujourd'hui, parce que demain on sera ailleurs – par exemple – ») fait partie des éléments qui entrent en ligne de compte dans la manière de gérer la sécurité et de transmettre les savoir-faire ?

C. Vincent-Genod : Oui, c'est sûr que ça participe. Cette planification permet d'évaluer les besoins, et de limiter la contrainte temporelle, et donc le risque de faire les choses vite, en bousculant...

S. Volkoff : Parfois la sécurité ça peut prendre du temps. Or, s'il est déjà tard (22 h, 23 h), est-ce qu'on ne va pas être amené à court-circuiter un peu certaines dispositions de sécurité, parce que tout le monde a envie – collectivement – de rentrer se coucher pas trop tard car la journée a été longue ?

C. Vincent-Genod : Quand ça se prolonge dans la soirée, c'est parce que c'est du tournage. Or, pendant le tournage, les machinistes sont en « temps mort » – même si je n'aime pas trop utiliser ce terme –. La question peut alors se poser au moment du rangement. Mais, quand ça se prolonge dans la soirée, les machinistes commencent à anticiper le rangement du matériel. Ils sont en attente ; mais dès qu'ils peuvent commencer à démonter un rail, à ranger les caisses, ils commencent à le faire petit à petit, pour ne pas avoir à tout faire à la fin.

S. Volkoff : Donc ça fait aussi peut-être partie de ce qui se transmet ? Par exemple, comment travailler sans déranger un tournage ?

C. Vincent-Genod : Oui. Après, géographiquement parlant, le lieu du tournage et celui où les machinistes interviennent ne sont pas forcément tout proches, à côté.

S. Volkoff : Oui ; « mais il faut ranger ceci, et pas cela parce que ça peut encore servir ».

C. Archambault (Médecin du travail) : Comment est prise en compte la prévention des risques, la gestion de la sécurité au niveau des échelons supérieurs ? Est-ce que cette volonté de diminuer les accidents du travail est surtout portée par les syndicats et les gens de terrain ? Ou est-ce que c'est également pris en compte au niveau de la production ?

C. Vincent-Genod : C'est en train de se mettre en place. Légalement, c'est le producteur qui est responsable. Dans les faits, il n'y a aucun référent sur les tournages : un coup, c'est le chef de département ; une autre fois, c'est le référent syndical. La responsabilité sur le tournage est assez floue. Après, en amont, les producteurs commencent à se poser la question, signent des ententes avec les syndicats pour faire des formations. Mais jusqu'à présent c'était un peu flou. Sur les tournages américains, il y a en permanence une personne chargée de la santé et de la sécurité ; ce n'est pas le cas sur les tournages québécois.

D. Cau-Bareille : J'ai trouvé des éléments autour de la transmission dans ce que tu as expliqué. Or, ta demande initiale portait sur des savoir-faire de prudence, avec la nécessité de les mettre en œuvre dans un contexte où il y a des accidents. Finalement, tel que tu décris les choses – et tel que je les ressens –, j'ai l'impression que vous avez surtout valorisé un pôle, mais laissé un peu dans l'obscurité ce qui est de l'ordre des accidents, et surtout laissé dans le flou la manière dont on travaille sur les tournages. Donc, dans quelle mesure les compétences de l'IRSST ont pu amener une réflexion en interne, auprès des syndicats, autour de cette question-là ? Cet institut de recherche a l'habitude de travailler la question des accidents ; est-ce que à travers les propositions faites au terme de l'étude vous avez pu initier une réflexion sur : « comment on s'empare de ces questions-là ? », « comment on travaille sur les accidents et incidents ? ». Est-ce que vous avez proposé des modes de recueil ? Qu'est-ce que vous avez transformé autour de cette question ?

C. Vincent-Genod : L'étude – avec le reste des données sur la santé et la restauration – vient tout juste de s'achever. Et Esther Cloutier est justement en train de travailler avec les syndicats sur la façon dont cette étude va être réinvestie. Mais je ne peux malheureusement pas en dire plus aujourd'hui, parce que je n'en sais pas plus.

D. Cau-Bareille : Parce qu'on a l'impression que ni les accidents, ni les incidents, ne sont travaillés – tel que j'ai ressenti les choses.

C. Vincent-Genod : Dans nos travaux, et dans le rapport, ça apparaît. On a fait tout un travail à partir des données transmises par les syndicats.

## Chapitre 5

# LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL ACCAPARÉE PAR LES DIRECTIONS. QUAND LES OUVRIERS DU BÂTIMENT AFFRONTENT CLANDESTINEMENT LE DANGER

**NICOLAS JOUNIN, maître de conférences en sociologie,  
Université Paris 8**

---

Je précise tout de suite que je parle en tant que sociologue, avec donc des problématiques et des méthodes qui diffèrent de l'ergonomie.

Cette intervention repose sur un travail de terrain effectué entre 2001 et 2004, dans le cadre d'une recherche de doctorat en sociologie sur les relations de travail sur les chantiers du bâtiment, et plus précisément du gros œuvre (et reprend un article déjà publié<sup>33</sup>). Ce travail de terrain est constitué principalement de :

— une cinquantaine d'entretiens. Quelques-uns exploratoires avec des syndicalistes (syndicats patronaux et de salariés), des institutionnels (ministère de l'Équipement, Inspection ou Médecine du travail...). Et surtout avec des individus agissant à différents niveaux de gestion de la main-d'œuvre : responsables de ressources humaines des principaux groupes ; cadres de chantier (chefs de chantier et conducteurs de travaux) ; commerciaux d'intérim ; et ouvriers du bâtiment.

— douze mois d'observation participante (étalés sur plusieurs années), sous plusieurs formes comme stagiaire ou intérimaire ouvrier, dont neuf mois sur des chantiers (dont six sur lesquels j'ai travaillé au moins trois semaines) et trois mois de formation professionnelle.

Dans les deux tiers des cas, les directions de chantier ou d'entreprise n'étaient pas au courant de mon enquête. Dans les cas où j'étais inconnu, je me « dévoilais » à mes collègues de travail dès lors que suffisamment de confiance était établie. Outre des observations sur l'organisation du travail au quotidien et les relations pratiques et verbales entre acteurs des chantiers, l'observation participante a permis d'accumuler des conversations informelles venant s'ajouter aux entretiens enregistrés. Les notes de terrain ont été prises quotidiennement.

Cette réflexion sur la sécurité au travail s'inscrit donc dans une enquête qui porte plus largement sur les relations de travail sur les chantiers de gros œuvre, et qui a fait l'objet d'une publication récente<sup>34</sup>.

## INTRODUCTION

En 2008, le BTP comptait officiellement :

- 50 accidents du travail avec arrêt pour 1 000 salariés,
- 20,5 % des 44 000 accidents du travail ayant entraîné une incapacité permanente, dénombrés en France,
- et 27,2 % des 569 accidents ayant causé un décès,
- alors que les salariés du BTP ne représentaient que 8,7 % de l'ensemble des effectifs salariés.

---

<sup>33</sup> « La sécurité au travail accaparée par les directions », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2006/4, 165, p. 72-91.

<sup>34</sup> *Chantier interdit au public*, La Découverte, 2008, 2009. Cf. chapitre 7 pour la sécurité.

Il n'est pas question de faire l'inventaire des risques que peuvent rencontrer les ouvriers du bâtiment : cela dépasse le champ de mes compétences (je suis sociologue). Pourquoi, alors, je me suis permis d'aborder la question de la sécurité sur les chantiers ? Parce que son étude ne peut se cantonner à une mesure ; parce que l'insécurité au travail n'est pas une donnée brute, irréductible à toute emprise humaine, mais qu'elle fait l'objet d'une prise en charge, d'une gestion à travers laquelle se définissent des statuts et des hiérarchies. Un certain nombre de professionnels de la sécurité du bâtiment ont coutume de dire que la sécurité est « l'affaire de tous ». Certes, mais cela ne doit pas masquer que, sur le terrain, il s'agit d'un enjeu qui cristallise des divisions et des rapports de force. C'est ce que je vais essayer de montrer.

Quand j'ai écrit ce chapitre sur la sécurité, mon ambition n'était pas de « donner des leçons ». En tant qu'observateur participant sur des chantiers (en tant que stagiaire ou intérimaire ouvrier), j'ai été confronté personnellement à la question de la sécurité – et de ma sécurité. Et comme pour le reste des savoir-faire qui s'apprennent « sur le tas », j'étais assez maladroit. C'est-à-dire que je faisais attention, en tant qu'observateur, à ce qui se disait et se faisait à propos de la sécurité. Mais qu'en tant qu'exécutant, ma capacité à veiller moi-même aux règles de sécurité était médiocre, bien que s'améliorant avec le temps. Plusieurs ouvriers ou chefs m'ont impressionné par leurs savoir-faire en termes de sécurité, par l'acuité visuelle et la qualité d'attention qu'ils manifestaient pour les conditions concrètes de sécurité, repérant à des dizaines de mètres un garde-corps manquant, un trou mal bouché, etc. Mais en même temps, ce sont parfois les mêmes personnes qui ont donné des ordres ou qui ont eu une activité créant du danger – se faisant ainsi l'incarnation d'une contradiction. Parce qu'il n'y a pas là que des questions techniques, mais aussi des logiques sociales, il semblait possible, en tant que sociologue, de parler de la sécurité sans en être un technicien ou un expert.

Comment peut-on caractériser l'organisation sociale de la sécurité sur les chantiers ? Je me suis beaucoup inspiré de l'analyse de Pierre Trinquet (il a écrit un livre sur le secteur du bâtiment en 1996, *Maîtriser les risques du travail*) qui parle de « taylorisation de la sécurité », qui m'a semblé particulièrement éclairante.

Pourquoi *taylorisation* ? On est habitué à identifier la division entre concepteurs et exécutants dans la définition des modes opératoires, du déroulement des tâches, de l'orientation de la production, bref dans tout ce qui touche directement aux droits de l'entrepreneur / du capitaliste en tant qu'il est l'organisateur d'un procès visant à produire, pour son compte, de la valeur. Il est plus étonnant de retrouver cette notion de *taylorisation* à un niveau qui concerne directement et irréductiblement les exécutants, c'est-à-dire la sécurité, la protection de leur intégrité corporelle. Et pourtant, il est possible de parler de *taylorisation de la sécurité*, dans la mesure où l'organisation de la protection de l'intégrité physique des salariés reproduit le schéma d'une division entre les concepteurs et les exécutants : les concepteurs décident ce qui est bon pour la sécurité des ouvriers ; ces derniers l'appliquent, ou du moins sont censés l'appliquer.

Je vais développer mon exposé en six points :

1. Montrer comment la sécurité est mise en représentation, notamment à l'occasion de visites de contrôleurs. Et comment, en apparence, les ouvriers et cadres masquent les conditions d'insécurité au moment où ces visites se déroulent.
2. Dire que ce n'est pas parce qu'il y a cette forme de connivence entre cadres et ouvriers qu'il n'y a pas de problèmes entre les uns et les autres, et qu'il n'y a pas une forte critique des ouvriers sur la question de la sécurité.
3. Montrer qu'il y a une contradiction – assez classique – entre sécurité et cadence portée par l'encadrement.
4. Montrer que les ouvriers sont, vis-à-vis des règles de sécurité, moins dans un rapport d'ignorance que de contournement conscient et contraint.

5. Montrer que la condamnation au cas par cas des exécutants fautifs fait des ouvriers des coupables, mais pas responsables.

6. Enfin, j'essaierai de montrer ce qu'impliquent la sous-traitance et l'externalisation du point de vue de la sécurité.

Pour pleinement comprendre l'organisation de la sécurité sur les chantiers, il faut préciser les modes de mise au travail sur les chantiers du gros œuvre, qui sont caractérisés par :

1) l'éclatement du collectif de travail lié à la multiplication des employeurs représentés sur un même site. Je prends l'exemple d'un chantier sur lequel j'ai travaillé, et que je vais mentionner plusieurs fois. Sur la partie « gros œuvre », il y avait 120 ouvriers. Sur les 120, 40 dépendaient de l'entreprise générale (type Bouygues), qui prend et dirige le chantier. 80 ouvriers dépendaient de trois entreprises sous-traitantes différentes. Pour l'une d'entre elles, je sais que 75 % des ouvriers étaient intérimaires, employés par trois ou quatre agences différentes. Parmi les 40 ouvriers dépendant de l'entreprise générale, 25 sont également des intérimaires employés par trois ou cinq agences d'intérim différentes. Donc on arrive facilement à 10 à 15 employeurs pour un effectif d'une centaine de personnes.

2) Il y a aussi, au quotidien, une hiérarchisation qui se superpose à l'éclatement des travailleurs. Un ouvrier sous-traitant peut se faire commander par un ouvrier d'une entreprise générale. Les intérimaires représentaient 30 à 70 % des effectifs des chantiers observés.

3) Une autre caractéristique, liée notamment à l'usage massif de l'intérim, c'est la précarité qui touche un certain nombre de salariés, précarité d'abord au sens de *turn over*, de flexibilité, d'instabilité. L'intérim permet d'avoir des ouvriers en fonction de la variabilité de la production. Mais on trouve également un certain nombre de salariés intérimaires qui sont tout à fait stables (intérimaires permanents), qui travaillent pour la même entreprise depuis 5, 6, 10 ans, mais qui sont précaires car ils peuvent être renvoyés du jour au lendemain.

4) Dernière caractéristique : l'utilisation massive, dans cette main-d'œuvre, d'immigrés qui, pour une partie d'entre eux, voient leurs opportunités d'emplois et leurs capacités de résistance limitées, directement ou indirectement, par les statuts que l'État leur octroie ou pas (les titres de séjour dans le cas des sans-papiers).

## **1. L'UNION SACRÉE CONTRE LES INSPECTEURS : LA MISE EN REPRÉSENTATION DE LA SÉCURITÉ SUR LES CHANTIERS**

La sécurité fait l'objet d'une certaine mise en scène quotidienne sur les chantiers. Par exemple, ce panneau qu'arborent parfois les chantiers : « *Aujourd'hui, Nième jour sans accident* ». Sur un chantier prestigieux où j'ai travaillé, le panneau annonçait, lorsque je suis arrivé : « *146è jour sans accident* » (pour 146 jours de travail). Pourtant j'allais apprendre du gardien de chantier que, quelques mois avant mon arrivée, un ouvrier avait été envoyé à l'hôpital (pour presque un an apprit-on ensuite), ayant pris une charge de ferraille dans le dos (la charge était portée par la grue, et le grutier manœuvrait sans visibilité, gêné par la façade conservée de ce vieil immeuble haussmannien). C'était un intérimaire, c'est peut-être pour ça qu'il n'apparaissait pas parmi les accidentés. Selon le gardien, c'est le directeur du chantier qui a interdit de modifier le panneau sur la sécurité. Quelques semaines après mon départ du chantier, un chef d'équipe intérimaire se blessait à la jambe. À ce moment-là, le panneau a purement et simplement disparu du chantier. Quelques semaines après, j'ai pu interviewer un directeur de chantier sur ce fait, il m'a répondu de manière un peu gênée : « *Ouais, mais il y avait un moment qu'il n'avait pas été mis à jour ce panneau* » ; un autre conducteur de travaux qui entendait la conversation rit et ajouta : « *À partir du moment où il y a un accident, on ne le met plus à jour* ».

Ce style de mise en scène est réactivé à chaque passage d'une inspection de sécurité. Ces visites occasionnent sur les chantiers des scènes parfois proches de la panique (et réduisant, le temps de quelques heures, la productivité du chantier) qui révèlent *a contrario* les transgressions routinières des règles de sécurité. Cadres et ouvriers ne donnent à voir aux directions de chantier, coordinateurs sécurité, contrôleurs de l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBT) ou inspecteurs du travail, bref à tous ceux qui viennent ponctuellement sur les chantiers en étant habilités à faire des jugements sur la sécurité, qu'une parodie de travail de chantier (même si la parodie ne peut éradiquer miraculeusement toute trace de réalité)<sup>35</sup>. J'ai découvert un certain nombre de règles de sécurité à cette occasion, qu'on n'avait jamais appliquées auparavant.

*On a un autre exemple de cette « parodie » lors d'une réunion de sécurité d'un chantier de quatre grues, à laquelle je participe en tant que ferrailleur intérimaire. Le ferrailleur est sous-traité à l'entreprise FF. Normalement, lors de ces réunions, il faut un cadre de l'entreprise, un adjoint à la sécurité, et un ouvrier embauché de l'entreprise. Malheureusement, il n'y avait que des chefs d'équipe d'embauchés, et tous les ouvriers étaient des intérimaires. J'ai été désigné quelques minutes auparavant par le chef de chantier de FF pour assister à cette réunion (organisée tous les trois mois, par obligation légale) : « Tu dis oui oui, si on te demande, tu dis que tu parles pas français », rigole le chef, avant de me redire plus sérieusement : « Tu dis que oui tout va bien, même si ça ne va pas, tu dis oui. » Je suis accompagné par le conducteur de travaux de FF, Monsieur R.*

*Pendant que nous allons dans les locaux où se tient la réunion, Monsieur R m'explique qu'elle réunit le coordinateur de sécurité, des représentants de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie, de l'OPPBT, du maître d'ouvrage, parfois de l'inspection du travail (« alors eux il faut espérer que non parce qu'ils sont vraiment casse-couilles »), des entreprises présentes sur le chantier et des salariés. Il me dit : « D'habitude, je prends un gars qui parle à peine français, il dit juste [caricaturant un accent arabe] : "travail tris bien, tris content". » Il me précise également : « Les coordinateurs vont demander à la fin aux représentants de salariés s'ils ont quelque chose à dire sur la sécurité, ou l'hygiène des vestiaires ; donc là il faut dire que tout va bien. Parce qu'il y a notre position de sous-traitant, si on dit que quelque chose va mal, c'est contre notre client, et après il va se retourner contre nous. » (On verra plus tard la position particulière des sous-traitants en matière de sécurité).*

*Durant la réunion, le coordinateur de sécurité dresse une liste, « éloquente » dit-il, des problèmes qu'il a relevés et le nombre de fois où il les a relevés (travail sur une échelle, utilisation de la tronçonneuse sans lunettes, etc.). Le conducteur de travaux, M.R m'explique ce qu'est le « PPSPS », le plan sécurité que chaque entreprise doit fournir avant d'intervenir sur le chantier ; à propos de ce dernier, il me dit : « C'est là que tu dis tout ce que tu comptes faire pour la sécurité, même si généralement tu l'appliques pas. Tu vas pas me dire que t'es jamais monté sur une échelle pour travailler par exemple. ». Effectivement, le jour où j'ai appris qu'on n'avait pas le droit de travailler sur une échelle, j'ai été assez surpris ; ça paraît assez inconcevable dans l'organisation des chantiers de l'époque.*

Ce qui frappe dans ce type de scènes, c'est l'union qui prévaut entre ouvriers et cadres dans la tentative de masquer toutes les carences du chantier en matière de sécurité. Certes, les ouvriers prendraient des risques s'ils remettaient en cause ouvertement ces mises en scène (*Je pense à un manœuvre qui a refusé, dans le cadre d'une visite d'inspection du travail, un masque qu'on lui donnait en catastrophe pour se protéger : « Non, d'habitude vous n'en donnez jamais, ce n'est pas maintenant que je vais les prendre ». C'est dangereux, car étant intérimaire, il risquait de se faire renvoyer. Ce n'est pas une forme de résistance courante*). Mais ils critiquent ces façons de faire lorsqu'ils se retrouvent à part dans les vestiaires. Par ailleurs, ils ne considèrent pas les contrôleurs comme des sauveurs qui vont pouvoir les aider et les protéger. Les commentaires des ouvriers à

---

<sup>35</sup> Ce que montre également Pierre Trinquet dans son étude sur la sécurité, *op. cit.*, p. 50.

propos des visites, même celles d'inspecteurs extérieurs et indépendants (comme l'inspection du travail), sont généralement assez désobligeants.

*Sur un autre chantier, Tonio, un coffreur qualifié (embauché et quasi chef d'équipe dans l'entreprise), prend sur lui de placer régulièrement des garde-corps, même si ce n'est pas les consignes du chef d'équipe. Il a coutume de dire : « Les chefs s'en fichent de la sécurité. Et quand la sécurité passe, il y a tout le monde qui court. » C'est bien anticipé de sa part, et il s'en félicitera, car l'après-midi il y a une visite de l'inspectrice de l'OPPBT : « Je le savais, je me disais que ça faisait longtemps qu'elle était pas venue », dit Tonio à plusieurs chefs d'équipe en racontant qu'il a placé les garde-corps. Escalier trop raide, ferrailles qui traînent, entre autres choses : Tonio suppose qu'un avertissement va tomber. Et en même temps il dit de l'inspectrice de l'OPPBT que c'est « une conne qui ne connaît rien ». Et il rajoute : « Reprocher à quelqu'un de mal avoir fait son boulot, d'accord, si on sait mieux le faire que lui. Elle est là juste pour dire que ça ne va pas. Elle est payée pour ça. »*

Je pourrais vous donner beaucoup d'exemples de ce type, et d'autres citations d'ouvriers qui disent à peu près la même chose. Dans cet exemple de Tonio, on perçoit à la fois une hostilité vis à vis des contrôleurs, mais aussi une hostilité des ouvriers vis à vis de la maîtrise.

## **2. CÔTÉ DES OUVRIERS : PRENDRE DES RISQUES ET CACHER QU'ON PREND DES RISQUES**

*Sur un chantier de grosse réhabilitation (seules les façades sont conservées), une opération particulièrement délicate consiste à placer des poutres en béton, préfabriquées, descendues par la grue, mais qui doivent être guidées à la main, pour être installées sur des piliers. Chaque poutre va d'un pilier à l'autre. Du béton des poutres sortent une dizaine d'« amorces » (des barres de fer) horizontales ; de même des amorces verticales sortent des piliers. Lors de la pose des poutres, les premières doivent s'insérer entre les secondes. Les ouvriers qui dirigent les poutres doivent monter sur des « tours », c'est-à-dire des petits échafaudages sur lesquels on dispose, en haut, des madriers qui vont soutenir les poutres ; les madriers servant également de garde-corps pour les ouvriers qui sont à l'intérieur de la tour. Mais les amorces sortant du pilier étant toujours très hautes, il est impossible de guider la poutre descendue par la grue et de faire glisser ses amorces entre celles du pilier en demeurant dans le « panier » c'est-à-dire le plateau de la tour sur lequel on est encore protégé par les garde-corps. Il faut donc systématiquement monter sur les madriers, et même parfois sur la poutre encore en suspension, pour pouvoir guider cette dernière correctement ; ce qui implique donc de travailler à cinq mètres du sol environ sans aucune protection, en maniant un matériau (la poutre) dont on ne peut maîtriser la force. Une fois où nous sommes plusieurs à être juchés sur les madriers, Tonio me dit soudain : « Redescends, on va être vus ! » Lui aussi redescend vite fait, et avertit les deux coffreurs de l'autre pilier qui retournent alors dans le panier. Depuis un étage du bâtiment B, je vois un des conducteurs de travaux nous regarder. Nous attendons qu'il disparaisse pour reprendre la pose de la poutre.*

Je pourrais multiplier les exemples de ce type<sup>36</sup>. Ce qui est frappant dans ce genre de situation, c'est que ce sont indissociablement le matériel et l'organisation du travail qui créent l'insécurité (indissociablement car il faudrait plus de temps, donc modifier l'organisation du travail, pour ajuster le matériel : ajouter des garde-corps expressément pour la pose des poutres, et les enlever ensuite, donc ça serait plus compliqué). Ce sont donc des éléments sur lesquels les ouvriers n'ont aucune prise. Ce sont des décisions dans l'organisation du travail qui appartiennent aux cadres et aux conducteurs de travaux. Et en même temps, les ouvriers, face aux cadres, font comme s'ils étaient coupables.

---

<sup>36</sup> Pierre Trinquet en cite également beaucoup dans son livre, *op. cit.*

Serait-ce là un cas de mystification, d'intériorisation, les ouvriers percevant les situations avec les yeux et les mots de ceux qui les dominent, et agissant en conséquence ? Ce qui ferait d'eux des ouvriers avec des mentalités attardées à transformer, et des attitudes irresponsables qui seraient à contrôler ?

En réalité, contrairement à ce qu'on voit dans leurs actions (la prise de risques), les discours des ouvriers en aparté (dans les vestiaires, à table, etc.) critiquent l'organisation du travail et les risques que la cadence fait peser sur la sécurité. Si leurs comportements ne correspondent pas aux discours, je pense que c'est parce que les directions de chantiers ont réussi à s'instituer, dans les relations qu'elles entretiennent avec les ouvriers (et non dans les consciences mêmes des ouvriers), comme seules gardiennes légitimes de la sécurité, et à instituer les exécutants comme seuls fautifs des écarts à la sécurité. Ça contraint les ouvriers à se mettre en représentation, à masquer parfois à leurs supérieurs leurs réelles conditions de travail, afin d'éviter les réprimandes.

Si les inspecteurs sont mal vus des ouvriers, c'est parce qu'ils ne sont pas en mesure de lever cette contrainte qui pèse sur eux ; à la limite, ils la renforcent, lorsqu'ils produisent des avertissements. Car ils imposent aux entreprises d'imposer aux ouvriers un surcroît de travail au nom de la sécurité. Si les ouvriers se montrent parfois si « inconscients » de ce que les règles de sécurité sont établies « pour leur bien », c'est que ces mêmes règles se trouvent souvent être des armes utilisées à leur encontre, alors que les moyens de les respecter font défaut.

### **3. CADENCE ET PRUDENCE : DES EXIGENCES CONTRADICTOIRES PORTÉES PAR UNE MÊME HIÉRARCHIE**

Arrêtons-nous sur le discours d'un conducteur de travaux que j'ai interviewé après avoir quitté le chantier ; on va l'appeler Bruno.

Au début de l'entretien, la question de la sécurité lui inspire un discours assez proche de celui des institutionnels : l'insécurité au travail n'est qu'une somme de mauvaises habitudes à combattre l'une après l'autre, même si les résultats de ce combat sont nécessairement longs à venir et si « le risque zéro n'existe pas ».

*« Au final, il y a eu plein de choses qui sont devenues des habitudes, foutre un garde-corps, vérifier lorsque t'élingues<sup>37</sup> la grue, que c'est bien élingué, plein de choses qui sont des habitudes. Porter le casque, c'est rentré, ça a mis du temps à rentrer... Les casques et les bottes de sécurité, ça a mis du temps à rentrer dans les mœurs. Maintenant c'est rentré. Il faut que tout devienne une habitude. Faut juste qu'ils le fassent, mais c'est pas facile. Il faut toujours vérifier, toujours être là, toujours leur redire. C'est ça le plus dur en fait, c'est de tout le temps le redire, tout le temps le redire, pour que ça rentre et que ça devienne une habitude. Et c'est pas des choses qui se changent en une semaine, en un mois ou en un an. (...) On essaie de le diminuer, le diminuer, le diminuer, notre objectif c'est toujours zéro accident, mais... c'est une limite presque inatteignable. C'est mathématique. Quand tu bricoles chez toi... Sur toute ta vie pendant 30 ans, tu vas bricoler un petit peu, tu vas te péter le doigt une fois, voilà. Tu vas te taper sur le doigt une fois. Sauf que sur un chantier, il y a plus d'heures, parce que tu fais ça toute la journée, donc tu vas te taper sur le doigt une fois par semaine. En probabilité. »*

On trouve là un condensé de certaines visions institutionnelles sur la sécurité, caractérisées par une série de postulats : 1) techniciste : la question de la sécurité n'est que celle de la recherche et de l'application des mesures adéquates ; 2) évolutionniste : les mentalités changent inéluctablement sous l'effet de la pédagogie (paradoxalement l'évolutionnisme autorise à pester, *a contrario*, contre le « retard des mentalités », en particulier quand elles sont « étrangères ») ; 3) fataliste : le risque ne

---

<sup>37</sup> Verbe formé à partir du nom « élingues », qui désigne les chaînes terminées par des crochets qui, une fois fixées au gros crochet de la grue, permettent de lever les bennes, les chariots, etc.

sera jamais écarté, puisque toute activité humaine est risquée ; 4) découlant de tout le reste, apolitique : la question de la sécurité est ramenée à la condition et à l'activité humaines en général (ce que reflète la comparaison avec le bricolage), extirpée des cadres, des enjeux et des intérêts antagonistes du travail salarié. Quand on bricole, on travaille pour soi ; dans le cadre du salariat, on travaille pour et sous la direction d'un employeur – ce qui n'est pas exactement la même chose.

De l'inconséquence des ouvriers découle le fardeau du conducteur de travaux : « toujours leur redire », inlassablement. Pourtant, Bruno lui-même laisse percer une certaine perplexité quant à son statut de contrôleur de la sécurité. *« Les responsables de la sécurité, c'est mon chef, c'est moi, enfin c'est les conducteurs de travaux, ou éventuellement le chef de chantier. C'est pas forcément les mêmes personnes qui sont responsables et qui s'en occupent, en fait. (...) C'est quelque chose qui est contradictoire à la base, presque. Ou disons, enfin... C'est, ouais, c'est une espèce de contradiction entre le planning, respecter le planning, et respecter la sécurité. Et c'est quelque chose qu'on n'arrive pas forcément à vendre, par exemple, au client, quand on fait le planning. On n'arrive pas forcément à lui vendre : "Je peux le faire en 18 mois, mais pour le faire vraiment en sécurité, il me faudrait 20 mois", il va te dire : "Faites-le en 18 mois". Parce qu'il s'en fout. C'est quelque chose qu'on n'arrive pas à vendre. Même nous, volontairement, on le tire. Parce que par exemple, si lui dit 18 mois, si on est tous les deux en position de le faire en 18 ou 20 mois, si lui dit 18 mois et toi tu dis 20 mois, c'est donné. On te le retire. »*

Dans ce discours, apparaît donc une double contradiction : entre la cadence et la sécurité, dont la responsabilité incombe aux mêmes individus ; et entre les personnes « qui sont responsables » de la sécurité (les concepteurs) et celles « qui s'en occupent » (les exécutants). La répartition de la prise en charge de la sécurité se fait donc à l'inverse de la répartition du danger. Ce constat prend une tonalité particulière lorsque Bruno livre, un peu plus tard dans l'entretien, ses propres peurs : *« Moi je dirais que la chose la plus dangereuse sur le chantier, c'est la grue. (...) On perd la notion du poids et que, en fait, si le câble pète, si elle est mal accrochée, ça peut devenir super grave. Moi je sais que je ne suis jamais passé sous une charge de la grue. Mais en fait on peut passer, mais moi je ne suis jamais passé dessous. Et quand on travaille... Quand t'es un ouvrier, tu travailles huit heures sous la grue, tu t'en rends même plus compte. T'as perdu la notion que t'avais des trucs de quatre tonnes qui te passent au-dessus de la tête. »*

#### 4. UN AFFRONTLEMENT CLANDESTIN DU DANGER

Comme le pressent Bruno, un ouvrier qui se préoccuperait à ce point de ne pas passer sous une charge de la grue ne pourrait plus travailler. Le décalage entre les conditions de travail du conducteur de travaux qui doit organiser la sécurité et celles de l'ouvrier mis à l'épreuve sur le chantier est ici flagrant. Le premier, ingénieur, garant de règles « objectives » de sécurité, n'envisagerait pas de se mettre dans la peau du second, d'éprouver le danger qu'il est pourtant censé lui-même réguler. Les ouvriers, eux, assument clandestinement la contradiction entre sécurité et cadence, puisque leur expérience subjective n'a pas droit de cité, elle se heurte toujours aux règles « objectives » de sécurité. Aussi, une partie du savoir-faire des ouvriers du gros œuvre (savoir-faire qui par définition ne peut pas être reconnu) consiste à déterminer où, quand et comment ne pas respecter les règles de sécurité afin de respecter les exigences de cadence.

Je prendrai l'exemple d'un chantier où j'ai travaillé six semaines en compagnie d'un ouvrier qualifié (à peu près du même âge que moi, avec qui j'avais de bonnes relations amicales).

*Lors de mon premier jour sur le chantier, mon collègue se fait très pédagogue. Nous décoffrons plusieurs planchers coulés la veille. Lorsqu'on décoffre le premier plancher, il me fait allonger par terre les étais enlevés : « C'est comme ça, la sécurité. » Posés debout contre un mur, les étais risqueraient de tomber et blesser quelqu'un. Au deuxième plancher, changement de technique, il me les fait mettre debout contre le mur : « Je te les ai faits mettre par terre la première fois pour que tu*

*saches pour la sécurité, mais maintenant on met contre le mur. Sinon tu te fatigues à chaque fois à les prendre. Il faut que tu t'économises. Si tu suis tous les règlements, tu n'avances pas. »*

Il est difficile de dire, dans ces conditions, que les règles de sécurité « ne rentrent pas » dans la tête des ouvriers ; « elles rentrent » suffisamment en tout cas pour qu'ils aient conscience de les enfreindre. Ils les enfreignent parfois pour respecter la cadence (comme dans cet exemple), et parfois parce qu'elles ne leur semblent pas adaptées. Mais comme leur avis compte peu, il faut donc se cacher.

*Sur le même chantier et avec le même ouvrier, je travaille à coffrer des planchers. Une équipe de cadres (dont un directeur de la conception du matériel), ainsi que des cadres d'entreprises concurrentes, viennent un jour nous observer dans notre travail pour voir le déroulement d'un décoffrage. Mon collègue et moi-même décoffrons, sans parler et à toute vitesse ; sans nous concerter, nous pensons à desserrer les étais sans taper dessus avec le marteau (comme nous avons coutume de le faire), mais en utilisant le marteau comme levier. Ce qui nous vaut les compliments du directeur de la conception du matériel : « Je voulais vous faire mes félicitations, parce que j'ai vu que vous ne tapiez pas sur les étais. Vous respectez le matériel, et vous respectez vos oreilles. C'est important de travailler en sécurité, c'est bien. » Patrick et moi échangeons un sourire entendu. Une fois partis, nous recommençons, comme nous le faisons hier, à taper sur les étais : tant pis pour nos oreilles, mais nous savons que faire levier avec le marteau est trop mauvais pour le dos. Entre le dos et les oreilles, on choisit de protéger le dos. Une fois les cadres partis, c'est Patrick qui rompt le silence : « Les félicitations, c'est mon salaire. J'en ai rien à foutre de ses félicitations. »*

En temps normal – comme on le voit dans cet exemple –, la contradiction entre les règles officielles et les pratiques des ouvriers reste souterraine, silencieuse. Comme on va le voir à présent, refuser d'assumer clandestinement l'impossibilité de respecter ensemble les règles de sécurité et les exigences de cadence, prétendre prendre en charge la sécurité soi-même, c'est, potentiellement, mener une contestation du pouvoir des directions.

*Exemple, sur un chantier de construction neuve, en hiver. Le lundi, on travaille sous la neige, parce que quand la neige commence à tomber à 11h, il est trop tard pour arrêter le chantier. Les trois jours suivants, c'est tempête de neige, on ne travaille donc pas, le chantier est fermé. Lorsque les ouvriers arrivent le vendredi matin, le ciel est dégagé, il fait beau, mais il fait très froid et l'ensemble du chantier est recouvert de verglas. Comme il fait beau, la direction du chantier veut faire travailler les ouvriers ; un certain nombre d'entre eux refuse de travailler. Commence alors un mouvement de grève sauvage. Un délégué du personnel fait le lien entre les délibérations des ouvriers et la direction de chantier. Au réfectoire, où s'est improvisée une assemblée générale, le délégué rapporte avoir reproché au chef de chantier qu'il préférerait « respecter le planning plutôt que la sécurité ». Le chef aurait répondu : « Vous commencez à me faire chier avec la sécurité ! » Il aurait ajouté que la prime de productivité sera supprimée ce mois-ci car « les ouvriers ne font pas d'effort ». Du côté des ouvriers, il est décidé que si la journée n'est pas déclarée en intempéries, il y aura grève le lundi.*

*Le directeur du chantier prévient en public que la journée ne sera pas comptée en intempéries. En réponse, un ultimatum est fixé à l'initiative d'un des ouvriers : « À 9 h 30 on part. S'il se décide pas, c'est nous qui décidons lundi ! » A 9 h 30, exécution. Le directeur du chantier vient faire une petite harangue avant le départ des ouvriers. « Messieurs, vous êtes des grands garçons, je vais pas vous retenir. Mais aujourd'hui on pouvait travailler. Vous faites du tort à la boîte. — Notre priorité c'est la sécurité, pas le planning, répond le délégué. Vos profits, c'est pas notre priorité. — Arrêtez, je suis le premier concerné par la sécurité ! Je ne vous ferais pas prendre de risques inutiles. Mais aujourd'hui il fait beau, en prenant les mesures de sécurité, il était possible de travailler. » Le travail a finalement repris normalement le lundi, la direction du chantier ayant classé la journée chômée en intempéries.*

Ce récit d'une prise en charge autonome de leur sécurité par les salariés, devant s'affronter à la direction, laisse voir les exigences contraires de productivité portées par les directions, en même temps que leur revendication du monopole de la gestion de la sécurité (« *Arrêtez, je suis le premier concerné par la sécurité* »). Mais le caractère exceptionnel de ce genre d'événements rappelle qu'en temps normal, la contradiction entre cadence et sécurité reste souterraine, non dite.

## 5. OUVRIERS COUPABLES, MAIS PAS RESPONSABLES

Cette dépossession de la sécurité « officielle » contribue, du côté des ouvriers, à un sentiment de dépossession des objectifs mêmes de la sécurité. Dans le quotidien, dans les échanges avec les ouvriers, la bonne exécution de l'ouvrage, la protection de son intégrité corporelle ou de celle des autres, semblent en situation, dans les échanges entre ouvriers, éclipsées au profit du seul rapport à la hiérarchie : « *Si le type de la sécu me voit, je dégage tout de suite* » ; « *Descends ! Il y a le type de la sécurité* » ; « *Si le conducteur de travaux voit tes gars comme ça, je vais me faire allumer* » ; etc. Voilà le type d'injonctions au respect des règles de sécurité qui circulent sur les chantiers. « *Je vais me faire allumer* » est l'argument roi, une sorte d'équivalent général des justifications, le seul que tous peuvent invoquer et entendre pour respecter les règles de sécurité.

Quand survient l'accident, la direction se doit de chercher des coupables. Elle en trouve ; et ce sera forcément, par définition, un exécutant. Il y en aura forcément, comme l'explique un chef d'équipe intérimaire, à propos d'un accident récent qui a fait deux morts parmi les ouvriers sur un chantier où il travaillait : « *Ils sont toujours à chercher un coupable, il faut qu'ils en trouvent un. Mais tu pousses, tu pousses à aller plus vite, c'est ça le truc, les mecs ils ont serré trop vite et voilà...* »<sup>38</sup>. Cet argument « *c'est de ta faute* » est fort et juste, parce que le geste meurtrier sera toujours, nécessairement, celui d'un exécutant ; ce sera toujours un exécutant qui n'aura pas bien serré, fixé, ou posé telle sécurité... C'est en mettant en procès ces gestes au cas par cas, comme autant d'infractions particulières, isolées, que la direction de chantier peut passer sous silence le cadre organisationnel de ces gestes.

Cela incite aussi les ouvriers à devenir de plus en plus « irresponsables » et notamment à masquer leurs erreurs, à fuir les responsabilités, à éviter les zones critiques pour ne pas être critiqués, quand bien même leur intervention serait utile.

*Par exemple, sur un chantier de rénovation, je suis manœuvre intérimaire auprès d'un ouvrier qualifié, Fabrice. Alors que j'entre dans une pièce avec Fabrice où des vitres sont déjà posées aux fenêtres, un courant d'air fait se refermer violemment la fenêtre laissée ouverte. Le carreau se brise, une partie tombe à l'extérieur (dans la rue, du 4<sup>e</sup> étage), on a l'impression d'entendre un cri. Je veux aller voir, Fabrice me dit : « Ça va pas non ? Allez viens, on se casse. Si on te demande, tu dis que t'as rien vu. » Quelques minutes plus tard, des chefs montent, et nous demandent si on a vu la vitre tomber. Réponse de Fabrice : « Ouais, on a entendu un grand blam, on était dans la pièce à côté... — Non, mais on sait bien que c'est pas votre faute, mais il faut prévenir le chef. Après le client, il sait, ça fait moyen. » Il n'y a pas de blessé, mais le pare-brise d'un taxi garé en bas est détruit.*

<sup>38</sup> Quelques semaines après m'avoir confié ce sentiment, ce chef d'équipe régulièrement pressé par ses supérieurs, souvent stressé, effectuant de nombreuses heures supplémentaires, se cassa la jambe en essayant d'installer, seul, un coffrage de poteau descendu par la grue. Un manœuvre du même chantier commentait l'accident dans des termes proches de ceux du chef d'équipe : « *C'est toujours comme ça, ils ont dit que c'était de sa faute. Alors que c'est eux qui poussent. Ils crient sur toi, "je veux que le travail avance"*. Et quand ils arrivent, ils disent que c'est ta faute. »

## 6. DÉRESPONSABILISATION EN CASCADE : LA SÉCURITÉ À L'ÉPREUVE DE L'EXTERNALISATION

En séparant grossièrement concepteurs et exécutants, cadres et ouvriers, j'ai voulu souligner la frontière qui paraît la plus significative. Mais c'est une frontière qui se décline à l'intérieur du collectif ouvrier lui-même : la dynamique qui, dans un même mouvement, insécurise du fait des conditions de travail, et déresponsabilise / culpabilise au niveau de la gestion de la sécurité, se reproduit de manière d'autant plus forte que les travailleurs appartiennent aux périphéries du collectif.

Les prix bas auxquels doivent traiter les entreprises sous-traitantes les amènent à sacrifier la sécurité à la vitesse d'exécution, davantage encore que l'entreprise générale. Pour les intérimaires (et donc a fortiori pour les intérimaires de sous-traitants), la précarité de l'emploi incite à prendre des risques qu'ils éviteraient autrement : se trouvent mis en balance un risque contre un autre, le risque corporel (qui peut sembler plus lointain et virtuel) contre le risque de perdre son emploi, ce dernier étant accru par l'intérim<sup>39</sup>. Quant aux sans-papiers, assez nombreux notamment parmi les ferrailleurs et les manœuvres, à supposer que leurs employeurs soient disposés à veiller à leur sécurité, l'irrégularité de leur séjour leur fait craindre toute déclaration officielle, même d'accident de travail.

Au regard de la sécurité, la présence de sous-traitants et d'intérimaires, composant la majorité des effectifs, a deux conséquences. D'une part, celle d'un éclatement du collectif ouvrier, et un éclatement hiérarchisé : les sous-traitants et les intérimaires ont généralement moins de droits que les ouvriers de l'entreprise générale, et moins de possibilités de les faire valoir. Ce qui fragilise une éventuelle coalition visant à prendre en charge collectivement la sécurité.

*Dans le cas du mouvement de grève spontané relaté plus haut, la partition était claire : le mouvement était mené principalement par les ouvriers embauchés de l'entreprise générale, et quelques-uns des intérimaires hautement qualifiés de l'entreprise générale. La majorité des intérimaires de l'entreprise générale, ainsi que les ouvriers (embauchés et intérimaires) des sous-traitants restaient en retrait, soit en approuvant le mouvement mais en demeurant en marge de l'assemblée qui en décidait (« Ils ont raison, mais nous on ne peut rien faire »), soit en le critiquant (« Nous les intérimaires, on va être niqués » ; « Leur délégué c'est pas pour nous, on n'a rien à voir avec A. Si les A [les ouvriers embauchés de A] travaillent pas, ils seront payés, mais nous on va être niqués, on ne va pas être payés »). Prédiction en partie réaliste : du côté des intérimaires, chacun a dû se débrouiller avec son agence d'intérim pour se voir payer ses indemnités d'intempéries ; et plusieurs agences, comme souvent, ont manqué à cette obligation. Quinze jours plus tard, quelques coffreurs intérimaires ont fait une grève, demeurée isolée (en dépit des proclamations de solidarité « on se battra pour tout le monde, jusqu'au bout » des embauchés lors de la première grève), pour réclamer le paiement de leurs indemnités. Ils ont gagné, mais les ferrailleurs et manœuvres intérimaires qui se trouvaient dans le même cas ne se sont pas mobilisés. Et un certain nombre d'intérimaires n'ont pas été payés.*

D'autre part, au quotidien, les ouvriers de l'entreprise générale occupent vis-à-vis des sous-traitants et des intérimaires une position homologue de celle des cadres vis-à-vis des ouvriers dans leur ensemble : celle de gardiens de la sécurité face à des exécutants potentiellement irresponsables. Cette réputation d'irresponsabilité imputée aux sous-traitants est en partie justifiée par le fait que les travailleurs sous-traitants ou intérimaires, plus précaires et plus contraints par les exigences de cadence, ont tendance à prendre plus de risques et à être moins regardants sur la sécurité. Mais quand eux-mêmes veulent prendre soin de la sécurité, on ne les laisse pas toujours faire, puisqu'ils n'en sont pas les responsables officiels. Et parce que les outils de sécurité (garde-corps par exemple)

---

<sup>39</sup> Il faut préciser que l'usage de l'intérim dans le gros œuvre, illégal mais routinier, consiste à ne pas faire signer de contrats (ou seulement en fin de mission), ce qui permet de renvoyer les intérimaires au jour le jour. Au-delà du BTP, il est fréquemment reconnu aujourd'hui que l'intérim et la sous-traitance sont des facteurs d'accroissement des accidents du travail.

sont, comme tous les outils collectifs du chantier (notamment la grue), achetés ou loués par l'entreprise générale, et ce sont ses ouvriers propres qui ont le monopole de leur usage légitime. Je pense à une fois où, ferrailleurs sous-traitants, on voulait placer des garde-corps pour la sécurité, et on nous a dit « non ». Donc un sous-traitant qui veut prendre en charge la sécurité s'expose à être renvoyé à ses attributions : la production et rien d'autre.

## CONCLUSION

Non seulement ceux qui conçoivent la sécurité ne sont pas ceux qui la font ; mais ce ne sont pas non plus ceux qui sont supposés en bénéficier. La réglementation de l'entreprise en matière de sécurité n'a donc pas pour unique effet la protection de l'intégrité physique des ouvriers. A la limite, elle est même susceptible d'avoir l'effet inverse : sans éliminer les conduites à risque, elle impose le silence à leur sujet, et fait ainsi obstacle aux tentatives de reprise en main de leur sécurité par les salariés.

### Discussion

L. Spielmann : Ma première question est un peu superficielle : comment vous avez fait pour travailler dans le bâtiment ?

N. Jounin : En allant dans les agences d'intérim, pour essayer de me faire embaucher. Mais cela n'a pas été évident, car j'ai commencé vers octobre/novembre, qui est un peu la période creuse. Et puis parce que, niveau qualification, je me tournais vers des postes de manœuvre. Or pour ces postes, ils cherchaient plutôt des immigrés. En revanche, une fois qu'on a mis le pied dedans, et à condition d'être à l'heure au chantier, on bénéficie d'un certain favoritisme.

L. Spielmann : Ma deuxième question : sur les chantiers, aviez-vous l'impression de prendre des risques ? Vous aviez conscience d'une forme de danger, ou pas du tout ?

N. Jounin : Au début, j'étais très insouciant. Au fur et à mesure, je me suis rendu compte d'un certain nombre de choses. Heureusement, mon matériau ne repose pas sur mon propre sentiment vis-à-vis de la sécurité, mais sur tout ce qui peut être dit et fait par les acteurs du chantier.

L. Spielmann : Donc, faute d'une formation ou d'une expérience, il peut y avoir beaucoup de prises de risques ?

N. Jounin : Oui. Je n'ai eu aucune formation. Une seule fois, sur un chantier où j'ai travaillé, un chef m'a fait signer un papier où étaient écrites quelques consignes de sécurité ; mais il fallait juste signer le papier.

P. Mathieu : Vous décrivez très bien les relations hiérarchiques entre les ouvriers et les chefs d'équipe, et les ouvriers et sous-traitants, en termes notamment de culpabilisation. Est-ce qu'on ne peut pas retrouver également ce genre de relation plus haut, chez un patron soumis par exemple à la pression de ses actionnaires, à la mondialisation, etc. ? Finalement – et ce n'est pas une excuse –, tout le monde a des contradictions. On a toujours cette impression de malaise entre un discours et une pratique, avec également une contrainte importante (réelle ou supposée) qui existe dès qu'on s'élève (mais évidemment moins vitale que celle supportée par l'ouvrier de base, qui lui a le risque de perdre son boulot, mais sans « parachute doré »). Est-ce qu'on n'a pas un phénomène d'individualisation telle, d'éclatement tel des structures de travail, que tout le monde est dans son coin, avec un manque de parole à un moment donné qui fait que ça se perpétue ? Et d'un niveau sur l'autre, ne retrouverait-on pas ce type de pressions, ce type de comportements, et surtout ce type de contradictions entre le discours et ce qu'on fait / qu'on fait faire réellement aux gens ? Ça serait une bonne raison de ne pas s'arrêter à un niveau...

N. Jounin : Je serai un peu en peine de vous répondre, car je n'ai pas fait une recherche systématique là-dessus. J'ai juste quelques données de cadrage sur les responsables de grandes entreprises. Mais effectivement on peut retrouver des discours dans les sièges sur le fait qu'on essaie de sensibiliser les chefs et conducteurs de travaux à la sécurité, mais que ce n'est pas évident. Quand on va interroger ces chefs et conducteurs de travaux, ils nous disent eux-mêmes qu'ils essaient de sensibiliser leurs ouvriers, mais que ce n'est pas évident. Etc.

P. Mathieu : Je voyais plutôt dans le sens inverse. C'est-à-dire que le chef de travaux ou l'ouvrier dit : « je connais la sécurité mais je ne fais pas comme ça, parce que je veux que le chantier avance ». Et le chef d'équipe dit la même chose : « j'ai des contraintes imposées par mon propre chef ».

N. Jounin : Oui, effectivement. Après, il y a une série d'arbitrages qui se met en place.

P. Mathieu : Parce que dans l'encadrement il y a une omerta, « tout va toujours très bien ». Il y a une espèce de pensée unique, de conformisme, qui fait que la réalité du travail et les contraintes qui pèsent par rapport à la sécurité sont complètement occultées.

N. Jounin : Ça c'est peut-être un constat général sur le bâtiment, avec un discours de façade assez important, qui pointe les responsabilités d'acteurs intermédiaires, qui vise les maillons intermédiaires (« les sous-traitants qui ne respectent pas les règles », « les agences d'intérim qui embauchent des sans-papiers », etc.).

A. Weill-Fassina : Je vais rebondir sur la première question posée par Line Spielmann. Quel est le statut de la recherche ? La demande ? Et quelle est la possibilité d'intervenir dans l'entreprise quand on est « clandestin » ? Ça pose un problème de déontologie, je pense. En ergonomie, on essaie, au contraire, d'être à visage découvert (vis-à-vis des dirigeants, des syndicats, des opérateurs, etc.).

N. Jounin : En sociologie, on ne répond pas forcément à une demande, et on n'est pas obligé de faire un retour ; cela peut sembler problématique, notamment sur la question du retour à faire. Le problème de se soumettre à une demande, du point de vue de la connaissance, c'est que généralement une demande est produite par un collectif, mais encore faut-il que ce collectif existe. Dans le BTP, on n'imagine pas des sous-traitants, des intérimaires, ou des sans-papiers faire une demande.

Je ne pense pas que ma méthode soit la seule possible. Je pense qu'elle est complémentaire d'autres.

A. Weill-Fassina : Oui. Mais je vous interrogeais plus sur le statut : comment êtes-vous resté cantonné dans la sphère scientifique ? Qu'est-ce que ça veut dire que d'intervenir en « clandestin » ?

N. Jounin : Un livre de cette recherche vient de sortir, qui a été pas mal relayé par la presse professionnelle. J'ai également été sollicité pour en parler, et ai notamment fait une interview de 4 pages dans le journal du BTP. Donc il y a eu de bons retours de cette étude.

Vuong Huu Le : Je suis architecte, à l'INRS. Je retrouve ces situations de risque que vous évoquez dans beaucoup de chantiers du BTP. Mais on a quand même des chantiers qui se passent très bien aussi. En général quand ça se passe bien, ça part à la base de la volonté du maître d'ouvrage. Comme vous le dites très bien, le but du jeu pour le maître d'ouvrage est le budget et le planning. Effectivement, il serre les prix, il serre le temps, il fait que les entreprises se mettent au diapason ; et – comme vous l'avez bien dit – cela se fait souvent au détriment de la sécurité. Par contre, quand on a un maître d'ouvrage qui, pour une raison X ou Y, est sensibilisé à la sécurité, là il met en place sur les chantiers une sensibilisation un peu plus forte par son coordinateur SPS, et il veille à ce que les entreprises elles-mêmes veillent à la sécurité de leurs ouvriers, il leur laisse le temps. Mais la volonté de la sécurité ne partira pas, sur un chantier, des ouvriers ; ça partira essentiellement du maître d'ouvrage.

JF. Perraud : Quand vous parlez du mouvement social qui montre que la sécurité est reprise en main à un moment donné par les salariés, est-ce que vous avez pu établir un lien entre la position du délégué du personnel qui fait la navette entre les salariés et la direction pour négocier, son expérience professionnelle à lui (en tant que salarié), et sa position dans le chantier ? Avec éventuellement une position d'éclaireur, l'amenant à gérer la relation du groupe à la sécurité ? Est-ce que vous avez pu

établir une relation entre ces éléments et cette position d'éclaireur : c'est-à-dire lui soucieux de maintenir le rapport de force avec le groupe constitué (d'embauchés en CDI), de leur permettre, avec sa logique de délégué, de voir un peu plus loin et d'élargir vers des notions plus larges que celles du froid ou du sol verglacé, et d'aller vers une mise en lumière des positions et actions clandestines suivies par les salariés ?

N. Jounin : Je n'ai pas observé que ça allait plus loin. Cela dit, ce que je dis est forcément très limité par mon positionnement. J'étais dans l'équipe sous-traitante ; lui était un délégué du personnel embauché. Du point de vue de son profil, je sais peu de choses de son histoire : il a une trentaine d'années, délégué CFTC, coffreur, ouvrier qualifié, blanc, français né en France. Cela dit, ce n'était pas forcément le plus virulent, le plus directif ; par exemple, ce n'est pas lui qui a dit : « On se met en grève lundi, si... ». Dans les semaines qui ont suivi, je n'ai pas vu de changements particuliers, de réflexions particulières sur la sécurité. On n'a jamais reparlé de l'incident après.

Psychologue du travail (?) : Il y a eu des études sur les stratégies collectives de défense dans le monde du bâtiment, avec des comportements de bravade par rapport à la sécurité. Dans votre étude, on ne voit pas tellement de collectif ; quels types de stratégies est-ce qu'ils peuvent mettre en place éventuellement ?

N. Jounin : Effectivement, Christophe Dejours a mis en évidence ces stratégies « viriles » de défense, et le fait de se mettre en danger... Lui-même dit que ça repose sur un collectif de travail. Je n'ai pas vu ce genre de choses, parce que le collectif de travail s'est un peu désagrégé... Néanmoins, j'ai observé des comportements de bravade surtout chez les ouvriers de l'entreprise générale. Chez les autres, il y avait des comportements de contournement ; par exemple, un jeune ouvrier tunisien, à qui on a demandé d'aller chercher un vibreur (très lourd à porter, et très sollicitant au niveau dorsal), est parti se cacher dans le chantier en espérant qu'on l'oublie.

S. Volkoff : J'ai une question qui concerne les processus d'apprentissage – tels que tu les as vécus toi –, sous trois angles différents.

On comprend bien que tu as appris du prescrit, des procédures de contournement et de jugements (sur qui est responsable, etc.). Mais est-ce que tu as quand même le sentiment d'avoir appris un peu de vraie sécurité ? Est-ce qu'il ressort de toutes ces expériences un ensemble d'éléments que tu as acquis, et qui constitueraient, si tu devais travailler dans le bâtiment, des éléments d'un savoir-faire un peu authentique ?

Tu sais très bien que tu n'allais pas être ouvrier dans le bâtiment pour le reste de tes jours. Est-ce que tu arrives à porter un regard sur le fait que ta propre attitude vis à vis de ces enjeux de sécurité était, par conséquent, peut-être différente de celle de quelqu'un qui se destine à travailler dans le bâtiment ? En quoi tu peux porter une appréciation sur une discordance éventuelle entre ta façon d'apprendre (ou pas) des enjeux de sécurité, et celle de quelqu'un qui veut rester dans le bâtiment ?

En même temps, tu étais en train d'apprendre autre chose : ton métier de sociologue. Tu étais en thèse, et ton devenir professionnel était ton métier d'aujourd'hui, enseignant-chercheur en sociologie. Là, c'est une tout autre question ; tu sors un joker si tu n'as pas envie d'y répondre : est-ce que pendant, et depuis, tu t'es posé la question de « à quoi ça sert tout ça dans le métier de sociologue ? ». Je pense à une question plus précise à l'intérieur de celle-là. Ceux à qui tu enseignes aujourd'hui, ou à qui tu vas enseigner, peuvent devenir pour partie responsables d'un certain nombre de décisions dans ce champ-là ou dans des entreprises plus tard. Tu peux avoir des étudiants – et il y en a peut-être dans cette salle en ce moment – qui auront un rôle à jouer dans les ressources humaines, dans la gestion des conditions de travail, dans la sécurité du travail, etc. Est-ce qu'une partie de ce que tu essayais d'apprendre, c'est des choses qui peuvent te servir à ton métier aujourd'hui ?

N. Jounin : Oui, j'ai appris de vrais éléments de sécurité, y compris – même si ça ne vient que sur le fil d'une expérience longue –, jusqu'à quel point on peut contourner certaines règles de sécurité, parce que les contournements ne se font pas non plus n'importe comment. On peut « jouer » avec le

matériel et ne pas respecter les règles de sécurité, mais jusqu'à un certain point. Au fur et à mesure, je respectais davantage les règles de sécurité, sans forcément produire moins de danger, que des gens qui avaient beaucoup plus d'expérience.

Je ne sais pas si le fait de savoir mon expérience provisoire a changé quelque chose au niveau de la sécurité particulièrement. Mais sur le travail en général oui : je tenais, parce que je me disais que j'allais bientôt partir. Et c'est également une posture courante chez certains collègues, mais plus dans le sens : « quand j'aurai mes papiers, j'essaierai de partir ». Du point de vue de la sécurité, je crois que l'essentiel était de se ménager au maximum au niveau des postures ; et de ce point de vue je ressemblais à mes collègues. Des collègues à peine plus âgés que moi portaient déjà une ceinture dorsale, et étaient amenés à faire ce travail encore plusieurs années. J'ai eu beaucoup de discussions sur les problèmes de santé, et sur le fait de devoir protéger son intégrité physique (auquel cas il faudrait quitter le métier).

Et à quoi ça me sert dans le métier de sociologue ? *Joker*...

F. Guérin : C'est un petit peu la même question que Serge. Compte tenu de votre statut et de votre posture, quelles sont les conséquences sur les méthodes ? Qu'est-ce que ça vous a permis, ou empêché, de voir et de dire ?

N. Jounin : Ça m'a empêché d'avoir un point de vue d'organisateur sur le chantier. La grande tâche a été de reconstituer l'organisation du travail et des emplois, à partir d'une préoccupation directe, mais par le bas, avec cette organisation. Ça a des avantages, parce qu'il y a des choses qui sont délibérément laissées dans l'ombre ; et aucun point de vue des organisateurs n'est complet. Mais le principal problème a été d'arriver, pendant ces neuf mois, et de manière désordonnée, à avoir de l'information sur telle ou telle chose. J'ai eu quelques entretiens avec des conducteurs de travaux, des DRH, etc. J'ai complété ces informations par mes notes de terrain, et par des échanges sur les chantiers. J'ai eu notamment des informations avec les personnes avec qui j'avais le plus sympathisé, principalement des intérimaires et des sous-traitants ; et là il peut aussi y avoir un biais.

Après, il faut être conscient de ce que notre statut peut produire ; ça n'a pas des conséquences univoques. Ça peut créer des formes de complicité (parce que, quand on fait une enquête, on ne brigue pas un poste de chef par exemple), ou inversement on peut apparaître comme représentant de la direction ou inspecteur des travaux.

F. Guérin : Est-ce que vous en parlez dans votre livre ?

N. Jounin : Non.

F. Guérin : À partir de quel moment vous vous êtes limité dans ce que vous dites sur ces questions de sécurité et d'organisation ? Vous étiez dans une posture où vous étiez en capacité, à la fois de ne pas voir certaines choses (du fait de votre statut d'intérimaire), et de voir plein d'autres choses. Donc, qu'est-ce qui cadre finalement ce que vous êtes susceptible de dévoiler pour les lecteurs de votre livre ?

N. Jounin : Je n'ai pas eu beaucoup d'autocensure consciente ; après il y a peut-être eu de l'autocensure inconsciente ? J'ai pu dire pas mal de choses.

F. Guérin : Quand vous êtes appelé par une direction d'entreprise du bâtiment intéressée par votre ouvrage, est-ce que vous allez au-delà de ce que vous avez écrit ?

N. Jounin : Pour l'instant, ça ne m'est pas arrivé. Alors oui on m'a demandé « c'est qui les entreprises ? », là non je ne le dis pas. Mais au-delà, sauf si je me laisse emporter dans le mouvement, je pense que je ne peux pas dire beaucoup plus que ce qu'il y a dans le bouquin. Si je dis plus, je mens. J'ai vraiment essayé d'apporter un maximum de faits autour d'une problématique.

G. Cornet : Je voudrais rebondir sur une question de Serge Volkoff, par rapport à votre futur métier de sociologue. J'ai été frappé par l'aspect « mise en scène » et l'aspect « vision négative » de l'inspecteur de sécurité, et par cette espèce de gestion parallèle. Ma question est : comment, à votre

avis, une co-construction de la sécurité avec le collectif est-elle possible, compte tenu de cette difficulté du collectif ? Il y a aussi des éléments permanents, des gens qui sont là très régulièrement, même s'ils sont en situation précaire. Alors, comment est-ce que c'est possible, pour améliorer les pratiques ?

N. Jounin : Je ne le vois pas à travers de nouvelles règles d'hygiène et de sécurité, mais plutôt à travers une démocratisation de la prise en charge de la sécurité. Mais encore faut-il qu'il existe un collectif derrière à qui remettre cette prise en charge de la sécurité. Pour l'instant, il n'y a pas de sécurité à cause de la sous-traitance et de l'externalisation. Et même si les intérimaires permanents prennent leur part, ça ne peut pas être officialisé. Par exemple, les postes de secouristes vont être généralement distribués au niveau de la hiérarchie ; y compris à ceux qui ne sont pas directement sur le chantier, qui ne sont pas au plus proche de l'accident qui peut survenir. On pourrait s'interroger sur comment faire redescendre la fonction de secouriste à un niveau de hiérarchie plus bas, de telle sorte que les ouvriers puissent devenir secouristes, et pas seulement les chefs.

G. Cornet : Est-ce qu'il n'y a pas un travail à faire auprès des organisations de travail intérimaire ? Par exemple, une expérimentation est en train de se faire sur la formation de tuteurs pour les novices. Ces tuteurs vont apporter des choses sur la santé et la sécurité dans l'entreprise. Est-ce qu'il n'y aurait pas des choses à faire pour améliorer finalement les pratiques de la sécurité ? Et qu'il n'y ait pas deux discours : le discours aux inspecteurs de sécurité, à qui on joue une petite comédie ; et la réalité du terrain, sous l'effet de la pression du travail.

Vuong Huu Le : Je peux me permettre de répondre à votre intervention ? Le principe du tutorat sur la sécurité existe déjà (pas dans l'intérimaire), et a déjà été mis en place il y a quelques années. Mais on se rend compte que ça ne fonctionne pas très bien, mais on ne sait pas bien pourquoi. Visiblement, le problème essentiel est un problème de mobilité dans le travail (et encore plus dans le bâtiment, qui est un secteur en manque de main-d'œuvre), donc il n'y a pas de vraie culture de la sécurité dans les entreprises. On continue à développer ce principe de tutorat, mais on n'a pas encore suffisamment de retour pour trouver la solution.

M. Burllet : Vous avez observé des stratégies de contournement. Est-ce que vous pourriez reparler – peut-être que ça m'a échappé – des caractéristiques des situations de travail qui font adopter telle ou telle logique d'action ? Et qu'est-ce que vous pouvez dire sur la variable « âge » sur l'adoption de ces stratégies ; est-ce qu'elle est pertinente selon vous ?

N. Jounin : Je ne pense pas que la variable âge soit la plus pertinente. Il est difficile de voir si c'est l'âge qui joue en tant que tel, dans la mesure où toutes les choses sont inégales par ailleurs. Dans un chantier, les personnes les plus âgées sont plutôt des embauchés de l'entreprise générale ; la moyenne d'âge la plus basse est celle des sous-traitants. Les plus âgés apparaissent à la fois comme ceux qui respectent davantage les règles de sécurité, et comme ceux qui adoptent davantage les stratégies de défense dont on parlait tout à l'heure.

Et sur les situations de travail, quelle était précisément votre question ?

M. Burllet : Les caractéristiques des situations de travail qui font qu'on décide, à un moment donné, soit de contourner, soit de prendre en charge la sécurité ?

N. Jounin : Je pense que ça dépend des caractéristiques du chantier. Sur un chantier de rénovation, l'organisation du travail est par définition moins standardisée (parce qu'on travaille sur quelque chose de déjà existant).

A. Weill-Fassina : Je voulais revenir sur la notion de « se mettre en danger ». Il peut y avoir une autre interprétation. Se mettre en danger, ce n'est pas qu'être bravache, c'est prendre un risque dans lequel on risque d'avoir du succès. Il y a donc une autre interprétation possible de ces mises en danger.

Vous avez centré votre exposé sur les problèmes de production de la sécurité et d'organisation. Ce qui m'étonne, c'est que vous n'avez pas parlé de savoir-faire de prudence.

N. Jounin : Je crois que je l'ai évoqué un peu à travers ces comportements alternatifs de sécurité. Il y a un savoir-faire de : jusqu'où peut-on contourner les règles de sécurité, jouer avec le matériel, etc. ? Ça se fait par les communications avec les collègues, et grâce à l'expérience.

Je ne veux pas laisser penser qu'il n'y a pas de sécurité. Il y a plusieurs prises en charge différentes, mais antagonistes.

F. Ntitebirageza : Moi j'ai plutôt des remarques. Personnellement, je voulais vous remercier pour votre présentation. En tant qu'ergonome, intervenant sur la prévention des risques professionnels, on a ce côté un peu expertise d'orienter les pratiques pour que ça aille dans le sens du mieux, mais en ayant toujours cette question du biais de nos interventions. Et c'est vrai que ce côté « mise en scène » de la sécurité me semble très important. Ça nous rappelle que ce n'est pas nous qui faisons le travail. On doit rester attentif à toujours partir du travail du salarié. Que ce soit dans nos interventions avec les conseils de direction, ou quand on est appelé pour des expertises CHSCT, les salariés nous posent toujours une étiquette ; et, à force, on l'oublie peut-être, ou on se le cache ? Ce genre d'intervention permet donc de replacer certaines choses.

A. Van Daele : Je voudrais revenir à ce qui a été dit tout à l'heure par Annie Weill-Fassina et François Guérin sur votre position de chercheur par rapport à cette étude. Est-ce que vous vous êtes posé la question « pourquoi je révèle ces pratiques clandestines ? ». Et ce d'autant plus, vous l'avez dit, que vous n'êtes pas dans le cadre d'une intervention, vous n'êtes pas dans le cadre d'une demande, vous êtes plutôt dans le cadre d'une recherche. Est-ce que finalement on ne court pas le risque que tout ça se retourne contre les personnes dont on révèle les pratiques clandestines ? Et même vis-à-vis des inspecteurs du travail et des contrôleurs – parce qu'ils perdent la face complètement dans cette histoire – ? Ou alors ils font semblant comme les autres, ce qui est peut-être tout à fait plausible. Ça vaudrait la peine d'aller voir s'ils font aussi semblant, et mettre en évidence leurs propres pratiques clandestines. Donc pourquoi vous avez fait ça – autre que pour faire une thèse – ?

N. Jounin : Faire une thèse est déjà une très bonne raison en soi. Après, il y a une idéologie professionnelle scientifique qui dit que ça va plutôt mieux en disant, en essayant de dire le maximum et de ne pas cacher, parce que ça ne rentre pas dans le cadre de ce que l'on s'est fixé. Au fond, je me pose aussi cette question. Sur la fin de mon terrain, je me suis dit que ça serait bien d'aller faire un peu d'observation participante du côté des employeurs (dans les services RH notamment), pour avoir les deux points de vue. Et je me suis aperçu que ce n'était pas si facilement accessible ; donc ça sera peut-être pour une recherche future.

Donc ce n'est pas si évident de tout dire. Je ne vais pas vraiment pouvoir répondre sur le fond à votre question. La seule consolation, c'est le fait que je n'ai jamais été mal reçu, par personne : aussi bien les ouvriers ; que les responsables des grandes entreprises ; que l'OPPBTP, qui m'ont dit que ça les intéressait, et ils ont joué le rôle de catalyseur, en utilisant ce côté décentré, car ils n'ont pas d'intérêt particulier dans ce champ-là.

## Chapitre 6

# QUELLE GESTION DE LA SÉCURITÉ DANS UNE STRUCTURE TEMPORELLE INCERTAINE ? LES ARBITRAGES D'HORTICULTEURS-PÉPINIÉRISTES

VALÉRIE MEYLAN, ergonome, Créapt-CEE ; VALÉRIE PUEYO, ergonome, Créapt-CEE

---

### ANNE-FRANÇOISE MOLINIÉ (DÉMOGRAPHE, CRÉAPT-CEE)

Cette séance va être tournée vers la gestion de la sécurité dans une structure temporelle incertaine, dans un milieu dont on n'a pas encore parlé, un milieu agricole, celui de l'horticulture et des pépinières. Depuis le début de ce séminaire on a parlé du travail dans des très petites entreprises avec l'exemple des garages, on a parlé des techniciens de cinéma et de leur situation précaire, on a parlé du bâtiment ; je voudrais souligner que c'est un peu nouveau pour nous au Créapt d'avoir des travaux dans des milieux professionnels soit de petites entreprises, soit avec des personnes qui ont des statuts précaires, ou des parcours perturbés.

Pour introduire la discussion, et parce qu'on est plusieurs à être impliqués dans le projet dont il va être question en agriculture, je vais outrepasser les limites de mon rôle de présidente, pour vous donner quelques éléments sur les caractéristiques de ces milieux professionnels agricoles, à partir d'un petit travail que j'ai fait en exploitant des données de la Mutualité sociale agricole (MSA).

Le secteur de l'horticulture et des pépinières est un petit morceau du secteur des cultures spécialisées, qui est lui un gros secteur agricole, avec plus de 325 000 salariés employés dans une année (chiffres de 2006), mais beaucoup moins en nombre d'équivalents temps plein.



	Nb salariés employés dans l'année	Nb « équivalents temps plein »
<b>Cultures spécialisées</b>	<b>325 661</b>	<b>93 943</b>
Élevage spécialisé de gros animaux	18 309	9 351
Élevage spécialisé de petits animaux	34 865	15 185
Entraînement, dressage, haras	25 252	14 315
Cultures et élevage non spécialisés	192 078	61 168
Viticulture 424	238	72 227
Sylviculture 7	214	5 026
Exploitations de bois	15 989	8 942
Scieries fixes	15 380	12 451
Entreprises de travaux agricoles	51 357	19 771
Entreprises de jardins, paysagistes	88036	59 928



## Importance du travail saisonnier et/ou en contrats courts (2006)

	Nb salariés employés dans l'année / nb ETP	Parmi les salariés employés dans l'année :		Parmi les emplois en cours dans l'année	
		% 30 jours et moins	% 90 jours et moins	% CDD	% temps partiel
<b>Cultures spécialisées</b>	<b>3,5</b>	<b>38%</b>	<b>62%</b>	<b>86%</b>	<b>2,2%</b>
Élevage spécialisé de gros animaux	2,0 18%		33%	54%	8,8%
Élevage spécialisé de petits animaux	2,3 23%		40%	67%	5,5%
Entraînement, dressage, haras	1,8	12%	27%	51%	11,4%
Cultures et élevage non spécialisés	3,1 38%		58%	76%	5,4%
Viticulture 5,9		60%	80%	89%	1,5%
Sylviculture 1,4		5%	17%	38%	9,6%
Exploitations de bois	1,8	12%	27%	42%	5,0%
Scieries fixes	1,2	7%	15%	20%	3,4%
Entreprises de travaux agricoles	2,6	31%	53%	70%	4,7%
Entreprises de jardins, paysagistes	1,5 9%		21%	48%	7,1%

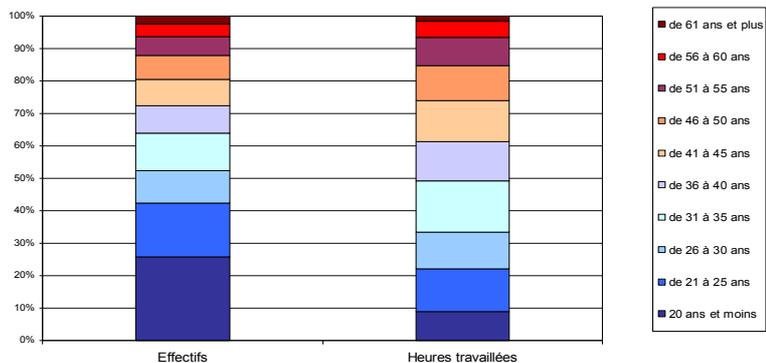
Source : CCMSA – « Tableaux de bord du salariat », 2006. Calculs CREAPT

Ces secteurs agricoles sont pratiquement tous caractérisés par un travail saisonnier et/ou en contrats courts extrêmement important. C'est particulièrement net dans le cas du secteur des cultures spécialisées. Si on rapporte le nombre de salariés qui ont été employés dans l'année à ce que ça représente en équivalents temps plein, le rapport est de 3,5 dans ce secteur. Parmi les salariés qui ont été employés au cours de l'année 2006 dans ce secteur, 38 % ont été employés trente jours et moins, 62 % au maximum trois mois (90 jours et moins), et 86 % des emplois en cours dans l'année étaient des CDD.

Ces différences de statut, dans ce secteur (et cela n'est pas vrai dans tous les secteurs de production agricole) recoupent en partie des différences du point de vue de l'âge. Ce graphique présente, le poids des différentes tranches d'âge (âge quinquennal, croissant du bas vers le haut), d'une part, parmi les effectifs employés au cours de l'année 2006 (à gauche), d'autre part dans les volumes d'heures travaillées (à droite).



## Cultures spécialisées: Des statuts différents selon l'âge. Un indice ?



On voit que les plus jeunes (20 ans et moins, et 21-25 ans) représentent une part beaucoup plus importante parmi les effectifs employés dans l'année que parmi les heures travaillées ; ce qui indique que ce sont les jeunes qui tournent le plus sur des contrats courts. Cela laisse penser qu'il y a, dans les secteurs des cultures spécialisées, une utilisation différentielle selon l'âge de la précarité. Il ne s'agit que d'un indice de ce phénomène, puisqu'on n'a pas tous les statuts.

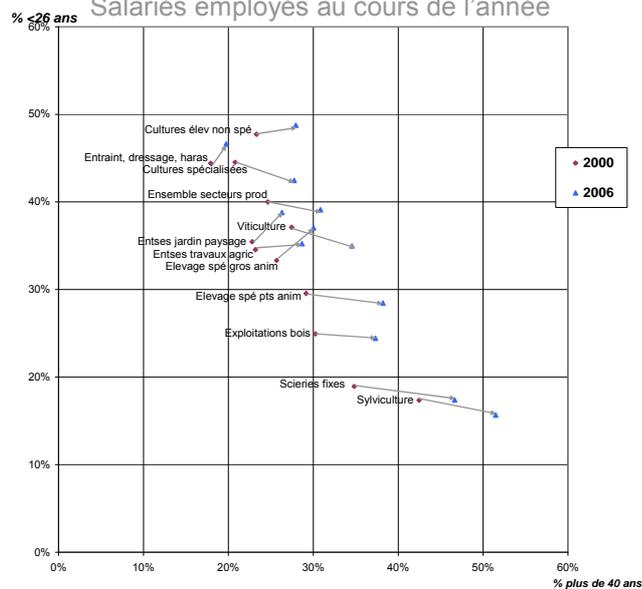
Par ailleurs, les secteurs de production agricoles sont globalement des secteurs très jeunes. Sur le graphique figurent en abscisse le pourcentage des plus de 40 ans, et en ordonnée le pourcentage des moins de 26 ans dans les différents secteurs de production agricole. Pour l'ensemble des secteurs de production agricole, les moins de 26 ans représentent 40 % des salariés employés au cours de l'année 2000. Le secteur des cultures spécialisées est un des secteurs les plus jeunes. Cependant, si ces secteurs sont très jeunes, ils connaissent aussi un vieillissement. Les flèches sur le graphique indiquent la trajectoire de la structure d'âge de chacun des secteurs de production agricole entre 2000 et 2005. Comme vous pouvez le voir, ces flèches vont toutes vers la droite, traduisant le fait que la proportion de salariés de plus 40 ans augmente entre 2000 et 2005 dans tous ces secteurs, y compris dans les secteurs les plus jeunes.



Fonds Social Européen

## Des secteurs très jeunes, mais qui « vieillissent ». 2000-2005

Salariés employés au cours de l'année



Même dans des secteurs très jeunes, et même dans ceux où la proportion de jeunes a pu encore augmenter entre 2000 et 2005, la question du vieillissement – avec l'augmentation de la part des salariés de plus de 40 ans – se pose quand même. C'est une des raisons qui justifie le fait qu'il y ait un projet qui s'appelle « *Agriquadra* ». Et vous allez en entendre parler, puisque les études qui vont vous être présentées dans l'horticulture/pépinière - ainsi qu'une autre qui est réalisée actuellement par Corinne Agostini - s'inscrivent dans le cadre d'un projet européen *Equal* baptisé « *Agriquadra* ».

Peut-on décrire un peu plus finement les évolutions démographiques dans le secteur des cultures spécialisées ? Ce graphique reprend, de façon plus détaillée que précédemment, les structures d'âge de ce secteur en 2000 et en 2005. Elles restent toujours extrêmement jeunes : parmi les salariés employés dans l'année (qui ne sont pas forcément restés toute l'année), les effectifs de 20 ans ou moins sont extrêmement nombreux, même s'il semble que les âges d'embauche reculent un petit peu (on voit en fait qu'en 2005 les moins de 20 ans sont un peu moins nombreux qu'ils ne l'étaient en 2000,

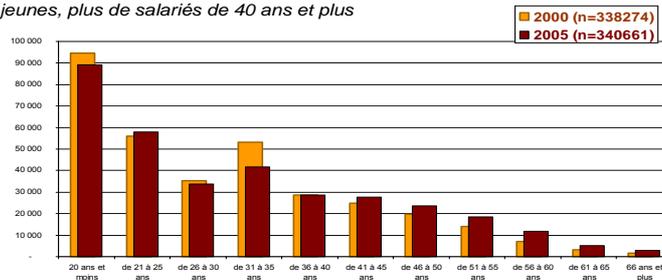
alors que dans la tranche d'âge 21-25 ans ils le sont un peu plus). Il y a par contre un peu moins de salariés d'âges intermédiaires, notamment entre 30 et 35 ans. Et le « vieillissement » que nous évoquions précédemment se repère ici au fait que les effectifs sont plus nombreux en 2005 qu'ils ne l'étaient en 2000 dans toutes les tranches d'âge à partir de 40 ans.



CULTURES SPECIALISEES  
2000 - 2005



*Un secteur jeune, mais qui « vieillit » : moins de très jeunes, plus de salariés de 40 ans et plus*



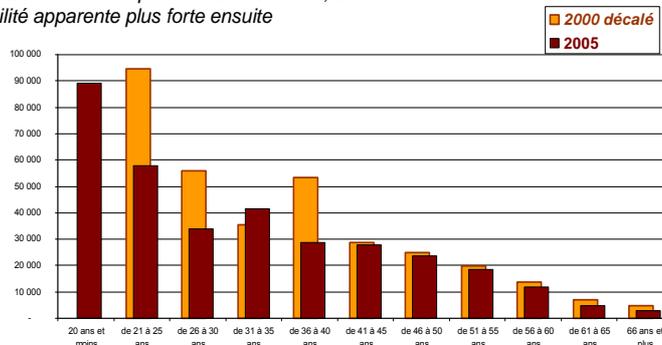
On peut choisir un autre mode de représentation de ces mêmes structures d'âge, en décalant de cinq ans la structure d'âge observée en 2000, avec l'idée d'examiner ce que serait la structure d'âge en 2005 si tous les salariés qui travaillaient dans le secteur en 2000 étaient encore présents cinq ans après. L'examen des écarts entre la structure d'âge réellement observée en 2005 et celle résultant du décalage de celle de 2000 permet de s'interroger sur les mouvements et les âges auxquels ils interviennent (ou plus exactement sur les soldes des arrivées et départ dans chaque tranche d'âge) ? On voit bien qu'il y a des mouvements extrêmement importants ; les gens partent, massivement parmi les plus jeunes, mais aussi entre 30 et 40 ans ; ensuite tout se passe comme si c'était les mêmes salariés qui restaient dans le secteur... Une fois atteint 40 ans, le secteur des cultures spécialisées est aussi un secteur dans lequel il y a des salariés qui restent.



CULTURES SPECIALISEES  
2000 décalé - 2005



*Des mouvements importants avant 40 ans, une stabilité apparente plus forte ensuite*



C'est important d'avoir ça en tête par rapport à ce qui va vous être présenté autour de « qu'est-ce que ça veut dire de travailler dans un secteur comme l'horticulture et les pépinières » – secteur qui est donc un petit morceau du secteur des cultures spécialisées.

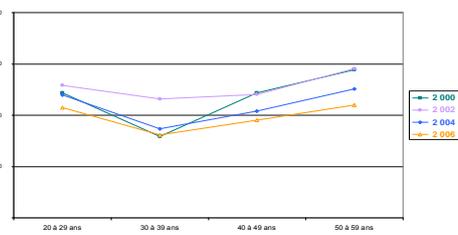
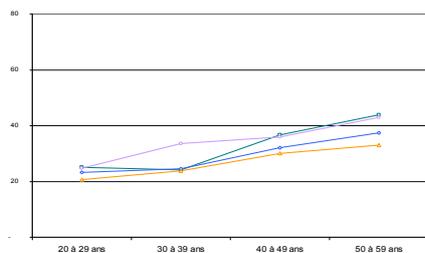
Les dernières données globales que je souhaite vous présenter en introduction de cette session, c'est un « bricolage » à propos des accidents du travail – « bricolage » parce que j'avais d'un côté des données sur les accidents et de l'autre des données sur les durées travaillées, mais pas avec le même découpage des tranches d'âge, elles sont décalées d'un an. Si on divise le nombre d'accidents de travail, qui ont eu lieu dans une année, par les effectifs, on trouve un indice (indice de fréquence) qui augmente avec l'âge, ce qui est relativement rare. Et si on rapporte les accidents au nombre d'heures travaillées, cette tendance se confirme, mais elle est un petit peu moins marquée. Voilà donc une autre caractéristique du secteur.



**CULTURES SPECIALISEES - AGRI QUADRA**  
Accidents avec arrêt. 2000 à 2006

Pour 1000 salariés employés dans l'année

Pour 1 million d'heures travaillées dans l'année



Je vais m'arrêter là dans ces considérations globales, et donner la parole à celles qui vont vous raconter des choses beaucoup plus détaillées et beaucoup plus intéressantes. Merci.

## VALÉRIE MEYLAN

### **Quelle gestion de la sécurité dans une structure temporelle incertaine ? Les arbitrages d'horticulteurs pépiniéristes dans de petites entreprises.**

Cette présentation est basée sur recherche menée dans de petites entreprises horticoles et des pépinières, dans la poursuite de celles que nous vous présentions l'an dernier dans ce même séminaire. Comme nous l'avions exposé, il s'agit donc d'une recherche en partenariat, menée dans le cadre du projet national « *Agriquadra* »<sup>40</sup>, avec des acteurs de la formation (FAFSEA), les initiateurs du projet et de la prévention du secteur agricole (CCMSA), et associant également des fédérations professionnelles, dont celle de l'horticulture et des pépinières (FNPHP).

À partir des premières analyses réalisées, nous avons exposé l'an dernier certains contours du contexte économique et des évolutions récentes de ce secteur agricole particulier, les mettant en perspective avec les évolutions des structures dans lesquelles nous avons mené nos recherches, avec leurs stratégies commerciales et les modes d'organisation mis en place (Pueyo & Zara-Meylan, 2008). Il s'agissait de montrer les spécificités de cette activité que l'on nomme « conduite de culture », en pointant en particulier en quoi et comment ces contraintes pèsent et accroissent la forte incertitude qui marque ces situations. Alors que la gestion du temps est centrale dans une telle activité, nous avons mis en évidence certaines sources d'exigences temporelles contradictoires qui pèsent sur le travail des salariés, montrant que certains de leurs impacts concernent la production et aussi la santé et la sécurité des salariés.

Ce travail a été poursuivi avec nos partenaires nationaux initiateurs du projet et dans les régions, avec l'appui des conseillers en formation (FAFSEA) et en prévention des risques professionnels (MSA) locaux. Et je vous propose, à partir d'une analyse entamée dans une autre entreprise, une pépinière de relativement grande taille, d'examiner plus particulièrement les impacts de certaines conditions organisationnelles et plus spécifiquement des nouveaux modes d'évaluation du travail, sur l'activité et en particulier sur la gestion des risques assurée par les salariés dans l'activité. Nous analyserons certains arbitrages qu'ils réalisent, montrant comment ces conditions peuvent se traduire par l'apparition de risques, en particulier pour leur sécurité. Nous allons voir aussi, et Valérie Pueyo y reviendra tout à l'heure, que si l'on aborde la question de la gestion des risques assurée par les salariés dans leur activité, ces risques pour la sécurité ne peuvent être dissociés d'autres risques pour la santé des salariés, pour les autres et pour le système productif, ces risques étant incontournables car également gérés dans l'activité et pris en compte dans les arbitrages réalisés par les salariés dans le déroulement du travail.

### **Les préoccupations d'un secteur en évolution : l'horticulture et les pépinières**

Rappelons tout d'abord que le secteur de l'horticulture et des pépinières ornementales est considéré comme étant en difficulté économique. Alors qu'elles emploient une main-d'œuvre abondante, proportionnellement à la main-d'œuvre nécessaire dans d'autres secteurs agricoles, les entreprises horticoles sont actuellement considérées par les professionnels comme étant en difficulté économique. Selon eux et les études économiques qui ont été menées (Viguié, 2006) vont également dans ce sens, cette situation est liée à la fois à un coût élevé de transport des plantes du lieu de production au lieu de vente, à une forte concurrence étrangère et à des ventes saisonnières devenues incertaines, le marché vers les particuliers étant particulièrement touché.

Dans ce contexte les producteurs se sont trouvés aux prises avec des évolutions brutales dont ils n'avaient pas la maîtrise. Ils ont alors engagé des réflexions dont on trouve la trace dans les docu-

---

<sup>40</sup> Le projet européen Equal « *Agriquadra* » « Perspectives compétences santé des salariés agricoles en deuxième partie de carrière », bénéficiant d'un cofinancement du FSE, a rassemblé de 2005 à 2008 le FAFSEA, la CCMSA, quatre fédérations professionnelles agricoles et le CEE-Créapt.

ments sectoriels de la fédération professionnelle depuis les années 1990. Ces réflexions les ont amenés à ajuster l'orientation de leurs entreprises en termes de modes de production, de positionnement sur les marchés et de stratégies commerciales. C'est à cette période que de nombreux producteurs ont opté pour des orientations commerciales « marché » puis « client » qui les amènent à tenter de répondre sans délai à des clients dont les attentes sont diverses, tant en matière de diversité des variétés de plantes (de plus en plus des petites séries), de composition des lots et de délai. Nous vous proposons l'an dernier une analyse portant sur l'impact de cette orientation client sur l'activité, montrant ses effets en termes d'accroissement des exigences temporelles qui pèsent sur le travail.

Dans le même temps, et c'est cette focale complémentaire que nous proposons aujourd'hui, ces entreprises en quête de performance ont un objectif de « rationalisation » sur un mode industriel qui les amène à faire évoluer leur système de production. Il s'agit de dépasser un fonctionnement passé plutôt artisanal, selon certains d'entre eux, pour s'industrialiser. Cette évolution passe par une mécanisation et une automatisation de certaines opérations liées à la mise en culture des milliers de plantes en pots suivies et produites chaque année (ex : la machine à repoter), ou encore par la gestion de l'arrosage des parcelles ou le contrôle climatique dans les serres. Pour certaines des plus grandes d'entre elles, la rationalisation passe également par le développement d'outils de gestion, conçus spécifiquement, mais, là encore, à partir de modèles importés de l'industrie.

Mais, comme nous le rapportent nos partenaires du projet en relation avec d'autres entreprises, des difficultés sont rencontrées. Des problèmes de qualité pas toujours bien identifiés amènent parfois à la perte de clients. Ces problèmes sont reliés par les dirigeants rencontrés à des questions sur les compétences des salariés ouvriers et chefs de culture, ces derniers étant les encadrants intermédiaires dans ce secteur. Il est souvent difficile de recruter et de former des salariés estimés « compétents », que ce soient des diplômés issus de formations horticoles ou des salariés expérimentés ayant appris sur le tas. Enfin, citons une autre difficulté, celle de la fidélisation des jeunes, dont Anne-Françoise pointait la situation parfois difficile tout à l'heure. Dans les entreprises, on tente de les intégrer et de les former mais parfois ils ne restent pas. Même si des questions de salaires sont invoquées, les motifs de leur départ sont à explorer plus avant car l'analyse nous montrera que des questions se posent à la fois sur les conditions d'accueil des nouveaux et sur les conditions de construction des compétences dans ces entreprises en mutation ; plus largement cela nous ramène à des questions sur le métier, Valérie y reviendra tout à l'heure.

La situation dans les entreprises est d'autant plus délicate que, malgré la mécanisation, une pénibilité persistante est constatée, des inaptitudes médicales sont déclarées amenant à des difficultés d'affectations aux postes. Cependant, les risques pour la santé ou la sécurité sont mal appréciés dans les entreprises, lesquelles ont peu ou pas établi le document unique d'évaluation des risques professionnels. Pourrait-on identifier plus précisément les risques pour la sécurité, mais aussi les risques à gérer par les salariés dans l'activité ? Quels sont les impacts des conditions organisationnelles du travail et en particulier des tentatives de rationalisation de la production sur les exigences qui pèsent sur cette gestion des risques ? Quelle place a la gestion des risques pour la sécurité dans les arbitrages qu'ils mettent en place pour répondre aux objectifs productifs imposés ?

## **La situation d'une grande pépinière**

On retrouve ces grandes évolutions et ces questions dans la pépinière de la région Centre dont nous allons analyser plus précisément la situation maintenant. Cette pépinière emploie 25 salariés sur trois sites au moment de l'étude. Elle produit des arbres et arbustes de haie en containers, avec une spécialité de lavandes et d'arbustes fleuris variés, à destination d'une centaine de clients professionnels, dont de grandes enseignes de jardinerie exigeant une qualité haut de gamme. Même si cette pépinière est reconnue dans le secteur et par ses clients à la fois pour la qualité de ses produits et pour son « industrialisation » supposée assurer une stabilité de cette qualité, la clientèle de certains grands clients a été perdue récemment, parfois suite à des retours qualité. Des difficultés d'affectation aux tâches sont évoquées, et liées par les dirigeants à deux inaptitudes au port de charge dé-

clarées ces dernières années par le médecin du travail. Comme dans d'autres entreprises du secteur, les risques pour la santé ou la sécurité sont jugés difficilement appréciables et le document unique entamé est « en attente ». Ils font état de problèmes de recrutement et de « compétences » des salariés, en particulier à des postes clés tels que les chefs de culture, l'arrosage ou la sortie des plantes pour expédition (poste de « sorteur »).

La méthodologie mise en place dans cette entreprise est basée sur l'analyse de l'activité et ici en particulier de celle du « sorteur » des plantes, associée à une approche diachronique des parcours professionnels de salariés et des évolutions récentes de l'entreprise.

## Une méthodologie basée sur l'analyse ergonomique de l'activité

- Analyse des évolutions du système de travail :
  - l'entreprise, son histoire dans celle du secteur
  - les salariés : affectations, âges, anciennetés et parcours
- Structure temporelle du processus de production :
  - Tâches, marges temporelles, événements à gérer
- Analyse de processus incidentels observés
  - Grille d'analyse de séquences
  - Mise en évidence de chaînes de risques
  - Les arbitrages dans le système d'activités
- Méthodes de recueil : entretiens, analyse de documents, observations de l'activité, incidents critiques (en construction)

VZM

Je souligne aussi au passage que cette méthodologie a pu être mise en place d'une part du fait de la configuration spécifique à ce projet en partenariat qui nous a permis de travailler de façon prolongée avec des professionnels ayant une approche transversale de la filière horticole, et d'autre part du fait de spécificités liées à l'intervention dans de petites entreprises dans lesquelles l'intervenant croise fréquemment le dirigeant (contrairement à ce qu'Annie Weill-Fassina a rapporté hier de ses tentatives pour rencontrer le directeur de la SNCF lors des recherches menées dans le ferroviaire...), même si celui-ci, aux prises avec un quotidien bousculé, n'est pas forcément disponible pour un entretien formel.

Retraçons tout d'abord certains éléments de l'histoire récente de la pépinière. Au moment où deux frères, aujourd'hui cogérants, ont repris la pépinière familiale sous forme de SARL, il s'agissait pour eux « de quitter l'artisanat », disent-ils, « la culture orale » qui était celle de leur père, et d'aller vers « une industrialisation ». Ils réorientent les types de production, abandonnant le secteur arbres de pleine terre nécessitant des manipulations plus lourdes au profit du hors-sol, c'est à dire de plantes produites et vendues en containers de 3 à 7 l, considérées comme manipulables à la main pour la plupart. Dans le même temps, cette mutation s'accompagne d'une mécanisation de certaines phases de production (ex : le rempotage pour mise en culture des jeunes plants au début du circuit de production), de la modernisation des tunnels plastique, de certains automates de gestion climatique et des systèmes d'irrigation. Cette modernisation est accompagnée de réelles avancées en termes de sécurité, avec le renouvellement des équipements (tracteurs, matériels de levage, charriots...) et la mise en place de procédures de maintenance, l'achat d'outillage, de protections individuelles (gants...) et un hangar a été construit pour réaliser la préparation des expéditions sous abri.

Un circuit d'accès aux camions de livraison balisé a été aménagé, réduisant les risques pour la sécurité dans cette zone de circulation.

Dans l'objectif de fidéliser certains clients et de gagner des parts de marché, et parallèlement à une stratégie commerciale de plus en plus orientée « client », telle que je la décrivais tout à l'heure, une démarche de qualification ISO 9000 est de plus lancée. Dans l'objectif de « prévoir, décider et contrôler » (Moison, 1997), les codirigeants, avec l'appui ponctuel ou plus prolongé de consultants en qualité, gestion et formation ont réalisé un énorme travail de mise à plat et d'analyse des « processus » (Lorino, 2001) et des circuits de gestion-commercialisation-production. Ils ont formalisé les actions attendues à chaque poste et les aptitudes supposées requises ont été décrites en regard ; et cela en codifiant le niveau atteint par chaque salarié, dans le but de cibler les formations à prévoir.

Dans la même perspective de pilotage par la quantification, la mesure de cadences de travail a été introduite avec l'arrivée de la machine à rempoter. Plusieurs opérations de culture, même non mécanisées, sont désormais soumises à ces cadences dans le but d'augmenter la performance. « Chaque fois que je le fais avec eux, on gagne 10 % ! », souligne le codirigeant, à partir de sa propre participation ponctuelle à certaines opérations. Associées à ces objectifs, des tentatives de calcul de prix de revient sont explorées dans le but d'outiller certaines décisions (ciblage de produits leader, choix de garder ou de jeter certains lots d'invenus ou de plantes atteintes...). Mais soulignons que ces évaluations prennent pour base un calcul de temps de travail humain (UTH) qui traduit une idée très positiviste du temps humain rapporté à une somme analytique d'actions à réaliser. On est dans une représentation du travail-produit (Zarifian, 2001), dont la valeur serait chronométrable et permettrait de quantifier une compétence-performance attendue (Savoyant, 1999).

Du point de vue de notre questionnement qui porte sur l'activité, nous nous trouvons donc là face à un paradoxe. Alors que, comme nous avons pu l'analyser (Pueyo & Zara-Meylan, 2008) il s'agit pour les salariés de gérer une instabilité et une complexité croissantes dans cette activité, il semble que les outils prescrivant une autonomie face à l'incertitude se renforcent dans cette entreprise, alors que des outils de contrôle tendent à rigidifier le travail et à en normaliser les modes d'évaluation. Comme cela a été montré dans d'autres secteurs (Dietrich, 1999), les contrôles semblent de plus en plus en décalage avec la réalité des situations. Comment cela s'articule-t-il au niveau du travail en horticulture et en pépinière ?

## **Les cadences, qu'en disent les salariés ?**

Tout d'abord voyons ce qu'en disent les salariés, en retenant en particulier ce qu'ils expriment concernant les cadences imposées. On peut classer les résultats des entretiens en trois thèmes.

1- Les salariés mettent en perspective les cadences imposées ne tenant compte que du litrage du pot avec les questions de diversité et de variabilité des plantes, de conditions climatiques et des enjeux de qualité. Alors que le cogérant rehausse régulièrement les cadences de repotage, les difficultés réellement rencontrées ne sont pas prises en compte :

- ❑ « En janvier, (le cogérant) a rehaussé les cadences de repotage. Pour du C2, c'était 170/h/personne. C'est à 210 depuis. Il ne veut pas savoir si ça pique, si c'est du rampant. Pour respecter ces cadences, il faut sacrifier quelque chose : la qualité du repotage » (un responsable de site, 32 ans),
- ❑ « À la sortie des plantes des parcelles, pour expédition : « avec toutes les variétés que l'on a, on ne peut pas faire les cadences » (un ouvrier, 22 ans).

2- Des enjeux de santé et de sécurité sont également soulignés par les salariés, avec l'idée que les effets d'une cadence soutenue peuvent être différés. Les mesures de cadence privilégient la performance immédiate tenue à un moment donné, sans tenir compte de la fatigue du lendemain :

- ❑ « *J'ai mal aux épaules, surtout à l'épaule droite pendant le rempotage de gros litrages. Quand ça va vite, c'est bien beau mais le lendemain on a du mal à se remettre* » (une ouvrière, 38 ans),
- ❑ « *Retirer 3000 fichettes dans la journée, ce n'est pas possible. Le pire, c'est qu'ils m'ont dit que c'est moi le responsable s'il y a un accident parce que je dois les retirer quand je prends les pots* » (un ouvrier, 22 ans).

Un autre salarié, le sorteur, nous dit que retirer trois mille fichettes dans la journée ce n'est pas possible. Les fichettes sont des tiges en métal plantées dans le sol au travers du pot qui le maintiennent à la verticale malgré le vent. Pour des questions de sécurité (éviter de trébucher et de se blesser), il s'agit de les retirer lors du prélèvement des plantes pour la vente, une responsabilité qui repose explicitement sur cet ouvrier. Nous reviendrons sur le travail du sorteur.

3- D'autres enjeux mis en perspectives avec l'injonction des cadences sont en rapport avec la gestion du temps : les cadences n'évaluent qu'une petite partie de certaines opérations, considérées partiellement et ponctuellement. Une bonne « performance » mesurée par ce biais un jour peut cacher des carences de l'organisation qui amènent à « faire et refaire » certaines opérations le lendemain :

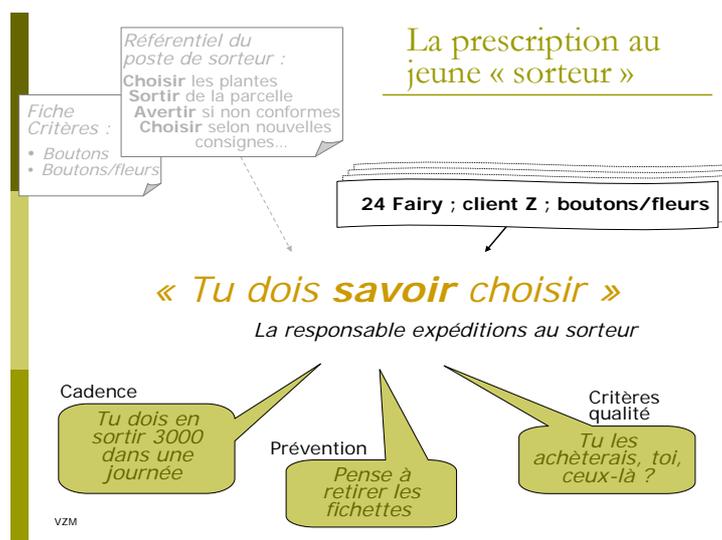
- ❑ « *Il n'y a pas seulement les cadences à prendre en compte (pour la planification des chantiers) : mais aussi les interruptions du travail. On a aussi l'irrigation, les commandes, les destructions, les traitements. On pensait passer 2 jours au rempotage, on a mis une semaine et demie. Parce qu'on a arrêté et on a fait deux jours et demi de destruction* » (un responsable de site, 32 ans),
- ❑ « *A ne pas vouloir qu'on prenne le temps pour faire les choses, par la suite on perd quatre fois plus de temps... parce qu'il faut refaire* » (un ouvrier GE, 38 ans).

Cette situation est associée par les salariés à un sentiment de dévalorisation de leur fonction et de perte de sens des opérations qu'ils effectuent, ce qui est particulièrement délétère, comme le commente une ouvrière de 45 ans : « *On est manœuvre, en fait* ».

### **Le dilemme du sorteur, face à une injonction d'autonomie**

Nous allons nous pencher sur l'activité du sorteur des plantes pour examiner la façon dont la question des cadences se joue pour lui. Le sorteur intervient à partir du moment où une commande est reçue. Son travail est effectué sous pression temporelle. Il est en amont de la chaîne d'expédition (ramassage des plantes sorties des lots et transport vers le hangar, nettoyage, emballage, contrôle et chargement suivront) le départ du camion emportant les expéditions en début d'après-midi constitue une butée impérative.

Voici une représentation de la prescription délivrée au sorteur, avec une recommandation centrale, parce que cette mention figure sur le référentiel de son poste et qu'elle lui est rappelée fréquemment : « *tu dois savoir choisir* » lui dit la responsable. Mais en fonction de quoi ? En fonction de la liasse d'étiquettes qu'on lui donne au fur et à mesure et qui indiquent le nombre et la variété, ainsi que des critères qui y figurent. À ces consignes s'ajoutent les injonctions orales concernant la sécurité dont nous avons parlé : « *pense à retirer les fichettes* » et le prescrit de cadence : « *tu dois en sortir 3000 dans une journée* ». Ce sont donc des injonctions qui ne tiennent pas compte des opérations de diagnostic qui vont être nécessaires, des choix et des compromis qu'il va avoir à réaliser, de tout ce qui fait l'organisation de ses actions et de ce que « ça demande » de sortir les plantes.



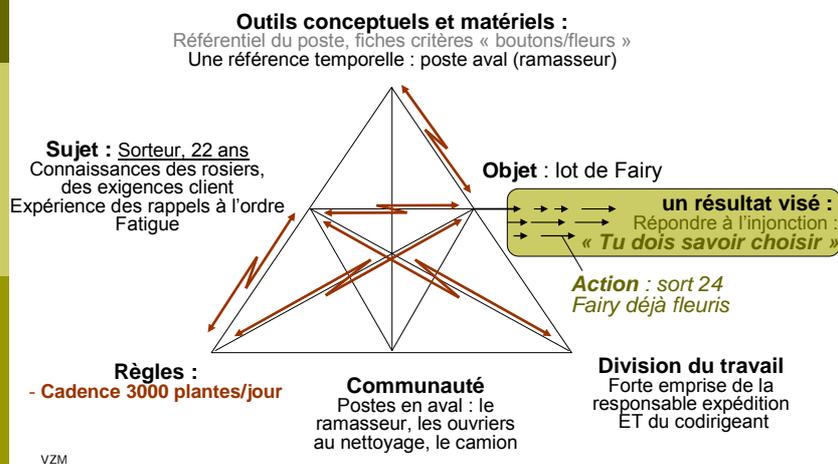
Ciblons la phase d'activité durant laquelle, au milieu d'une tournée qu'il effectue au pas de course, le sorteur est amené à sortir des rosiers Fairy. Sur cet exemple d'étiquette, on peut lire : 24 Fairy, le nom du client et un critère qualitatif tel que « bouton-fleurs ». Le sorteur connaît ce client et le considère comme « difficile », d'autant qu'il a déjà renvoyé des plantes la semaine précédente.

Arrivé sur la parcelle de Fairy, le sorteur examine le lot mais suite à un orage de grêle, trois jours auparavant, les fleurs sont bien abîmées. Il se faufile au milieu du lot, cherche, soulève certains pots, les redépose à terre. Mais les plantes sont extrêmement tassées sur la parcelle, ce qui rend plus difficile le diagnostic de l'état de chacune. Il est égratigné par les épines lors des manipulations. Durant cette phase de travail, le sorteur évoque une fatigue, des risques pour sa santé, rappelant une expérience passée de blessure avec une plante. Il exprime une crainte d'abîmer les plantes qu'il bouscule en passant avec des risques pour leur qualité, estime-t-il, et de l'inquiétude quant au jugement qui sera porté sur le choix qu'il va réaliser. Dans le même temps, il guette le ramasseur qui le suit non loin, sachant qu'un retard de sa part peut avoir des conséquences sur la suite des opérations de production, ce qui lui serait reproché.

Mais il hésite sur les plantes à prélever. La floraison plutôt avancée fait peser un doute sur l'interprétation du critère boutons/fleurs comme sur la possibilité de constituer un lot à peu près homogène pour le client. Lorsqu'il l'a interrogée sur la mise en œuvre de ces critères, sa responsable hiérarchique lui a renvoyé la question, à la manière d'un test d'évaluation : « *Et pour celle-là qu'est-ce que tu penses ?* » ajoutant, « *et toi, une plante comme ça, tu l'achèterais ?* ». En effet, l'appréciation des critères qualité est considérée dans l'entreprise comme ayant une part d'inné et des repères doivent être construits par chacun avec l'avancée en expérience, sur la base de cette appréciation innée. Le problème pour le salarié est que ces critères sont extrêmement fluctuants en fonction des évolutions climatiques, des exigences des clients, de l'avancée dans la saison... En effet, en fin de saison par exemple, les clients vont être un peu plus tolérants parce que les plantes sur le marché sont toutes un peu déflourées, les potentilles par exemple, toutes « *un peu dégarnies en bas* ». Et des plantes *qu'il n'aurait pas achetées* sont pourtant expédiées et acceptées par les clients.

## Le dilemme stratégique d'un jeune sorteur

(D'après Engeström, 1999 ; 2008)



Revenons à notre situation ce jour-là. Dans le choix qui lui est imposé, le sorteur se retrouve ainsi aux prises avec un dilemme. Cette représentation, basée sur le modèle du système d'activités proposé par Engeström (1999, 2006) permet de figurer les différentes contradictions auxquelles le sorteur doit faire face, alors qu'il tente de répondre à l'injonction initiale : « *je ne peux pas revenir sans rien, on va encore me dire que je ne sais pas choisir* ». Ces contradictions sont figurées par des tensions entre différents pôles du système d'activités symbolisées ici par des flèches doubles. L'analyse permet donc de repérer une tension entre la cadence qui lui est imposée (et la fatigue qu'il ressent à ce moment), il y a une tension entre les 3 000 plantes à sortir par jour et le fait que choisir dans un lot de Fairy, qui ne conviennent pas tout à fait, ça prend du temps. Une autre tension mise en évidence est celle liée à la forte emprise qu'ont les responsables sur ce jeune ouvrier, dans une relation assez paternaliste, d'autant qu'il a effectué ses stages d'apprentissage et obtenu son BEP au sein de l'entreprise. Une forte tension est également relevée entre sa connaissance des plantes et celle des exigences du client, alors que les plantes sur la parcelle ne répondent pas aux attentes. Une autre tension relevée est celle entre, les fiches critères bouton/fleur, et, la réalité de l'objet sur lequel il travaille : le produit vivant, périssable, en évolution, etc.

Finalement, après hésitation, le sorteur finit par sortir un lot de 24 Fairy qu'il juge à peu près homogène. Puis, après avoir consulté la liasse d'étiquettes qu'il tient à la main, il poursuit sa tournée vers le lot suivant en courant, en sautant les fossés pour aller plus vite, évoquant des risques de glissement dans certains passages qu'il a identifiés et qu'il tente d'éviter.

Mais les 24 Fairy seront finalement refusées par la responsable expédition. Et cette séquence sera entre autres à l'origine d'une remise en cause des compétences du sorteur, qui recevra la semaine suivante une lettre d'avertissement, suite à un retour client.

D'autres moments d'arbitrages, effectués par d'autres salariés, mettent en évidence les contradictions de certaines conditions de prescription et d'évaluation du travail des salariés. Nous avons aussi pointé que les questions de risque pour la sécurité et pour la santé sont enchevêtrées avec de nombreux autres enjeux dans la dynamique de cette activité. Nous avons essayé de mettre en évidence que par ses arbitrages et dans les compromis qu'ils sous-tendent, chaque salarié fait face à des tensions et génère aussi une dynamique dans le système d'activité ; il a une activité de contrôle, de

construction du temps dans l'incertitude, d'ouverture et de fermeture de possibles. Cette représentation semble une alternative aux décompositions structurelles très hiérarchisées du système. On essaie de sortir du système de liens de causes à effets qui ferait qu'on aurait un découpage selon des niveaux hiérarchiques qui pèseraient au final sur le poste de travail.

Quel apport pour la prévention ? L'objectif c'est résolument d'intégrer les préoccupations de prévention dans les autres préoccupations de l'entreprise, ce qui est une approche intégratrice de la prévention, qui vise à répondre également aux besoins des petites entreprises avec lesquelles nous travaillons.

## Quel apport pour la prévention ?

Une approche intégratrice du système de travail

- Les dynamiques du système
  - les évolutions du secteur et des métiers,
  - les évolutions des entreprises (avancées en matière de prévention, système de gestion, organisation),
  - les caractéristiques de la population et les parcours.
- Les arbitrages dans le système d'activités
  - les éléments qui interviennent dans les arbitrages
  - les effets des critères non homogènes d'évaluation de l'action
- Des chaînes de risques à intégrer dans une prévention globale
- Pour outiller les décisions de management (Brun, 2003).

VZM

### Discussion

Christine Vidal (Université Paris VIII) : Dans ce qui a été présenté on voit bien apparaître une nouvelle organisation du travail qui tente de se mettre en place, et puis évidemment une partie d'un système de management des compétences. Par l'exposé qui a été fait, on retrouve des référentiels de compétences, on retrouve la question des bilans de compétences. Mais comment se fait l'évaluation des compétences ? Parce que l'on a vu qu'il y avait des risques de sanction, des risques de perte d'emploi. Mais est-ce qu'il y a un entretien individuel, par exemple, annuel, et est-ce que vous avez pu relever les critères d'évaluation des compétences, de la réalisation de performance en situation ?

Valérie M. : Les bilans de compétences sont en effet appuyés sur des entretiens annuels menés par les codirigeants, en association avec une évaluation du niveau de « compétences » disent-ils (nous dirions plutôt capacités et performances attendues au poste). Cela se fait sur la base du référentiel de poste dont je parlais tout à l'heure et par l'appréciation de la réalisation des actions attendues, telles que « savoir choisir, sortir les plantes de la parcelle... » pour le sorteur par exemple. Chacun a été noté, sur une échelle 1, 2 et 3 correspondant respectivement à des niveaux d'autonomie croissante sur le poste occupé. Il est intéressant de préciser que cette codification a été bâtie à l'origine pour évaluer les besoins en formation dans l'entreprise, mais elle a été utilisée très différemment, tout récemment. Du fait des difficultés économiques devenant plus aiguës, les dirigeants ont pris la difficile décision de restructurer l'entreprise et d'effectuer cinq licenciements. Pour cela, ils ont souhaité être accompagnés par des juristes, dans l'objectif de mener cette procédure dans des règles, afin de s'assurer qu'elle soit éventuellement défendable devant un tribunal de prud'hommes. Ils ont

donc cherché à construire des critères conformes aux usages en la matière, des critères qui seraient considérés comme objectifs, pour sélectionner des personnes qui seraient à licencier. Et les résultats de la codification de compétences ont fait partie des critères de classement des salariés, entre autres critères tels que l'ancienneté (protectrice), la situation de famille, la situation sociale, etc. pour pointer ceux qui seraient licenciés. À cette occasion les dirigeants ont revu le niveau de cotation des compétences de tous les salariés dans l'entreprise. C'est cette approche qui a permis de trouver un accord avec les salariés. Ils ont admis ces critères qu'ils ne se sont pas trouvés en mesure de discuter, du fait de cette supposée « objectivité », imposée... Pendant cette période très délicate, on s'est retiré de l'entreprise, pour les laisser avancer dans cette opération, et afin que les résultats de l'étude ne soient pas détournés.

Un participant : Le bilan de compétences, drôle d'utilisation !

Valérie Pueyo : Il faut souligner que dans le secteur, ce sont de toutes petites entreprises, il est relativement rare que ce type de démarche se mette en place, contrairement à ce qu'on voit dans d'autres secteurs comme les travaux paysagers, où il y a des conventions collectives, des éléments élaborés autour de l'identification de métiers, des compétences, qui s'avèrent d'ailleurs constituer des passerelles d'un métier à un autre. En horticulture et pépinières, du moins quand on discute avec la fédération professionnelle, il semble que ce ne soit pas du tout le cas. Et cette entreprise est assez atypique de ce point de vue. Elle a mieux réfléchi, comme disait Valérie, à la mise à plat de ses processus, dans une visée de formation et pour identifier ce qui serait nécessaire pour faire évoluer l'entreprise, pour arriver à maîtriser ces processus. L'entreprise dont je vous parlerai tout à l'heure s'est aussi lancée là-dedans, parce qu'elle est incluse dans un grand groupe qui, lui, met en place la démarche du management des compétences, ou de gestion d'outils d'analyse des compétences, parce qu'elle fait partie d'un grand groupe. Mais il reste très rare qu'on trouve ce type de démarche dans le secteur, parce qu'on est dans de toutes petites entreprises.

François Guérin : J'ai juste une question : et le papa ?

Valérie M. : Eh bien, je n'ai pas eu le plaisir de le rencontrer. Mais ses fils rapportent que la transmission a été extrêmement compliquée. Comme c'est souvent le cas en pareille situation, semble-t-il, ils ont eu un peu de mal à reprendre la main, leurs représentations de l'organisation à mettre en place, des modes de management comme des orientations commerciales étant sensiblement différentes de ceux du fondateur... Aujourd'hui la situation n'est toujours pas stabilisée et ils se considèrent toujours pour une part dans une phase de transition, parce que l'épouse du fondateur, c'est la responsable expédition dont je vous parlais, part bientôt en retraite, mais il est difficile de former quelqu'un pour la remplacer. Plusieurs tentatives de recrutement n'ont pas abouti. Cette question de la transition reste aigüe et les deux codirigeants recherchent un équilibre. Ils se sont tournés vers un autre ancien, extérieur à l'entreprise, vers un mentor faisant partie d'une association d'anciens cadres proposant leurs services à de petites entreprises. Avec cet appui d'un senior, ils recherchent les moyens d'une certaine réassurance à l'extérieur comme en interne.

Valérie P. : Toujours pour se replacer dans une vision du secteur, cette situation n'est pas rare du tout en revanche, dans ces structures souvent familiales. Dans ce schéma, par ailleurs, le papa est un paysagiste, si je ne me trompe pas. Il y a comme ça des passages d'un secteur à l'autre, des gens qui font à la fois des travaux paysagers et à la fois de l'horticulture et de la pépinière. Lorsqu'il est question, à un moment donné, de reprise par les enfants, des questions se posent sur les représentations de ce que doit être une entreprise dans le secteur, compte tenu aussi de l'évolution de ce secteur. Dans ce contexte qui est celui, comme le disait Valérie, d'une espèce de course à l'industrialisation, il peut y avoir des basculements qui se jouent au moment de la reprise d'une entreprise, avec bien évidemment des conséquences sur l'activité des salariés.

## VALÉRIE PUEYO

Je vais prendre la suite de ce qu'a présenté Valérie et revenir dans un premier temps sur le contexte dans lequel se réalisent les recherches dont nous vous parlons. Ce qu'on vous présente cet après-midi s'insère dans le projet « *Agriquadra* » qui a pour partenaires : le FAFSEA<sup>41</sup> qui intervient sur les questions de formation de salariés agricoles, le service Prévention des Risques Professionnels de la CCMSA<sup>42</sup> et quatre fédérations professionnelles dans quatre secteurs qui sont : les travaux paysagers ; les entreprises de travaux agricoles, forestiers et viticoles ; l'élevage de chevaux ; et enfin l'horticulture et pépinière, secteur dans lequel notre équipe est plus particulièrement intervenue. Les objectifs initiaux étaient de mieux connaître les métiers de l'agriculture, en particulier dans les quatre secteurs concernés, de préciser les effets du vieillissement sur la santé et les compétences des salariés de plus de 40 ans ; des questions concernant la sécurité au travail se posaient également.

Dans les métiers de ces secteurs agricoles, l'objectif devait être de repérer les situations sensibles du point de vue de la santé, de la sécurité et des compétences professionnelles des salariés agricoles, dans un objectif d'aménagement de perspectives professionnelles pour les secondes parties de carrière. Objectif délibérément opérationnel puisqu'il s'agit de proposer des dispositifs d'accompagnement des salariés et des entreprises, accompagnements qui passeront soit par des actions de la médecine du travail, soit par des actions de prévention à concevoir avec les entreprises.

Le Créapt participe au projet en tant que coordinateur scientifique mais d'autres équipes d'ergonomes sont intervenues dans les entreprises : Catherine Delgoulet et Françoise Verdier (Paris V-IMEREC), Sandrine Guyot (Paris XII), Frédérique Fraigneau et Nathalie Auriol-Mercier (Empreintes Ergonomiques). Une des grandes bases communes à toutes ces équipes a été d'adopter une approche développementale et de s'intéresser aux évolutions : évolution des secteurs, évolution des métiers, évolution des entreprises, évolution des salariés. Toutes ont considéré le déroulement des parcours professionnels tout au long de la vie, l'activité entrecoupée d'interruptions des saisonniers, ou les parcours de femmes, eux aussi parfois heurtés.

Autre élément qui relève de cette approche développementale, c'est le souhait de repérer les facteurs favorables ou défavorables au développement et à la transmission des compétences professionnelles, au développement et à la transmission des savoir-faire de prudence, ainsi que des facteurs favorables ou défavorables à un travail en sécurité.

Considérant les enjeux qui sont ceux du secteur, nous avons vu que les risques ne sont pas tous des risques relatifs à la sécurité des personnes, à la sécurité des entreprises. Ce que nous disent nos partenaires, c'est que le secteur de l'horticulture et des pépinières est en difficulté économique. Les problèmes de pérennité des entreprises y sont aigus et les enjeux financiers très forts. Juste une petite référence : 28 % des exploitations, dans le secteur, ont disparu entre 1998 et 2001. Il faut noter qu'il y a eu aussi un mouvement d'intégration, se traduisant par le rachat de toutes petites entreprises par des groupes de production essayant de tenir toute la chaîne de production, de la mise en culture des jeunes plants jusqu'aux produits finaux, voire jusqu'aux jardineries.

Autre élément, c'est que ce secteur aux prises avec des difficultés économiques tente de survivre face à la concurrence étrangère croissante. L'objectif de la politique stratégique horticole mise en place par la fédération professionnelle est de faire passer les entreprises du secteur, d'une culture « produit » orientée vers la production d'une « belle plante », d'un « beau végétal », d'un « beau sujet », à une culture de marché, voire à une culture clients. Cela change les choses en termes d'organisation, de choix d'organisation du travail dans les entreprises et a évidemment des impacts

---

<sup>41</sup> Fonds national d'Assurance Formation des Salariés des Exploitations et des entreprises Agricoles.

<sup>42</sup> Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole.

sur les conditions de travail des salariés, sur les enjeux en termes de sécurité et de performance pour les entreprises.

Concernant le métier, cela amène à faire peser plus qu'avant une responsabilité directe sur les salariés, et ce quel que soit leur niveau, puisqu'on leur demande désormais d'intégrer des exigences environnementales, des exigences relatives aux clients, des exigences relatives à des rendements, à des quantités, à des délais. Je crois qu'après la présentation de Valérie on comprend que les exigences sont fortes et pas toujours facilement tenables au niveau de l'exécution. Cette évolution est à relier aux questions posées en termes de transmission des savoir-faire entre générations, en termes de recrutement et en termes de fidélisation. Ainsi, des salariés en début de carrière partent parfois, soit pour se mettre à leur compte soit vers d'autres secteurs comme les travaux publics où les salaires semblent un petit peu plus satisfaisants, même s'il y a beaucoup de pénibilité physique. Ces questions de pénibilité sont évoquées d'ailleurs par nos interlocuteurs dans les fédérations professionnelles comme par les intervenants en prévention. Et ils relient ces questions de pénibilité à des exigences de rendement et de compétitivité qui se soldent parfois par des problèmes de santé ou des accidents du travail.

C'est donc avec les éléments précédents que nous avons tout d'abord travaillé avec les partenaires du projet. Pour essayer d'identifier des configurations d'entreprises qui allaient nous guider dans nos investigations, c'est ce que je vous ai représenté sur cette diapositive. J'y ai de plus repéré la pépinière dont je vais plus particulièrement parler.

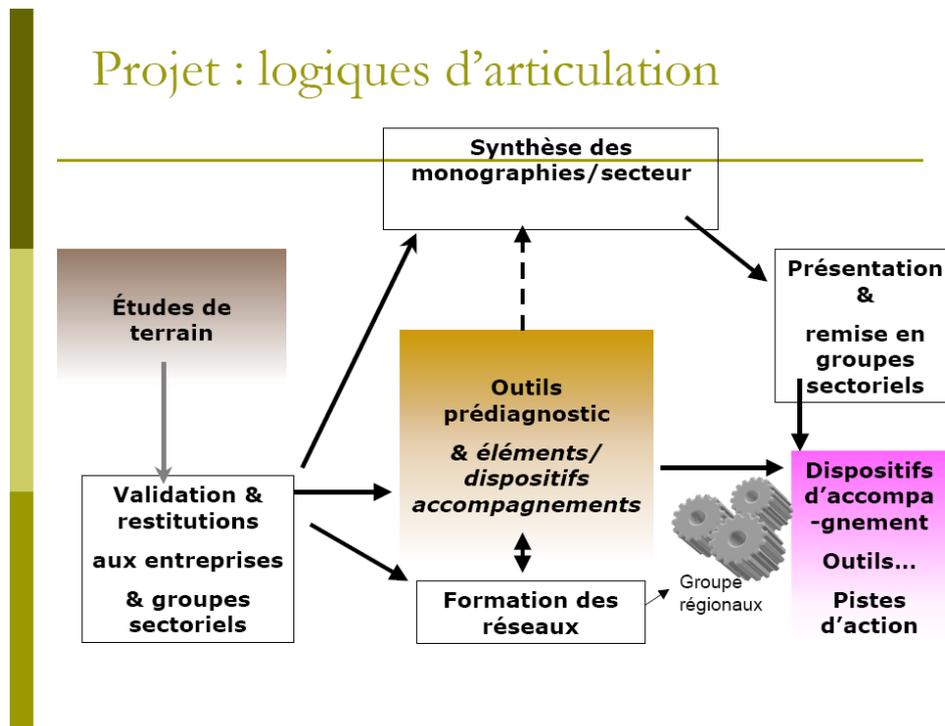
	Production	Marché	Salariés en production	Structure
<b>TPE horticole</b> (Isère)	Sous serre : cyclamens, hortensias, bégonias	Distribution spécialisée (via le grossiste) Vente sur place	3 hommes + 2 apprentis et 2 saisonnier(e)s	Dépendante d'un groupe
<b>TPE horticole</b> (Yvelines)	Sous serre : roses, hortensias, poinsettias	Grande distribution Vente sur place	4 hommes & 2 femmes	Indépendante, réseau HPF
<b>Pépinière</b> (Gard)	Hors sol et pl. terre : arbustes et arbres, oliviers	Paysagistes, jardinerie, collectivités, Vente sur place	28 H & F + autant de saisonnier(e)s	Relativement autonome, dans un grand groupe
<b>Pépinière</b> (Drôme)	Hors sol : jeunes plants, plantes vivaces, annuelles, à massif	Jardinerie, professionnels	17 H & F + 10 saisonnier(e)s	Relativement autonome, affiliée à un réseau
<b>Pépinière</b> (Loiret)	Hors sol : arbustes et conifères de rocaille lavandes, escallonias	Jardinerie	21 hommes & 3 femmes + 3 apprenti(e)s + 5 saisonnier(e)s	Indépendante

Diversité de terrains, diversité de configurations et d'enjeux... et transversalité.

Ce choix d'entreprises a été l'objet de discussions *a priori*, avec les partenaires en tenant compte de la diversité des productions, des marchés, des effectifs et des structures, l'ensemble étant associé à des modes d'organisation du travail différent. Puis on a pu l'enrichir *a posteriori* grâce aux investigations menées sur le terrain.

Alors certains terrains ont été évoqués par Valérie. Et Claire Vincent-Genod que vous avez entendue ce matin participait aussi au projet « *Agriquadra* » et est allée dans une autre entreprise horticole. Je suis moi-même intervenue dans une pépinière. Mais je souligne que ces « terrains » ne sont

pas des illustrations. Nous ne sommes pas allées chercher des cas d'école. Ce sont des entreprises qui nous ont ouvert leurs portes, souhaitant réfléchir avec nous de manière opérationnelle sur les modes d'intervention, sur les sorties possibles de la phase d'intervention, dans l'objectif, avec des partenaires institutionnels, le FAFSEA et les MSA régionales, d'essayer de transformer le travail. Ces entreprises répondent donc à des critères qui ont été négociés, avec des hypothèses sur le fait que si on est dans une petite entreprise, relativement autonome, on ne va pas avoir le même recul en termes de risques, en termes de conditions de travail, en termes de pénibilité, en termes de formation qu'une grande entreprise qui va suivre un processus d'intégration et va travailler uniquement avec des professionnels. Cela a été possible grâce à une construction sociale menée au niveau national dans le cadre du projet avec la mise en place d'un comité d'orientation, d'un groupe de pilotage avec des professionnels, avec les partenaires sociaux et professionnels. Et avec des groupes aussi qui ont été mis en place dans chaque secteur d'activité. De manière plus traditionnelle en ergonomie, une construction sociale a été mise en place au niveau local, en positionnant très clairement que les interventions viseraient à réfléchir dans chaque entreprise à des projets de formation, des projets d'organisation, des projets de prévention dans l'entreprise. Donc ça veut dire que ça s'appuie sur des postures spécifiques en termes de méthodologie, de pratiques d'intervention, de postures de chercheur, de liens entre la recherche et la pratique.



## Les évolutions d'une pépinière

La pépinière dont je vais à présent vous parler produit des arbres de pleine terre vendus en racines nues ou avec leur motte de terre autour des racines, et des arbres et arbustes cultivés en hors-sol et vendus dans leurs containers.

Cette pépinière a connu de nombreuses évolutions qui vont permettre de comprendre les difficultés auxquelles sont confrontés les salariés. Initialement c'était une pépinière de pleine terre avec une orientation forestière c'est-à-dire avec de gros « Sujets », des arbres régionaux tels que des pins, des

oliviers et une relative limitation des espèces. Cette pépinière a évolué dans un grand groupe de recherches et développement sur la gestion du paysage et des eaux dans le Languedoc-Roussillon. À la création de cette pépinière, les paysagistes de ce groupe étaient les seuls clients. Le groupe avait pour vocation de participer à l'élaboration de paysages dans le Languedoc-Roussillon – si certains parmi vous sont passés par la Grande-Motte, sachez que l'entreprise dont je suis en train de parler est à l'origine des paysages de la Grande-Motte –, donc les salariés de la pépinière ont eu un rôle tout à fait particulier dans la région du Languedoc-Roussillon pour créer des paysages et gérer les ressources naturelles. Concernant l'organisation du travail, cela se traduisait par des plannings de culture très stabilisés, la production de mêmes espèces d'une année à l'autre et un même client régulier : la Région. La production se concentrait sur des gros Sujets, c'est-à-dire qu'elle se déroulait sur des années et des années. Mais assez peu d'investissements étaient réalisés dans cette pépinière et les opérations étaient majoritairement menées à la main. Peu d'investissements étaient également faits dans les ressources humaines, avec l'idée qu'il était seulement nécessaire de sélectionner les salariés pour leur force physique, même s'ils n'avaient pas forcément suivi de formation particulière dans le secteur.

Puis la Région, estimant que le projet d'aménagement du territoire était mené à bien, a signalé au groupe sa décision de ralentir les aménagements, en leur conseillant de s'ouvrir vers d'autres débouchés. La pépinière a eu un délai pour devenir autonome et pour arriver à être économiquement performante. Le dirigeant de la pépinière a alors décidé de plusieurs orientations. Un secteur hors sol a été créé, le nombre d'espèces cultivées (jusqu'à 400 à l'heure actuelle) a été démultiplié. Suite à l'ouverture du marché, les clients se sont diversifiés. Il y a certes toujours les paysagistes du groupe mais aussi des particuliers, des paysagistes professionnels de la France entière, et même européens, des jardineries, des marchés publics. Les types de végétaux ont changé et de nouvelles étapes de production qui n'étaient pas jusqu'alors nécessaires ont été introduites, et il s'est agi de gérer une vitesse de rotation des espèces de plus en plus importante. Et puis, surtout, il s'agit aussi désormais de gérer aussi des expositions commerciales, de suivre des chantiers.

Des investissements dans le matériel ont eu lieu et des embauches plus techniques de salariés ayant une formation dans le secteur horticole ou pépinière se sont imposées.

Cela a des conséquences sur l'organisation du travail et sur les exigences du côté du travail, sur le planning de culture, qui est une espèce de planification de la production, parce qu'il y a beaucoup plus de diversité, parce qu'il y a des incertitudes par rapport aux clients. Les clients, comme vous le disait Valérie, sont beaucoup plus labiles, les commandes ne sont pas toujours consolidées, ce qui amène beaucoup d'incertitudes par rapport à la gestion des végétaux. Ces aspects logistiques n'étaient pas du tout intégrés dans le métier auparavant, or ils deviennent essentiels. Une complexification de la gestion sanitaire et technique en découle, liée aux nouvelles exigences relatives aux produits phytosanitaires et à la gestion de l'environnement, puisqu'il s'agit quand même d'éviter de polluer l'environnement. De nouveaux aspects techniques doivent être gérés du fait des nouvelles machines, de nouveaux process introduits, et puis comme nous le disait Valérie, le commercial fait son apparition. D'une situation de monopole, il s'agit de passer au démarchage des clients, d'être fort sur ses positions alors que la concurrence étrangère est rude.

### **Une discordance des temps issue d'exigences multiples et imbriquées**

Alors cela se traduit par ce que j'ai appelé la discordance des temps, à l'origine des difficultés qui peuvent être rencontrées sur le terrain, de certaines situations accidentelles ou incidentelles, et de certains troubles de santé des salariés.

## « La discordance des temps... »

**Les contraintes** de temps multiples portées par **les clients** (*jàt, enlèvements de produits non programmés, livraisons imposées, glissement de plannings d'achat, modifications de commandes, réponse immédiate, disponibilité*)

### Les temps commerciaux

Visites, enlèvements sujets,  
Marquages...négociations

### Les temps de la logistique

Organisation des transports  
entrée/sortie : volumes,  
dates, composition de frets...  
fragilités

*Avec outil pas  
calibré,  
incertitudes,  
informations  
dispersées,  
logiques  
d'acteurs  
variées*

### Les temps de culture

Multiples (variétés), plus ou moins  
longs, phasés avec des exigences  
spécifiques plus ou moins  
« élastiques »

**Les temps de la  
préparation, de  
l'expédition & de la  
vente** composition,  
choix, conseils

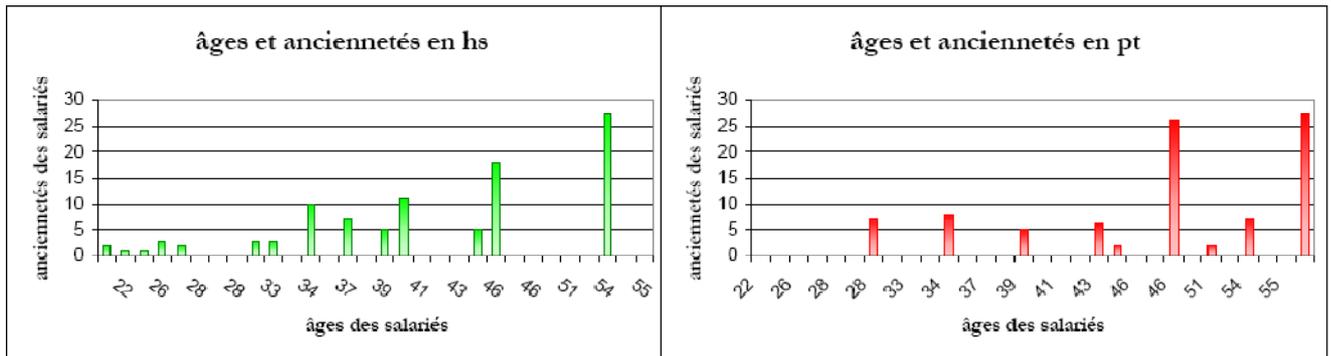
*& Les temps pour faire, apprendre,  
réfléchir, discuter, se projeter...???*

Les contraintes de temps sont apportées par des exigences qui viennent des clients multiples, qui « veulent tout, tout de suite », disait un chef de culture ajoutant : « on fonctionne comme une épicerie ». Même les particuliers qui viennent sur la pépinière veulent un végétal disponible immédiatement.

Des exigences qui s'apparentent au juste à temps se mélangent à des exigences de disponibilité immédiate des vendeurs, des exigences de temps en lien avec l'organisation des circuits logistiques, avec la préparation et l'expédition des végétaux... Des temps qui se heurtent, et qui ne sont pas forcément cohérents les uns avec les autres. Les variétés de végétaux qu'il s'agit de faire pousser, de distancer, de trier. Alors que l'ancienne logique de métier était vraiment orientée autour des plannings de culture, ces différents temps ne se coordonnent pas forcément bien les uns avec les autres. Et surtout on n'a pas forcément réfléchi à un outil, tant en termes techniques que de ressources humaines, un outil qui permettrait d'arriver à coordonner ces différences. Ce d'autant plus qu'il n'y a pas eu de réflexion stratégique, de positionnement par rapport à un segment de marché. Est-ce qu'on travaille préférentiellement avec des paysagistes, est-ce qu'on travaille préférentiellement avec des particuliers, avec des jardinerie ? Le choix n'a pas été fait, il est difficile de satisfaire les exigences de ces différents clients, et les offensives commerciales oscillent d'un moment à un autre selon ce que le directeur de la pépinière ou la pression des clients imposent à un moment donné.

### Qui sont les salariés de cette pépinière ?

On constate que les salariés dans le secteur hors-sol sont pour certains beaucoup plus jeunes qu'en pleine terre, où sont restés certains des plus anciens ayant connu la pépinière initiale. Du côté du hors sol on a un tiers des salariés qui ont moins de 30 ans, et quelques-uns seulement ont plus de 50 ans ; du côté de la pleine terre certains ont dépassé la quarantaine et sont relativement novices, alors que d'autres sont plus anciens dans le secteur. Pourquoi ?



Âges et anciennetés dans la pépinière, dans les secteurs hors-sol et pleine-terre.

Parce que ces salariés ont été, par exemple, agriculteurs ou viticulteurs, dans le Languedoc-Roussillon et font partie de ceux qui ont vendu leurs terres pour se sortir de situations financières qui étaient vraiment désastreuses et ils sont devenus salariés. D'autres ont tout un parcours de travailleurs saisonniers, et, à un moment donné, ont intégré cette structure en CDI.

Dans cette pépinière il peut y avoir un doublement des effectifs, en période haute, lorsqu'il s'agit de fournir des végétaux de manière importante. Ces deux pyramides de l'âge et des anciennetés, ont été des outils pour discuter dans l'entreprise, pour se poser des questions sur l'évolution de la pépinière et aussi sur les perspectives, et les mettre en lien avec des risques, d'une certaine manière, dans la situation actuelle. Les discussions ont permis de faire ressurgir les risques du côté de la transmission des savoir-faire, du côté de l'organisation des ressources humaines et des possibilités pour certains de continuer à travailler avec des troubles de santé installés. Donc, c'est une manière d'aborder certains risques et d'identifier certains objets sur lesquels l'entreprise doit travailler.

Analyser certains parcours professionnels, parfois très chaotiques, nous a permis de poser la question des risques en termes de santé, pour certains qui avaient été exposés très tôt et/ou très longtemps à des conditions de travail dont on sait qu'elles vont avoir des effets non négligeables sur la santé, ou que l'on peut considérer comme sensibles du point de vue des compétences. Parce qu'on voit bien que certains enchaînements professionnels ne permettent pas – selon les dires des salariés – d'acquérir une expérience qui ait du sens et qui soit valorisable, d'un poste à l'autre. Parfois, il n'y a pas de cohérence, on apprend à chaque fois mais on ne pourra pas forcément réinvestir dans de nouvelles activités professionnelles. Cela rejoint des questions aussi sur la pérennité dans le métier et ramène à des interrogations que nous avons entendues : « *est-ce que je peux, est-ce que je me vois continuer dans ce type de parcours ?* » ; « *est-ce que je me vois continuer dans cette entreprise, même si j'en ai le désir ?* » C'était évoqué par Claire ce matin, avec les machinistes, les salariés s'interrogent : « *même si j'ai très très envie de rester dans ce métier est-ce que je peux finalement, est-ce que je suis en état de pouvoir poursuivre cette activité professionnelle ?* ».

## La gestion des risques au fil du temps

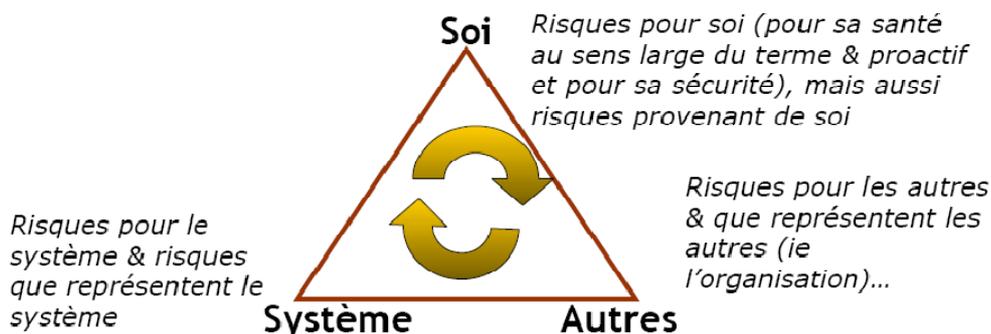
Alors après ce premier éclairage de la pépinière, expliquons le point de vue adopté pour attraper la question des risques dans ce terrain en particulier. De quoi parle-t-on, quand on parle de risque et de gestion des risques ?

Alors, s'agissant des risques, le point de vue particulier et la particularité de l'ergonomie, c'est de dire que ces risques font partie du travail, sont engendrés par le travail, et ils émergent d'interactions entre les opérateurs et aussi les caractéristiques de l'organisation du travail, du système et de l'environnement du travail (De la Garza & Weill-Fassina, 2000). Ces risques sont à la fois « ex-

ternes », par exemple, là, il y avait des dangers que sont les produits phytosanitaires et des risques manifestes à manipuler ces produits ; et sont aussi des risques « internes », comme, par exemple, le risque de ne pas avoir les connaissances suffisantes pour arriver à régler des situations, pour arriver à éviter une situation accidentogène (Amalberti, 1997, 2001). Notre postulat est que les risques sont à considérer comme des risques pour la santé, pour la sécurité, pour la sûreté, pour la qualité. Ainsi, faire de la prévention des risques professionnels nous amène à ne pas uniquement nous intéresser à la question des risques pour la sécurité. Concernant par exemple le travail sur le document unique, où il s'agit d'amener les entreprises à réfléchir sur la gestion du risque professionnel, il faut arriver à tenir tous ces éléments à la fois, parce qu'ils se font l'écho des arbitrages qui sont faits par les salariés, par les cadres ou par les dirigeants. Et ce sont bien des arbitrages entre différents types de risques.

S'intéresser à la gestion du risque, c'est considérer les processus de diagnostic qui sont mis en place par les salariés, les prévisions, l'anticipation qu'ils assurent, les évitements des situations perturbantes, le contrôle et les récupérations (De la Garza & Weill-Fassina, 2000). Il s'agit aussi de considérer les compromis effectués par les salariés tout au long de leur vie professionnelle, selon leur âge, selon leur expérience, selon les situations auxquelles ils sont confrontés.

Avec mon collègue Michel Millanvoye du Cnam, nous avons conduit une recherche sur le travail des fondeurs (Pueyo et Millanvoye, 2004). Et à cette occasion on avait mené une réflexion sur la gestion des risques et ses évolutions avec l'avancée en âge et en expérience professionnelle. On avait essayé de proposer une modélisation de la gestion des risques. Encore un triangle... Mais méfiez-vous parce que ce ne sont jamais les mêmes pôles qui sont représentés.



Nous nous étions inspirés d'une modélisation proposée plus tôt par Catherine Teiger et Annie Weill-Fassina, considérant que les compétences mises en œuvre par les opérateurs dans le cadre de leur activité, tendent à gérer trois pôles : soi, le système et les autres. Des régulations mises en place visent à permettre, de manière la plus efficiente possible :

- de poursuivre les objectifs de développement de ses compétences, de sa santé, de travailler en sécurité du côté du « soi »,
- d'accroître les relations avec les pairs dans le cadre du travail, de développer les règles de métier, de former ou d'apprendre du côté des « autres »,
- de s'inscrire dans les relations au niveau de l'entreprise, du côté du « système », d'essayer de répondre à des objectifs fixés par l'entreprise, en termes d'efficacité du système de production.

Sur ce terrain-là, il nous semblait que les fondeurs expérimentés tentaient de mettre en place une gestion du risque qui intégrait ces différentes dimensions, qui prenait en considération les risques pour soi, le risque d'avoir des troubles ou des atteintes à la santé ou pour la sécurité, considérant

aussi les risques que soi-même on peut représenter pour les autres, du fait de problèmes de santé, de lacunes en termes de connaissances.

Du côté des autres, ce sont des risques pour les autres et aussi les autres qui peuvent représenter des facteurs de risques. Par exemple, travailler avec un collègue avec qui je n'ai pas l'habitude de travailler peut me mettre dans une situation à risques.

Et puis les risques pour la sécurité du système, pour la fiabilité du système sont gérés par les salariés, mais il s'agit aussi de considérer ce que va représenter le système pour chacun. Dans cette situation, les règles de métiers et les savoir-faire de prudence, réinterprétés de manière individuelle par chaque salarié, revisités par leur propre expérience, leur propre confrontation à certains événements, constituait un socle pour la gestion des risques

Mais qu'en est-il dans le secteur qui nous intéresse ? A-t-on une assise sur les règles du métier, cette stabilité qui permet d'élaborer cette gestion du risque ? Les risques qui sont gérés sont-ils les mêmes ? Qu'est-ce que ça veut dire en termes de prévention et en termes de réflexion à mettre en place au sein d'une entreprise ?

### **Du côté du métier, est-ce qu'il y a des ressources pour la gestion des risques ?**

Tout d'abord, est-ce qu'il y a déjà un métier ? Est-ce qu'il y a, à part le métier du chef de culture, vraiment un métier... En tant que salarié d'exécution est-ce qu'on peut dire qu'il y a de vrais ouvriers qualifiés dans le secteur horticole et dans le secteur des pépinières ? Mon hypothèse c'est que c'est très variable, je ne pense pas qu'on puisse identifier un métier aussi bien structuré, avec des règles de métier qui soient des ressources, pour réfléchir à des actions de prévention. Quand on considère ce qui est proposé dans des structures de formation telles que les lycées agricoles pour gérer les risques professionnels, on constate que les seuls risques évoqués sont ceux pour les végétaux. C'est-à-dire que le métier est orienté sur la gestion des risques pour le végétal, pour le produit. Il s'agit d'empêcher la dégradation du produit, d'essayer d'obtenir un bon développement du végétal. La sensibilisation aux risques se fait avant tout sur ces bases.

Les analyses mettent en évidence l'évocation de risques pour l'environnement avec notamment les risques de contamination des eaux, en témoignent les politiques d'environnement durable qui se mettent petit à petit en place.

Les risques du métier évoqués sont aussi liés à l'utilisation et à l'ajustement des machines, des outils. Il s'agit de ranger, préparer, respecter les consignes de sécurité et celles de la hiérarchie pour préserver son intégrité physique, d'appliquer les formations gestes et postures, et d'évaluer les risques professionnels. Ces évocations se font en permanence avec une référence à des exigences de rendement et de dextérité qui seraient innés comme on l'a dit tout à l'heure. Ce qui relève d'une position assez naturaliste, d'autant que ces gestes professionnels sont finalement assez peu explicitement détaillés.

Il n'y a donc pas de règles de métier explicites ou de savoir-faire de prudence décelables, qu'il s'agisse des écrits ou du terrain. Et cela contrairement à d'autres secteurs qui ont été investigués dans le projet « *Agriquadra* ». Dans les travaux paysagers par exemple, les intervenantes ont pu recueillir des éléments de savoir-faire de prudence, de règles de métiers qui étaient structurés autour des éléments suivants : comment on gère le chantier, comment on gère le temps, comment on gère la relation avec les clients sur le chantier, comment on répartit les tâches au sein des équipes.

Dans les référentiels métiers horticulture et pépinière comme sur le terrain, il n'y a pas non plus d'évocation d'une dimension collective du travail, pas de référence à une culture de type chantier, comme ce peut être le cas dans le BTP, pas de référence aux questions de temporalité, alors qu'elles font pourtant partie du cœur de métier de chef de culture, pas de référence à des critères qui pourraient permettre d'arbitrer (à quel moment il faut s'arrêter, à quel moment on est dans le risque,

etc.). Et puis ces référentiels s'inscrivent vraiment sur une position d'exécution : ceux qui exécutent ont peu de choses à dire sur l'organisation du système.

Comme je le disais tout à l'heure pour la pépinière, nous avons constaté que les parcours professionnels sont très divers et que peu de gens ont des formations dans le secteur horticulture et pépinière. Il y a beaucoup de polyvalence, de saisonniers, d'intérimaires, de salariés de groupements d'employeurs. Et puis il y a aussi des déficits langagiers pour dire le métier, c'est-à-dire que comme on n'a pas vraiment de règles de métier horticole, on n'a pas non plus de langage de métier pour arriver à parler des choses. Et même si c'est le cas, ce n'est pas forcément partagé ni discuté d'un salarié à un autre, d'un site à un autre, d'une entreprise à une autre. Et les situations sont tellement contraintes, comme vous l'a décrit tout à l'heure Valérie, que les salariés vivent des situations d'échec et n'arrivent pas à tenir à la fois des enjeux de sécurité, de santé, de performance. Ils ont de fait un jugement très dur par rapport à leurs propres compétences et ils intériorisent toute une succession d'échecs dans leurs tentatives de surmonter les situations. Ce qui les amène à penser qu'ils n'ont pas de compétences professionnelle et qu'ils ne sont finalement pas une ressource pour l'entreprise.

Par notre analyse articulant observations et entretiens, nous avons identifié les risques dont parlent les salariés. Ils pointent eux-mêmes des éléments, qui dans la situation de travail, vont être délétères et ils disent : « oui, tel type d'opérations, tel type de mouvements va entraîner de la fatigue, ça aussi c'est un facteur de risque en termes d'accidents de travail ». Ainsi, ont été identifiés les efforts sur outils, le travail statique, les chantiers de longue durée qui peuvent amener les premières manifestations de l'installation d'une fatigue, de troubles de santé et les premiers incidents et accidents de travail. Et cela, même s'il y a peu de déclarations d'accidents de travail, pas de déclaration de maladie professionnelle.

## Les jeunes avec une formation...



Chez les jeunes, des symptômes sont bien présents, mais sont vécus comme un stade de fatigue : « j'arrive quand même à récupérer », « j'ai de la fatigue », « j'ai des accidents du travail mais j'arrive à m'en sortir », « j'arrive à récupérer » ; « j'identifie des facteurs qui sont délétères dans la situation » soit du point de vue des risques pour la sécurité, du point de vue des risques pour la santé.

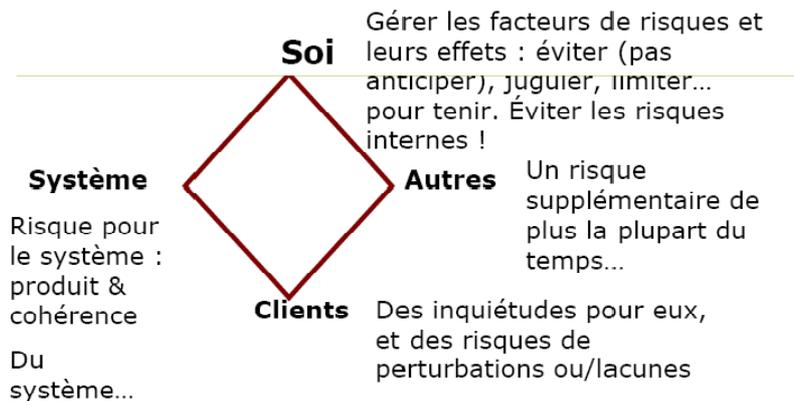
Mais il n'y a pas une présentation systémique globale du système qui leur permettrait d'associer ces problèmes de risques pour la santé, pour la sécurité à la discordance des temps ou à l'organisation du travail ou encore aux règles du métier insuffisantes.

S'agissant des autres, ils peuvent représenter un risque et, notamment, les anciens, cassés, qui vont faire que je vais être obligé de travailler deux fois plus vite, tailler deux fois plus parce qu'ils ne sont pas en capacité de le faire. Quant aux clients, les jeunes ne les intègrent pas dans leur gestion des risques parce que les clients ne les identifient pas comme étant des interlocuteurs potentiels.

Alors que dire de cette gestion des risques ? Ce sont les risques pour le végétal qui sont gérés en priorité, en prenant sur soi, et en se disant qu'il s'agit pour l'instant de tenir, malgré les incidents, les effets en termes de fatigue. Dans cette pépinière, l'objectif est d'arriver à bouger vers le secteur de pleine terre. Secteur plus sollicitant physiquement mais où l'organisation du travail est plus protectrice car elle permet d'avoir recours à un collectif de travail ou de mettre en œuvre des gestuelles, des savoir-faire de métier, qui permettent de gérer de manière satisfaisante, à la fois, le système, sa santé, sa sécurité et les autres.

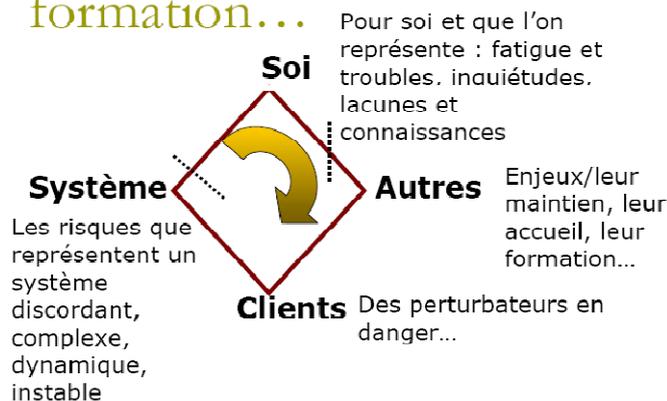
Du côté des âges et des expérimentés, plutôt sans formation, ils identifient bien les éléments supra déterminants dans les choix d'organisation du travail, dans les choix logistiques, dans les choix commerciaux, qui vont être à l'origine de situations délétères pour leur santé, pour leur sécurité. Mais faisant le diagnostic qu'ils n'ont aucun moyen d'action pour arriver à gérer ces facteurs-là, ils s'orientent vers des stratégies de repli, d'évitement. Il ne s'agit plus de stratégies pour éviter l'apparition d'événements perturbateurs, mais de stratégies de reconversion dans la pleine terre, ou d'un repli sur des tâches pour tenter de maîtriser l'environnement, même si ça devient très difficile, ou encore de fuite avec des arrêts de travail pour des permanents.

## Les âgés expérimentés sans formation...



Et du côté des répercussions par rapport aux autres et, évidemment, par rapport aux nouveaux arrivants, l'autre est perçu comme ajoutant de la complexité dans un équilibre déjà bien difficile à tenir. « Je suis déjà bien fragilisé », « j'ai des lacunes de connaissances parce que mon milieu de formation est aux antipodes », par exemple, « mes connaissances en végétal, je ne suis pas forcément au top », « j'ai déjà des troubles qui sont installés en lien parfois avec des accidents du travail passés, je n'arrive pas à identifier du côté du système ce qui pose problème et je n'ai aucun moyen d'action pour agir sur le système », donc tout événement qui va rajouter de la complexité, perturber les modes opératoires mis en place pour essayer de sortir de ces situations, y compris l'arrivée de nouveaux arrivants, va être complètement éjecté. Certains peuvent tenter de survivre à la situation et mais il est difficile de passer son temps à expliquer les savoir-faire à des jeunes ou à des intérimaires, qui de toute façon ne seront plus là demain ou après-demain.

## Les mi-carrières expérimentés...avec formation...



Du côté des quadragénaires, ils sont un peu plus formés et apparaissent pour les autres comme des ressources en termes de connaissances horticoles. Ils ont eux aussi une représentation de tous les éléments délétères qui peuvent exister dans les choix d'organisation. Ils sont souvent dans des situations d'encadrement de proximité ou de pair à pair en tant que chef d'équipe, et ils essaient de prendre des informations, de gérer le système, de gérer les risques. Mais ils ont peu de possibilités de planifier ou d'anticiper, alors qu'ils essaient de trouver les informations, de transmettre leur savoir-faire aux autres, souvent au détriment de leur propre santé ou de leur propre sécurité. Mais ils ont aussi à faire des choix, des arbitrages et n'arrivent pas de manière satisfaisante à gérer les risques pour la santé, la sécurité, les autres, du client. Par exemple, les particuliers peuvent aussi être en danger sur le site, du fait des machines qui circulent, des ventilateurs qui tournent et n'ont plus leur grille de protection, d'autant que des enfants accompagnent leurs parents qui viennent acheter les végétaux.

Voilà à présent deux exemples de ces arbitrages qui vont se solder par des échecs, et qui montrent qu'on n'arrive pas à tenir tout en même temps et que l'on fait des choix.

### **Situation 1 :**

Rosalie est une intérimaire de 54 ans, nouvellement intégrée dans une petite équipe. Rosalie a des troubles de la santé et l'a dit en arrivant. Mais elle a une bonne connaissance des végétaux. Elle est dans une toute petite équipe composée de jeunes, d'un quadra relativement expérimenté et d'un autre salarié plus âgé, très expérimenté mais qui a des troubles ORL.

Les salariés sont dans une phase de travail qui demande beaucoup de dextérité, même s'ils ont la sensation de ne pas avoir de compétences particulières. Cette équipe est en train de mettre en place un chantier de bouturage. Mais elle est constamment démantibulée, parce qu'il faut aller aider à expédier les végétaux, parce qu'il faut aller renseigner un client, parce qu'il faut aller vider un camion. Et s'il s'agit de soulager un des membres de l'équipe en lui permettant de prendre un temps de pause, c'est l'ancien expérimenté permanent qui va être soulagé, non pas Rosalie l'intérimaire. Et les salariés de l'équipe expliquent : « *le problème c'est que ce sont toujours les mêmes, [sous entendu : qui sont sollicités], peut-être parce que c'est nous qui sommes encore en meilleur état* », et les salariés considèrent leur collègue en disant : « *lui il va arriver à la retraite mais moi ce n'est pas sûr. J'en suis loin* ». Alors je ne vais pas lui passer des trucs, je ne vais pas prendre du temps pour lui montrer les choses, je ne vais pas lui permettre de souffler un coup parce que déjà je prends un risque sur ma santé, parce que je vais soulager mon collègue le plus ancien, je ne vais pas en plus investir dans la relation avec Rosalie, parce que à ce moment-là, j'explose.

## Situation 2 :

Dans la deuxième situation dont je voulais vous parler, il s'agit de « faire et défaire ». Cela se passe entre des salariés permanents. Là aussi, on arbitre entre la préservation et l'objectif de production ou penser aux autres collègues. Là, c'est avec des personnes qui sont à la vente et à l'expédition. Ils préparent les commandes et ce jour-là, il y a comme toujours un problème. Georges, le salarié, nous dit : *« on a dû défaire une commande que l'on commençait à palettiser et à filmer car les commerciaux n'avaient pas fait remonter le bouclage avec les clients. Le temps de vérifier on avait déjà emballé le quart des troènes... et puis il manquait du monde, les commerciaux étaient en tournée, le chauffeur sur la pleine terre. Heureusement j'ai appelé à l'accueil et j'ai regardé les papiers du bureau, la commande avait changé, de taille, de qualité, bref... Donc là, tu vois bien, normalement, on devrait nettoyer la parcelle après la commande, mais on fait si on a le temps, alors souvent, on fait pas, après les parcelles sont en désordre, ça fait mal au cœur et ça pourrait éviter du boulot aux autres..., mais c'est toujours pareil... ».*

Pourtant, chacun sait ce qu'il faut pour éviter ça, poser les circuits d'infos, se parler, décider qui commande... ce qu'on accepte ou pas...

## Et après ? Que faire pour agir ?

Plusieurs pistes sont travaillées :

- partir des savoir-faire des salariés (de leurs conditions de maintien, élaboration, transmission) et des réflexions stratégiques concernant les orientations de la pépinière,
- rediscuter à partir des arbitrages réalisés, ce qui est abandonné, ce que ça coûte, les risques que cela permet de gérer et les risques multiples engendrés. Énoncer ce qui ne peut être arbitré, c'est-à-dire, ce sur quoi on ne transige pas,
- envisager les ressources, les coûts (y compris financiers...), les valeurs et sens du travail,
- croiser les points de vue des acteurs, ce qui suppose de les dévoiler et de les constituer tous légitimes,
- ce qui suppose de discuter des métiers, et aider à les élaborer si besoin.

Pour cela il est nécessaire de redonner au travail réel et à ses conditions d'exercice sa centralité et de :

- repartir des processus, des fonctionnements réels, des cas typiques,
- intégrer toutes les dimensions, toutes les populations, les saisonnalités,
- tisser des scénarios,
- .../... au final en tirer des facteurs favorables et défavorables localement et plus généralement pour le secteur...

Pour conclure, je dirai que l'entrée population est un puissant analyseur. En effet, elle permet tout à la fois de tisser des liens entre le passé et les perspectives, au niveau de l'entreprise et des salariés. Elle permet également de donner à voir des diversités entre salariés ce qui peut favoriser les dialogues entre métiers, pour autant que l'on n'oublie pas la focale du travail et toutes les dimensions qu'elle intègre. Ce qui s'avère au final très opérant pour traiter des risques professionnels et de leur gestion actuelle mais aussi à venir<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Nous nous excusons de ne pouvoir restituer la discussion qui suivait cette intervention ; dû à une défaillance technique, son enregistrement n'a pas pu être réalisé.

## BIBLIOGRAPHIE

- AMALBERTI RENE, 2001, « La conduite de systèmes à risques », Paris, Puf, collection Le Travail Humain, juillet, 242 p.
- AMALBERTI RENE, MOSNERON-DUPIN FREDERIC (Dir.), 1997, « Facteurs Humains et Fiabilité. Quelles démarches pratiques ? », Toulouse, Octarès, septembre, 136 p.
- DIETRICH ANNE, 1999, « La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales », *Formation et Emploi*, n °67, juillet-septembre, p. 9-23.
- ENGESTRÖM YRJÖ, 1999, "Activity Theory and Transformation", In Y. Engeström, R. Miettinen, R.-L. Punamäki (Eds.), *Perspectives on Activity Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 19-38.
- DE LA GARZA CECILIA, WEILL-FASSINA ANNIE, 2000, « Régulations horizontales et verticales du risque », in T. H. Benchekroun et A. Weill-Fassina (Eds.), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse, Octarès, p. 217-234.
- LORINO PHILIPPE, 2001, « Méthodes et pratiques de la performance - Le pilotage par les processus et les compétences », 2d édition, Paris, Éditions d'Organisation.
- MOISDON JEAN-CLAUDE (Dir.), 1997, « Du mode d'existence des outils de gestion », Paris, Seli Arslan.
- PUEYO VALERIE, MILLANVOYE MICHEL, 2004, « Les fondeurs en fin de carrière et les autres : gestion du risque, de la pénibilité et des parcours professionnels sur les planchers de coulée », in Actes du séminaire *Vieillesse et Travail* CREAPT-EPHE (2003) *Conditions de travail, santé et aspirations à la retraite*, Rapport de recherche n°18, Paris, Centre d'Études de l'Emploi, p. 137-155.
- PUEYO VALERIE, ZARA-MEYLAN VALERIE, 2008, « De la logique produit à l'orientation client : l'accroissement des exigences temporelles et leurs effets sur l'activité des horticulteurs et des pépiniéristes », in Actes du séminaire *Âges et Travail* CREAPT/CEE (2007) *Activités, expérience et santé à l'épreuve des évolutions du travail : recherches dans quatre secteurs professionnels*, Rapport de recherche n°51, Paris, Centre d'Études de l'Emploi, p. 149-175.
- SAVOYANT ALAIN, 1999, « Compétence, performance et activités », in *Entreprises et compétences : le sens des évolutions*, *Les cahiers des clubs CRIN* (Ed.), Paris, Association ECRIN, p. 179-191.
- VIGUIER MICHELE, 2006, « Les perspectives économiques des secteurs de l'horticulture », Avis et rapports du Conseil économique et social, juin, Paris, Journaux Officiels.
- ZARIFIAN PHILIPPE, 2001, « Temps et Modernité. Le temps comme enjeu du monde moderne », Paris, L'Harmattan, Collection Logiques, 299 p.

## Chapitre 7

# GESTION DES RISQUES ET RÉÉLABORATION DES RÈGLES SELON L'ÂGE ET LE SEXE CHEZ LES POLICIERS

**SANDRINE CAROLY, maître de conférences en ergonomie,  
Laboratoire Pacte, Université de Grenoble**

---

L'objectif de cette communication sera de s'interroger sur le parcours professionnel et le collectif de travail, notamment par rapport à la gestion des risques, dans une activité de service particulièrement dangereuse : la police. Il s'agira particulièrement de regarder les régulations entre règles du collectif et risques par rapport à deux variables : sexe, et âge. Pour cela, je partirai d'un certain nombre de définitions, ensuite je vous présenterai l'étude sur la police, des cas illustrés, et nous terminerons par une discussion sur les modèles de l'activité, et l'intervention ergonomique.

Dans les activités à risque, la prescription est souvent conçue comme un moyen d'éviter des situations dangereuses, elle dicte une conduite à tenir pour l'opérateur en cas de dérive du système. La réglementation dans l'entreprise est souvent évoquée comme la panacée, c'est-à-dire que si on respecte la réglementation, il n'y a pas de risque. Souvent quand il y a un accident ou un incident, on évoque l'inadéquation de la réglementation ou son non respect mais toujours du côté de l'insuffisance du règlement. Or dans certaines situations c'est justement quand il n'y a pas de règlement que l'on arrive à gérer la situation à risque.

Préalablement, il faut distinguer réglementation et règle : la réglementation comprend tout ce qui est prescription, procédures, normes, etc. alors que les règles renvoient davantage aux régulations opératives mises en œuvre pour pouvoir gérer la situation de travail.

Le dialogue entre les opérateurs et le règlement est souvent conflictuel, car les organisateurs modifient les consignes et procédures en fonction de ce qu'ils s'imaginent ou de ce qu'ils savent du comportement des opérateurs ou de la situation de travail. De leur côté, les opérateurs ne respectent pas forcément les consignes de façon stéréotypée, ils les ajustent souvent par rapport à la situation, face à des aléas, des imprévus, de la fatigue. Et donc les comportements des organisateurs et des opérateurs se conditionnent mutuellement, chacun essaie d'arbitrer des exigences, des contraintes en fonction de normes masquées ou autres. Ce rapport entre organisateurs et opérateurs (appelé en sociologie de la régulation conjointe) est l'expression d'un compromis. Du côté des opérateurs, Jacques Leplat distinguait la « tâche à réaliser » de la « tâche redéfinie » qui correspond à la tâche que l'opérateur se définit par rapport à la façon dont il se représente le travail à faire, le contexte, et ses propres caractéristiques. L'activité est ici conçue comme une réélaboration de la prescription par le sujet. Du point de vue de l'organisateur, il va souvent concevoir la réglementation, en fonction de valeurs techniques ou institutionnelles qui reposent sur la sécurité, la production etc. Les réélabérations des règles apparaîtront souvent comme une sorte d'arbitrage entre les coûts, la production, la sécurité, la santé. La règle relève d'un rapport social entre les individus.

Troisième point : la règle s'élabore dans un pouvoir d'agir du sujet : la prise de risque est parfois moins coûteuse pour l'opérateur que d'appliquer la procédure ; la prise de risque est l'expression de l'inventivité. L'opérateur enfreint la règle, la transgresse quand les marges de manœuvre sont ré-

duites, tandis qu'il réélaborera la règle, l'enrichira, lorsque son pouvoir d'agir sur la situation est augmenté.

Dans ma présentation sur la police, je partirai d'un certain nombre de questions : comment favoriser le développement des règles dans le travail ? Quel processus, quelles conditions à ce développement, en élargissant la notion de règle de travail à règle de métier ? À quel moment la gestion des risques devient une forme de réélaboration des règles de métier, et comment prend-on en compte la diversité des âges et des sexes dans le métier ?

Quelques précisions sur cette recherche dans la police : l'origine de la demande, la méthodologie et la problématique. La demande fait suite à la mise en place de dispositifs de gestion du stress dans la police. En 1995-1996 on avait parlé de suicides dans la police, donc la réponse de l'institution avait été de mettre en place des psychologues avec accompagnement psychologique individuel, des actions sur la perception des situations difficiles, des cellules de soutien psychologique 24 heures sur 24. La réponse de l'institution, du ministère de l'intérieur, était plutôt une réponse de ne pas agir sur les causes du stress mais sur la façon dont le fonctionnaire pouvait s'adapter individuellement aux situations de stress qu'il pouvait rencontrer. Dix ans après, le constat est que ce dispositif était très peu utilisé par les policiers, et on nous a demandé d'essayer de comprendre pourquoi.

La façon dont a été abordée la question du stress est jusqu'à présent une approche individuelle et non sur les difficultés liées au travail ou aux changements organisationnels. Cette recherche s'inscrit dans une demande nationale, pour comparer plusieurs métiers, par rapport au stress et notamment par rapport aux changements organisationnels ; nous avons donc fait des comparaisons entre trois métiers : les infirmières, les conducteurs de bus et les policiers. Une étude menée en pluridisciplinarité entre ergonomie et sociologie, notamment avec Marc Lorient et Valérie Boussard<sup>44</sup>.

Les policiers ont vécu des évolutions fortes dans le travail, notamment dans les banlieues, avec une population marquée par plus de précarité et des situations obligeant souvent le policier à sortir du cadre de sa mission : ils sont amenés à ramasser des SDF ou à gérer des situations de différends de voisinages, avec des problématiques d'alcoolisme, etc. Les policiers ont pour mission de faire respecter l'ordre, assurer la sécurité et lutter contre la délinquance. Nous avons étudié la police secours ; c'est celle que l'on rencontre quand on appelle le 17, ou qui se balade dans la rue en voiture ou à pied, et c'est aussi la police de proximité. Le travail se réalise principalement sur la voie publique. Il y a des interpellations à l'initiative des policiers ou à l'initiative des personnes qui téléphonent au 17. La mission première des policiers est d'être au service des citoyens ; c'est une police généraliste, ce n'est pas une police spécialisée comme la brigade anticriminalité (BAC). Leur formation porte sur l'ensemble des procédures à mettre en œuvre dans le cas d'interpellations ou d'interventions. Dans leur formation, on leur donne très peu d'informations sur la façon dont ils peuvent s'adapter aux situations, notamment adapter les règles au contexte.

Il y a eu deux lieux d'observations : dans la rue et en bureau de police. Les bureaux de police sont le lieu des dépôts de plaintes, la garde à vue et la gestion des dossiers.

La reformulation de la demande dans le rapport aux règles : la demande initiale portait sur la psychologisation du rapport aux publics. C'est-à-dire qu'il y avait une sorte de mauvaise relation avec les clients, notamment dans le rapport aux règles, et qui pouvait amener conflits et violences

---

<sup>44</sup> Lorient M., Marc L., Boussard V., Caroly S., 2006, ["La résistance à la psychologisation des difficultés au travail"](#), *Actes de la recherche en sciences sociales*, 165

en attribuant la faute au professionnel, ce qui produit dans la profession une sorte de distance, de discours en disant que c'est la faute du client. Nous montrerons que la variabilité des situations de travail est liée au comportement des interlocuteurs et des circonstances et oblige la mise en œuvre de régulations visant la gestion de situations critiques pour éviter la dégradation de l'intervention.

Le métier de policier est marqué par un certain nombre de mutations du contexte social et politique. D'abord des changements dans les problématiques de populations (j'en ai déjà un petit peu parlé), mais cela réinterroge la mission policière. Le travail se rapproche de plus en plus d'un travail social avec une gestion des populations en grande précarité de plus en plus désocialisées, mais cela remet aussi en cause les risques des policiers : les injures, les véhicules caillassés, les provocations de tous genres. Les contraintes marchandes ont également modifié les visions de l'usager : passer du simple citoyen respectant le policier à une vision de l'usager ayant des droits : les personnes peuvent déposer plainte pour mauvais traitement et sont couvertes complètement en cas de bavure.

Le travail policier consiste donc à amener souvent la population mise en cause ou victime à accepter la définition de l'événement, d'établir un procès verbal. Les rencontres entre les jeunes et les policiers sont d'autant plus frustrantes pour ces derniers qu'elles conduisent à faire un travail qui leur semble dévalorisant, peu productif et en dehors de leurs vraies missions, du jeu des gendarmes et des voleurs. En réalité, le travail de terrain, c'est 80 % d'interventions concernant des différends de voisinage ou des différends familiaux. Du côté du contexte politique, l'évolution du métier dans la police est marquée par la modernisation avec une double évolution : la culture du chiffre liée à une politique de répression (il faut faire des interpellations) et le développement de la police de proximité qui vise plutôt à faire de la prévention. Cette double évolution est antinomique (faire à la fois de la répression et de la prévention), ce qui a conduit à stopper des expériences de police de proximité en 2004, qui étaient considérées par le ministère de l'intérieur comme un luxe. Vous avez remarqué en hiver 2006 des événements urbains violents, et la question de la police de proximité est revenue. La police de proximité ne s'est jamais vraiment imposée alors que les agents de police secours qui ont participé à ce dispositif de police de proximité, trouvaient ce dispositif intéressant pour récupérer des infos sur le terrain, avoir un dialogue avec les jeunes, les habitants, les commerçants des quartiers sensibles. Ça pouvait être une vraie solution pour calmer les tensions entre les policiers et les jeunes. Cependant cette police de proximité n'a pas été valorisée par la hiérarchie parce qu'elle ne produisait pas de résultats tangibles en termes de chiffres.

Ce qui n'est pas connu dans le travail policier par rapport à cette évolution du contexte social et politique, c'est la charge émotionnelle : les policiers sont amenés à travailler dans l'urgence, dans des situations dangereuses, des contraintes temporelles fortes. Ils doivent agir rapidement avec risque de menace physique, utilisation d'armes, projections de différents objets. Le travail policier est donc accompagné d'une charge émotionnelle forte parce qu'ils travaillent également avec la mort, la violence, la misère. En rapport avec cette charge émotionnelle, ce qui est spécifique du travail des policiers, c'est l'alternance entre des moments d'inactivité et des moments de très forte tension, une alternance entre des moments d'ennui, et des moments à émotions fortes. Les policiers appréhendent souvent de travailler avec ces incertitudes. Cependant la charge de travail ne se résume pas à cette alternance entre inactivité et surcharge, mais est aussi liée au contexte, aux évolutions sociopolitiques des populations.

Les policiers sont évalués sur leurs résultats. Normalement on doit faire des interpellations. La difficulté quotidienne pour eux est de gérer un système à double contrainte : à la fois gérer des contraintes hiérarchiques et des contraintes de terrain. Les contraintes hiérarchiques sont faites de buts

ou de résultats, de moyens qui sont plus ou moins donnés aux policiers, de conditions de travail, tandis que les contraintes de terrain sont davantage faites d'incertitudes sur des réactions, sur des risques, etc. Et donc de ce système en double contraintes, émerge une situation d'astreinte au cours de laquelle les policiers vont vivre des injonctions paradoxales. Se pose donc la question : quelles sont les marges de manœuvre pour faire face à ces injonctions paradoxales dans la réalisation de l'activité ?

Les policiers sont donc confrontés à des conflits de buts dans la réalisation de leur travail, entre la conception qu'ils ont du vrai travail policier et les attendus de leur hiérarchie, et dans ce qui se passe dans leurs relations avec le public. Ces conflits de buts sont à l'origine de l'émergence de situations critiques que les policiers doivent gérer. Elles proviennent d'une impossibilité pour les policiers de mettre en œuvre des régulations pour pouvoir faire face. Cela interroge donc les marges de manœuvre. On pourrait représenter les choses de cette façon-là, dans une problématique de gestion des risques : entre ressources et astreintes on trouve la situation critique, entre ressources et contraintes on trouve le contexte socio politique, et entre contraintes et astreintes on trouve les marges de manœuvre, qui sont interrogées.

Donc si la charge physique, mentale et émotionnelle existe dans la police, elle ne constitue pas forcément une situation critique, une situation à risque. Les situations à risques sont les impossibilités de développement de stratégies d'anticipation basées sur la connaissance des situations, des populations, des règles, qui permettent de réguler la charge de travail. Par rapport à ce modèle de conception des situations critiques, il est important de repérer que pour s'engager dans l'action le policier n'est pas seul. Il fait souvent son action en référence à un collectif plus ou moins élaboré. D'autre part, la problématique de la subjectivité est présente dans la notion de situation critique. Donc elle renvoie aux travaux sur le pouvoir d'agir de Clot ou à l'investissement immatériel de Du Tertre et aux travaux de Davezies sur le caractère acceptable ou non du travail.

Donc il existe dans la police des situations critiques relatives à l'application des règles. Des incompatibilités entre les relations avec les clients et les règles de contrôle : par exemple lorsqu'il faut demander une pièce d'identité à un client dont l'identité est connue, cela peut provoquer une situation un peu tendue. Sous la règle il existe des obligations implicites non reconnues : par exemple on va interpellé un usager avec force, ensuite il est amené en garde à vue, et en garde à vue il va falloir mettre le tablier blanc, le servir, lui donner à manger. Ou alors on va arrêter quelqu'un mais parce qu'il est handicapé on va arrêter l'interpellation. Les situations critiques relatives aux règles peuvent aussi être relatives à une gestion normative de l'erreur par la hiérarchie, notamment par la mise en place de procès-verbaux, de sanctions de la part de la police des polices. Et souvent lorsqu'une faute est réalisée, on lâche son collègue et très vite la suspicion s'installe.

Et puis des risques aussi de non construction du métier, avec un clivage de générations entre les jeunes et les anciens : d'abord, ils n'ont pas eu la même formation, ce qui peut expliquer qu'ils n'ont pas la même façon de voir le travail. Les plus jeunes sont plus dans une logique de répression alors que les anciens suivent des modèles de prévention, de police de proximité. Et donc sur le terrain, quand on retrouve dans une même voiture des jeunes et des anciens, la façon d'adapter les règles sur le terrain peut être source de conflit dans le collectif. Ces conflits sont vécus comme un échec pour la communauté professionnelle. Donc se posent les questions sur : qu'est-ce qu'un vrai travail ? Faire du chiffre ? Obéir à des procédures ? Faire de la prévention ? De l'anticipation des situations à risque ? Il y a une véritable mise en tension du métier, avec des problèmes de sens du travail, du sens des règles par rapport aux évolutions sociopolitiques.

Selon les points de vue considérés, plusieurs façons peuvent être employées pour obtenir la modification d'une règle. Par exemple pour la modification d'une règle ou d'une norme à respecter : le premier point, c'est un non respect de la loi, si un policier enfreint la loi. Par exemple si quelqu'un fait une course poursuite et dans sa course poursuite renverse un passant qui traverse la rue, on considérera qu'il n'aura pas respecté le code de la route et donc cela fera l'objet de sanctions pénales. Du côté de la norme à respecter, il y a des cas où l'opérateur enfreint la règle, mais où cette infraction est reconnue : par exemple, pour s'insérer dans un réseau de drogue, on va trafiquer avec du shit. Tout cela est donc du côté de la norme à respecter. Du côté du travail collectif, des ajustements font partie des pratiques courantes, et sont connus d'une équipe de travail, ils correspondent à des moyens de réguler collectivement des difficultés. C'est une certaine forme de tricherie pour assurer la prévention : par exemple, c'est fermer les yeux quand un jeune passe dans la rue en mobylette sans casque ; donc au lieu de le poursuivre et d'être en situation de risque par rapport au code de la route, on ferme les yeux ; c'est une pratique collective. Du côté de l'opérateur, il y a des régulations pour que la règle fonctionne, souvent dans des processus de compensation des perturbations ; par exemple, lors d'un contrôle l'agent va insister sur l'absence de papiers de la personne, mais si la personne a une arme sur elle et que la situation peut tourner mal, on laisse courir. Du côté du client, le client négocie aussi avec les règles, qu'il connaît plus ou moins bien ; parfois le policier accorde des concessions quand il se trouve en difficulté par rapport à la façon dont le client connaît les règles.

Il y a des débats en ergonomie sur ce qu'est le travail ou ce que n'est pas le travail. De mon point de vue, si on regarde les modifications des règles, on ne peut pas adopter un point de vue qui dit que le client prescrit le travail au policier. Il oriente la réalisation de la prestation et invite à redéfinir la tâche de l'agent, mais il me semble important de garder la prescription du côté des organisateurs du travail pour montrer cette forme de collaboration. Le client est complexe, il a de multiples visages, et la gestion de la règle peut varier selon que le client est victime, agresseur, témoin, juge, procureur, médecin.

Du côté du client, on a des connaissances variées des procédures et des règles, et du côté des policiers, les connaissances des populations sont aussi variées, la connaissance des partenaires aussi, et tout cela va jouer dans la façon dont va se réaliser l'intervention. L'analyse de leurs rapports aux règles est fondée sur l'étude des relations contractuelles entre l'agent, l'interlocuteur et l'organisation. On a cherché à mettre en évidence les stratégies de contournement des règles, et les ruses de la part du client dans l'utilisation des règles. Cela correspond pour moi à une nouvelle forme d'analyse des relations de service. Elle invite à explorer les relations entre soi, l'interlocuteur et le système, tout en prenant en compte l'équipe pour comprendre les régulations du processus de travail.

On peut faire référence ici aussi au « pouvoir d'agir organisationnel » de Maggi. Mais chez les policiers ce qui va m'intéresser, c'est les relations entre soi, système et interlocuteur (agresseur, victime ou autre), et analyser ces relations par rapport à l'équipe et aux partenaires. L'analyse ergonomique nécessite de comprendre le contexte de l'action, c'est-à-dire les modalités de réélaboration des règles dans la gestion des situations potentiellement critiques entre le policier et l'interlocuteur selon un contexte d'interaction.

Prenons des exemples pour montrer comment les policiers produisent leurs régulations. D'abord des exemples de réélaboration des règles et des risques. Un cas : il s'agit d'une brigade en province avec un équipage d'hommes, un âgé et un jeune, ça fait un moment qu'ils tournent et c'est calme. Puis la radio appelle pour un kidnapping d'enfant dans une voiture qui est parquée par la cliente devant la vitrine d'un photographe ; deux voitures de police sont envoyées sur place, et le conduc-

teur de la voiture que j'observe décide de venir en renfort à son collègue. Il roule à toute allure, passe au feu rouge, met le gyrophare. Lorsque nous arrivons sur place, la dame en question n'avait en fait pas perdu son enfant, mais son chien, qu'elle avait oublié chez elle. Il y avait donc trois voitures de police, neuf policiers dehors pour une seule dame et sa fille. Cette situation qui n'avait rien de tragique a été mal vécue par les policiers qui avaient pris des risques d'accident de la route inutilement. Le jeune policier dit « bûchette », ce qui veut dire dans leur langage : intervention sans suite, pas de chiffre. Ils sont très énervés. Ils contrôlent l'identité de la dame en lui indiquant froidement leur mécontentement. À l'origine de la tension entre le public et le policier il y a une mauvaise information sur la nature exacte de l'intervention, et les policiers ont alors l'impression de faire un travail inutile avec un fort risque psychologique d'avoir l'impression de ne pas réaliser un travail bien fait. Nous retrouvons aussi une tension forte autour du chiffre, du chiffre d'affaires, puisque c'est la première voiture qui va récupérer le chiffre d'affaire, c'est pour cela qu'ils se précipitent après avoir entendu l'appel : pour pouvoir récupérer l'affaire. Quand on observe des gens plus âgés, ils ne se précipitent pas. Ils ne vont pas tout de suite conduire la voiture à fond. Ils attendent un peu que la situation se résolve par elle-même. Ils attendent qu'il y ait d'autres messages ; si cela est le cas, ils se précipitent. Il y a des différences pour gérer l'action entre les jeunes et les anciens.

Je vais prendre aussi le cas du différend familial : deux jeunes agents (moins de six mois d'ancienneté) sont envoyés dans un quartier difficile en province. Nous sommes un dimanche après-midi ; on leur demande d'intervenir pour un différend de voisinage. Sur place, le requérant explique que son voisin du dessus donne des coups à sa femme et balance des casseroles dans son jardin ; il s'est plaint à l'agresseur, qui l'a menacé avec une arme. Il ne veut pas sortir de chez lui, il a trop peur ; sa femme est enceinte ; il y a des enfants en bas âge dans la maison. Les policiers lui demandent de porter plainte, mais ce dernier ne peut pas car il est sans papiers. Les policiers sortent de l'appartement et se retrouvent nez à nez avec le voisin agresseur, qui les provoque ; plusieurs jeunes de quartier sont là et assistent à la scène. L'agresseur lui-même en profite pour se mettre en scène : « vous n'avez qu'à m'arrêter ! Allez ! Montrez- moi que la police sait arrêter !! Faites votre boulot ! ». Il est reconnu comme le caïd du quartier. Des jeunes du quartier commencent à encercler les jeunes policiers qui tentent de discuter avec l'agresseur et de voir s'il a l'arme sur lui. Les jeunes avancent vers eux avec des bâtons, en tapant sur le sol. Face à ce mouvement collectif, un de ses collègues tente d'appeler la police judiciaire pour savoir ce qu'il faut faire sur l'usage des règles. Faut-il arrêter ou non le caïd ? En interne, on ne leur répond pas vraiment. Ils décident finalement de fuir et d'abandonner cette situation sans avoir pu réellement intervenir. Cette situation montre que face à un agresseur qui manque de respect vis-à-vis de la police et qui tente de l'humilier, les règles d'action ne sont pas précises. Les jeunes policiers ne connaissent pas bien l'usage des règles d'arrestation dans ce cas précis. Ils ne sont pas soutenus par la hiérarchie, et au moment d'une situation critique où l'anticipation est faible, il y a beaucoup d'incertitude sur la façon de traiter la situation. Ici, on a une difficulté de réélaboration des règles avec un binôme de jeunes qui n'a pas de répondant collectif par rapport à la façon d'intervenir.

Cette réélaboration des règles s'inscrit dans des formes de travail collectif, mais pour pouvoir réaliser des régulations collectives au sein d'un équipage, ça dépend des relations verticales avec l'encadrement. Quels sont les espaces de concertation que donne l'encadrement pour partager le sens et la valeur des règles, et leur réélaboration ? Comment constitue-t-on les équipes ? Est-ce qu'il y a des équipes entre ceux qui connaissent les règles et ceux qui ne les connaissent pas ? Des répartitions dans les équipes sur les territoires géographiques ? Comment prend-on en compte la mixité en âge et en sexe ? L'encadrement peut aussi soutenir l'action, en se rendant disponible au téléphone, en donnant des moyens de travail et du temps, et en instaurant une ambiance de travail qui permet d'autres formes de relations sociales dans le travail.

La réélaboration des règles du travail collectif dépend aussi du passage du « travail collectif » au « collectif de travail ». Quand il y a véritablement un collectif de travail dans ces équipes, on observe des transmissions sur les ficelles du métier. Par exemple, les âgés vont indiquer aux jeunes à quel endroit il faut se placer pour faire des interpellations. Et les anciens iront jusqu'à donner un certain nombre d'interpellations aux jeunes, car ils n'ont plus d'enjeux de carrière, donc la performance est bien plus collective dans certains cas.

Quand un collectif fonctionne bien, on voit qu'il y a possibilité de réélaboration de règles en fonction de l'âge, mais aussi en fonction du sexe. Je voudrais prendre cinq minutes pour parler du genre : il y a récemment eu introduction des femmes dans la police. Elle n'a pas toujours été très évidente. Elle a souvent aussi été croisée avec la police de proximité. Quand les femmes sont entrées dans la police, elles ont eu beaucoup de difficultés à trouver leur place, et certaines ont dû montrer qu'elles étaient des « femmes garçons » lors d'affrontements physiques pour pouvoir tenir dans ces équipes. D'autres ont plutôt été traitées en femmelettes, en étant positionnées sur des tâches administratives d'aide aux victimes. Néanmoins, on a pu s'apercevoir que dans certaines brigades où le collectif est constitué, il y a la possibilité de développement de l'activité de prévention, que l'on soit homme ou femme.

Par exemple, dans un bureau de police, le chef de bureau donne beaucoup de lui pour que ça se passe bien. Il se met un peu en opposition avec l'hôtel de police pour maintenir un bon cadre et mener son équipe, c'est-à-dire qu'il ne lit pas toutes les directives du siège et manage son équipe en fonction de ses connaissances des populations, de la précarité et de la délinquance dans ce quartier, et un des constats est que ce bureau tout neuf dans un quartier très difficile n'a pas été brûlé. Ça fonctionne bien dans ce bureau. Ce chef essaie de maintenir un cadre collectif pour que les gens puissent échanger sur les règles, etc. Même si parfois il rencontre des difficultés dans la constitution de ses équipes, puisqu'il n'a pas le choix de son recrutement ; on lui impose des personnes alors qu'il pourrait avoir besoin de femmes ou de jeunes dans certaines des situations. Donc le dialogue entre les professionnels est très développé et on assiste dans ce bureau à un collectif. Dans ce bureau, il y a par exemple un travail de dépôt de plainte, je vais prendre l'exemple d'une jeune femme policière, qui dans son activité de travail un jeudi après-midi est amenée à accueillir un homme qui vient déposer une plainte pour non remise d'une garde des enfants. Dans cette situation, la règle voudrait qu'elle fasse un dépôt de plainte, mais en fait elle va essayer d'arranger l'affaire. Donc elle reçoit le monsieur puis elle va vérifier par rapport au jugement que le dossier de garde des enfants est bien en règle. Quand elle s'aperçoit qu'il est en règle, elle prend l'initiative d'aller dans le bureau du chef, de lui demander son téléphone et elle téléphone directement à la mère pour s'arranger et trouver un lieu de rendez-vous avec le papa. On a ici une dérogation par rapport à la règle, qui est possible parce qu'on lui reconnaît cette compétence de prévention, de travail social dans son bureau. C'est une intervention qui est dite « blanche » parce qu'elle n'apporte aucun résultat, il n'y a pas de dépôt de plainte, mais néanmoins elle a anticipé une situation à risque très forte, parce que c'est une famille à difficultés sociales fortes, et la situation aurait pu devenir plus violente si la police avait dû intervenir.

Et puis du côté des hommes on a aussi des exemples de situations d'arrangements : par exemple une personne qui vient pour un dossier de non remise de son permis après un retrait de permis, eh bien le policier va demander au client de ramener sa pièce d'identité, alors qu'il ne l'a pas amenée (souvent les gens n'amènent pas leur pièce d'identité pensant qu'ils peuvent garder leur pièce d'identité et ainsi continuer à conduire), alors le risque est qu'il se fasse arrêter et qu'il ait une situation plus dramatique. Mais là le policier va être dans une dynamique de prévention en demandant à la personne de revenir l'après-midi avec sa pièce d'identité pour éviter de faire un PV d'une fausse déclaration. Tout ça, c'est un consensus au niveau de l'équipe par rapport à la façon de travailler et de bien faire son travail.

Ces résultats d'intervention montrent qu'il y a plusieurs réélaborations des règles. La réélaboration résulte d'un compromis entre des règles organisationnelles et l'émergence de risques dans des circonstances spécifiques, et il existe plusieurs facteurs individuels et collectifs par rapport à cette réélaboration des règles. D'abord la conception personnelle ; la dimension émotionnelle est importante ; l'âge et le genre jouent aussi dans la réélaboration des règles. La stabilité de l'équipe aussi. L'attitude de la hiérarchie et des partenaires est importante, tout comme l'attitude de l'interlocuteur par rapport à la façon de négocier les règles.

Ces différents résultats peuvent se schématiser de la manière suivante : il y a toujours des situations de conflits de buts ou de critères au travail entre le contexte, le client et les conditions de réalisation du travail, mais quand il y a la possibilité d'avoir du travail collectif et un collectif de travail tout en apportant ses compétences, en matière d'expériences, d'âge et de genre, il y a alors les possibilités de gérer les situations de conflit de but en développant des marges de manœuvre collectives et des réélaborations des règles. Quand cela est impossible, on passe d'une situation de conflit de but à une situation critique. La situation critique peut encore être régulée à d'autres niveaux beaucoup plus macro par des régulations structurelles, par exemple quand le brigadier va constituer ses équipes, et va envoyer telle équipe sur tel quartier à faire telle intervention, il va réguler et éviter certaines situations critiques. Quand les régulations structurelles sont impossibles, on va inévitablement vers une situation à risque.

On a donc tout intérêt dans la prévention ergonomique à donner les moyens de construire des collectifs de travail, sachant que ce sont des formes possibles de réélaboration des règles qui vont permettre de prévenir des situations critiques et des situations à risque. L'autre cadre de la prévention ergonomique est un travail à développer avec les directions ; et une des retombées de ce travail a été une formation de commissaires de police à Saint-Cyr, sur la police de proximité et l'adaptation des règles au contexte. Ça n'a pas toujours été évident, mais il faut vraiment travailler auprès des directions pour qu'ils comprennent qu'il faut donner des moyens de réélaborer des règles, et travailler sur la composition des équipes.

## **Discussion**

Master 2 Socio : j'ai une question par rapport à la culture du chiffre : je voudrais savoir si la culture du chiffre conduit à des comportements déviants.

S. Caroly : Effectivement, chez certains jeunes on peut observer des comportements déviants. Par exemple lors d'une interpellation, on voit la BAC partir à toute vitesse, donc la voiture de police suit la BAC pour voir s'il y a aussi possibilité de faire une belle affaire, et quand on arrive sur place, ce n'est pas du tout une bagarre, c'est quatre jeunes marocains et un sénégalais qui sont en train de boire de la bière et les policiers sont très énervés car ils pensaient avoir une belle affaire. Il y a une dizaine de policiers autour de ces cinq jeunes qui boivent de la bière et qui disent qu'ils ne font rien, qu'ils fêtent la coupe d'Afrique de foot. Les policiers s'énervent et un des jeunes policiers va être un peu plus virulent vis-à-vis des jeunes et mène à bout un des jeunes (qui s'appelle Omar), et donc Omar s'énervé, et finit en garde-à-vue. On est toujours dans quelque chose de délicat, parce que parfois ils poussent pour qu'il y ait un outrage, mais en même temps le client peut aussi se rebeller, on est dans un jeu. C'est aussi pour cela qu'il est très important que dans l'équipe il y ait des gens qui régulent. Dans d'autres équipages que j'ai pu observer, on a des situations similaires, et où le plus ancien a dit : « stop, maintenant tu te calmes »

Master 2 Socio : Vous avez commencé la réponse en disant « c'est arrivé chez des jeunes policiers ». Ça veut dire que c'est un comportement plus typique des jeunes et qui n'arrive pas chez les anciens ?

S. Caroly : Je l'ai plus observé chez les jeunes, et mes collègues sociologues ont aussi observé dans certaines situations des comportements déviants chez des plus âgés, mais qui étaient dans d'autres problématiques de reconnaissance dans l'institution.

?? : Est-ce que ces comportements déviants sont individuels, ou est ce qu'ils peuvent être collectifs ?

S. Caroly : Le fait d'observer modifie les comportements, et je n'ai pas observé de comportements déviants collectifs. Je n'en ai pas vu, mais c'est peut être lié à ma présence.

A.-M. Waser (sociologue CEE) : J'ai une question par rapport aux critères d'évaluation des policiers et au fait que d'une politique de prévention nous sommes passés à une politique du chiffre. Est-ce que dans les critères d'évaluation des policiers cette politique a été prise en compte, et est-ce qu'il y a des critères d'évaluation collectifs ?

S. Caroly : La politique des chiffres est surtout donnée par la hiérarchie, c'est-à-dire que la hiérarchie rappelle souvent à ses policiers qu'il faut faire du chiffre, et calcule le nombre d'interpellations que fait le policier, une brigade, ou une brigade par rapport à une autre. Néanmoins, l'application de cela dépend pour beaucoup du chef de brigade. J'ai observé à l'appel du matin le chef de brigade qui dit : « Hier vous avez fait tant d'interpellations, aujourd'hui, il va falloir en faire tant ! ». Et puis il y a d'autres chefs de brigade qui sont plus souples, qui créent plus d'espaces de discussion et d'autonomie. Ils suivent les chiffres d'interpellations au jour le jour mais grâce à des graphiques ou des instruments qu'ils se sont construits, ils repèrent qu'il y a une baisse d'activité dans certains équipages et ils vont aller discuter avec ces équipages pour comprendre ce qui s'est passé comme activité dans, par exemple, les trois derniers jours. Ils se rendent compte alors que dans cet équipage il y a eu beaucoup de cas spécifiques, et ils vont être plus dans une logique compréhensive que dans une logique du chiffre. L'application est donc très variée d'un chef de brigade à l'autre. Je crois que ça dépend aussi de la compréhension qu'a le chef de brigade de sa propre section.

D. Cau-Bareille : À plusieurs reprises tu as employé le terme de « client ». Est-ce que c'est le terme que les policiers ont choisi ? Parce que personnellement c'est un terme qui me gêne un peu dans le sens où pour certains il y a une action de coopération parce que la personne est demandeuse, mais dans d'autres cas c'est un agresseur qui n'est pas nécessairement client !

S. Caroly : C'est un abus de langage de ma part, parce que je travaille beaucoup dans la relation de service, mais je devrais utiliser le terme « interlocuteur », justement parce qu'il peut y avoir différents statuts.

D. Cau-Bareille : Et justement, selon que l'interlocuteur est du côté du client ou d'un autre côté, est-ce qu'on n'a pas un modèle différent ? Est-ce qu'on n'a pas des choses différentes lorsque la personne est agresseur ou si la personne est en difficulté ou en souffrance ? Parce que là j'ai l'impression que tu proposes un modèle global.

S. Caroly : Tu as raison. Ce modèle selon que l'on est agresseur ou victime n'est pas le même. Il y a des relations que peuvent entretenir les policiers avec les victimes (arrangements vis-à-vis de la règle, prévention...) tandis qu'avec un agresseur on ne va pas être dans le même contact. Il faudrait faire des schémas différents. Mais je voulais montrer les relations entre le sujet, les règles données par le système et l'interlocuteur, en rapport avec l'objectif.

J. Leplat : Est-ce qu'il ne serait pas intéressant de classer la nature de ces règles ? Parce qu'il y a des règles de différente nature avec des degrés d'importance divers. Est ce que vous avez une classification de ces règles ? Et une seconde question : on parle de cette politique du chiffrage, mais qu'est-ce qu'on chiffre ? On peut imaginer de chiffrer plein de choses, alors, comment se définit le chiffrage, quel est le degré d'autonomie des gens pour définir ce chiffrage, on chiffre quoi ?

S. Caroly : Dans les conceptions du ministère de l'intérieur, le chiffrage, c'est toute interpellation qui fait l'objet d'un PV (procès-verbal). Donc on compte le nombre d'interpellations qui aboutissent à un PV. On pourrait imaginer de compter aussi le nombre d'interpellations qui se soldent par une dérogation à la règle pour résoudre le problème, mais c'est une chose qui est très très difficile à discuter avec la hiérarchie. J'ai essayé avec une collègue sociologue d'aborder la question de la performance, et on a eu un refus total de pouvoir aborder cette question-là. Pour ce qui concerne les différents niveaux de règles, bien évidemment on trouve différents niveaux. Il y a des règles en référence à une prescription, il y a des règles en référence à soi, à autrui, il y a des règles d'un niveau général, il y a des règles d'un niveau spécifique par rapport à l'action que va faire le policier. Et ces différents niveaux de règles se discutent en situation de transmission. C'est plutôt l'appropriation des règles qui me paraît importante.

S. Volkoff : Pour poursuivre la question de M. Leplat, il y a une association qui s'appelle Pénombre (association de réflexion technique sur le rôle du chiffre dans la culture sociale), où il y a des statisticiens qui s'interrogent sur leur propre rôle dans la société. L'un des exemples est les questionnements autour de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finance) qui va générer énormément d'interrogations de ce type, qui certainement vont rebondir par exemple sur les situations comme celle que tu as dite, qui produit entre autres un impératif pour tous les services relevant de l'administration, de se doter et de proposer des critères d'évaluation de la performance, et des possibilités de suivi de ces critères en fonction des objectifs assignés. Alors, un exemple anecdotique très révélateur est l'histoire de l'alcoolisme au volant. La police d'une part et la gendarmerie d'autre part ont proposé de faire baisser l'alcoolisme au volant. Comme critère : pourcentage de personnes arrêtées en état d'ivresse (alcoolémie élevée). Le hasard fait (alors qu'ils ne se sont pas concertés) que dans les propositions d'objectifs, la gendarmerie proposait de faire baisser ce taux comme signe de réussite de la prévention de l'alcoolisme au volant, alors que la police proposait de se donner comme objectif que ce taux s'élève comme signe d'une efficacité de leur propre activité, c'est-à-dire qu'ils savent aller au bon endroit pour détecter les infractions. Et c'est assez compliqué parce que les deux argumentaires sont solides du point de vue du bon usage de l'argent public dans les politiques de prévention de l'alcoolisme au volant. Cette anecdote pour m'amener à une question générale suivant ton exposé : d'une manière générale une partie des résultats que l'on a sur le rôle de l'âge, de l'expérience, etc., va plutôt dans le sens de : l'âge et l'expérience, c'est bon pour les politiques préventives, des stratégies préventives dans l'activité de travail, pour éviter les urgences, pour éviter les ennuis... donc en fait pour permettre que les choses ne surviennent pas. On constate que l'expérience est très précieuse, parce que rien ne s'est passé. Selon les situations, ce « il ne s'est rien passé » est plus ou moins légitimé par le système d'évaluation et par les opérateurs eux mêmes...

Je suis tenté de rapprocher cela de la recherche de Valérie Pueyo sur le rôle de l'expérience chez les auto-contrôleurs en sortie de laminage. Les anciens s'attachent à devancer les difficultés, à « traquer les dérives », comme elle dit, avant que les défauts ne surviennent. Alors que les jeunes réagissent davantage en temps réel, au coup par coup, quand un incident se dessine. On a là un exemple de l'efficacité des stratégies d'expérience, et on a du bel acier à la sortie, donc au fond tout le monde peut considérer que c'est bien. Il y a une vraie identité professionnelle des façons de faire, il y a des bons résultats en termes de qualité de l'acier et il y a une vraie efficacité de l'équipe.

Dans ce que tu as étudié toi-même (Sandrine) sur les éducateurs, la situation est un peu différente, parce que tu expliquais que les éducateurs sociaux expérimentés semblent éviter le contact avec les jeunes, ce qui donnait une vie plus calme dans les centres de vie. Mais c'est plus discutable du point de vue de l'éthique professionnelle parce qu'on est quand même là pour avoir du contact et essayer de « resocialiser » ces jeunes. On ne peut pas considérer que « le centre est calme » soit un objectif complètement légitime du point de vue du travail de resocialisation. La situation que tu décris dans la police, c'est l'inverse parce que les évaluateurs placent la prise de risque comme un objectif du travail. Tu disais qu'on se pose entre grosse activité et ennui : une journée où il ne s'est pas passé grand chose ne mérite pas vraiment qu'on en garde trace, une journée où l'on a estompé les conflits, où l'on n'a pas arrêté quiconque... mais où on a fait ce qu'il fallait pour qu'il y ait de l'ordre (parce

que c'est quand même la mission)... une journée dans l'ordre est une journée, premièrement ennuyeuse, deuxièmement où on n'a pas fait ses preuves et troisièmement où on est mal évalué. Donc là on est dans une situation très paradoxale et je ne sais pas comment on peut sortir de ce système pour favoriser la valorisation de l'expérience.

S. Caroly : Cela dépend aussi de la conception que l'on a de la prise de risque, parce qu'effectivement si l'on est évalué sur le chiffre d'interpellations et que l'on est assigné à une certaine prise de risque en termes d'objectifs, il y a des évolutions des objectifs de travail avec des discordances. Les anciens n'ont plus d'enjeux de carrière, mais les jeunes, eux sont obligés de rentrer dans ce système d'évaluation.

S. Volkoff : Donc tu es en train de dire que pour faire carrière il faudrait presque faire des dégâts sociaux pour ensuite y remédier...

S. Caroly : C'est ce qui se passe. Et pour les chefs c'est pareil : un chef qui ramènera des bons chiffres de son bureau passera dans un bureau supérieur.

M. de Rycke (Master CNAM) : Je suis impliqué dans ma ville, une petite ville de banlieue (7000 habitants) avec une gendarmerie. Je m'aperçois que la gendarmerie ne parvient pas à suivre les familles en souffrance. Il y a des familles en souffrance, on le sait, elles peuvent avoir des comportements à risque, répréhensibles par la police ou la gendarmerie. On s'aperçoit qu'il n'y a pas de suivi alors qu'ils identifient bien des personnes et ils n'identifient pas des familles.

S. Caroly : Je suis assez critique sur le partenariat qui existe entre police, gendarmerie et travail social. Les policiers sont confrontés à des situations qui ne relèvent pas de leurs compétences, qui relèvent du travail social : quand ils arrivent dans une famille où il y a maltraitance, ou violences fortes, ou quand ils trouvent quelqu'un dans la rue qui est complètement désorienté qui ne sait plus où il en est et qui demande un autre soutien qu'être amené en garde à vue. Donc une des conclusions de notre rapport, c'est qu'il y avait un déficit de travail social à l'intérieur même des équipes d'intervention de la police, et qu'il serait intéressant de pouvoir développer un relais beaucoup plus direct avec les équipes de travail social. Je crois que c'est aussi vrai pour les actions de suivi : actuellement il n'y a pas forcément de lien entre des choses qui sont perçues par la gendarmerie ou la police de proximité, et les personnes susceptibles de faire un travail social. Je ne pense pas que ce soit au policier de faire le suivi.

M. Rycke (Master CNAM) : J'ai vu le cas d'une personne qui était alcoolisée sur la voie publique, qui s'est retrouvée à la gendarmerie et ça s'est terminé par une claque dans la figure, des menottes dans le dos et hôpital psychiatrique sous les ordres du procureur alors que c'était dans un contexte d'une famille qui était connue, on savait qu'il y avait des problèmes, alors pourquoi lui infliger ça ?

S. Caroly : Ca dépend aussi des partenariats locaux. J'ai vu le cas d'une personne retrouvée aussi dans la rue, et comme le policier qui travaille sur le quartier depuis longtemps connaît l'association d'hébergement et le directeur, il appelle sur son portable le soir à minuit pour trouver une place dans le centre d'hébergement. Cela dépend beaucoup de la construction du partenariat local et la façon dont cela peut se gérer en termes de suivi.

C. Vidal-Gomel (Univ Paris 8) : Une remarque par rapport à un exemple présenté, mais avec une différence dans la gestion de la situation entre les jeunes et les anciens. On voyait des jeunes agir directement sur la situation et des anciens qui attendaient pour voir si l'évolution de la situation n'allait pas en soi régler le problème. Cela me faisait penser aux travaux d'Amalberti sur la gestion des situations dynamiques : quand il s'est intéressé à la gestion des erreurs, il montrait par exemple que des opérateurs expérimentés ne cherchaient pas à régler tout de suite les erreurs, ils laissaient passer volontairement un certain nombre d'erreurs et ils attendaient qu'elles s'éteignent. Donc je trouvais qu'il y avait un parallèle entre ces deux aspects et donc qu'on pourrait utiliser le cadre de la gestion des situations dynamiques pour enrichir la question de comment ils appréhendent la situation.

S. Caroly : C'est un cadre que l'on peut tout à fait mobiliser chez les policiers, mais qu'on peut aussi utiliser dans d'autres services, avec les éducateurs spécialisés par exemple, et pour voir comment ils géraient l'évitement d'une situation dégradée. Il y a des similarités avec la façon dont le policier expérimenté lâche prise sur la situation pour gérer des formes d'imprévisibilité.

D. Viard : (psychologue du travail) : Vous avez commencé votre exposé en disant que vous aviez une demande sur la gestion du stress, et expliqué pourquoi cette gestion n'est pas appliquée. J'ai constaté que vous n'avez pas parlé du stress dans votre exposé, donc je voudrais savoir si vous avez apporté une réponse à la question et si oui, laquelle. Vous avez présenté une analyse comportementale détaillée mais au fond on retrouve les théories classiques de gestion du stress comme on le retrouve dans les théories du *coping* bien connues comme les stratégies d'évitement, de déni, etc. et finalement ce que vous avez présenté, ces modalités par lesquelles les policiers peuvent contrôler leur situation rentrent tout à fait dans ces théories. Donc, si j'ai bien compris, une des manières pour les policiers de gérer leur stress serait de ne pas respecter le règlement. Alors est-ce que les difficultés ne viennent pas du fait que les solutions recherchées par les policiers sont dans le non respect des règlements et toutes les difficultés, impossibilités, paradoxes, contradictions que vous avez soulignées ?

S. Caroly : Par rapport à la question du stress, on le traite du côté du rapport aux règles, seulement il faut dépasser le non respect des règles, qui est souvent pointé par l'institution comme source de conflit dans les situations. Mais ce n'est pas le non respect des règles, ce dont il s'agit véritablement pour gérer le stress dans l'action, dans la situation, c'est des possibilités de réélaboration des règles. Ça, c'est différent. Et par rapport à une intervention clinique sur le stress, il me semble que l'intervention ergonomique ne se réduit pas à l'analyse des comportements des individus. Elle vise ici à comprendre des aspects macro-organisationnels, à essayer de comprendre comment on construit des collectifs de travail, et puis à regarder les façons dont on peut gérer le stress non pas dans une approche individuelle mais dans une approche organisationnelle. Cette approche me paraît importante à développer non seulement du côté des opérateurs mais aujourd'hui aussi du côté des cadres parce qu'eux aussi ont leur propre conception des règles.

M.-P. Guiho-Bailly (LEEST Angers) : Une question sur la transmission des savoir-faire des plus anciens aux plus jeunes. Tu as cité deux situations très typées : celle du binôme de jeunes envoyés sur une situation géographique à risque et restant sans soutien des plus anciens et du collectif de pairs entre guillemets et de leur hiérarchie pendant leur situation difficile ; et une autre situation dans un autre commissariat si j'ai bien compris où au contraire il y avait possibilité de transmettre les ficelles du métier et d'autre part de donner les bonnes affaires des plus anciens aux plus jeunes. Est-ce que indépendamment de la posture des chefs d'une part, et d'autre part de la question des enjeux de carrière, tu as repéré d'autres facteurs qui étaient soit favorisant, soit entravant le passage du travail collectif au collectif de travail autour de la question de la transmission et de la construction des coopérations entre anciens et jeunes ?

S. Caroly : Deux autres choses permettent la transmission des savoir-faire : d'abord la nécessité de construire du sens ensemble sur « c'est quoi un travail bien fait ? », il faut un échange entre les personnes sur « c'est quoi le sens du travail ? ». Et ensuite, il faut des relations de confiance. S'il n'y a pas de confiance entre les membres sur les façons dont pratique l'autre, avec ses caractéristiques individuelles propres, il est difficile de transmettre.

## Chapitre 8

# COMPÉTENCES ET RISQUES PROFESSIONNELS : EXEMPLE DE LA LIVRAISON DE BÉTON

**CHRISTINE VIDAL-GOMEL, maître de conférences, psychologue, ergonome, Laboratoire Paragraphe, Université Paris 8**

---

Je vais vous présenter le premier volet d'une étude sur la livraison de béton prêt à l'emploi, et les hypothèses que l'on a pu formuler sur les compétences. Ce travail a été réalisé avec la collaboration de Paul Olry, du CNAM. En introduction je vais revenir sur la demande et sur les caractéristiques du domaine du travail et des risques. Puis je vous présenterai le fonctionnement du système de travail de la livraison de béton, et des éléments sur les compétences en jeu dans la gestion des risques. Enfin je reviendrai sur des questions de formation et sur quelques difficultés méthodologiques.

### 1. LA DEMANDE

La demande provient, à l'origine, de la direction des relations du travail (DRT) et concerne la gestion des risques électriques pour les non professionnels de l'électricité. Cette demande, très large, a été reformulée pour s'intéresser plus particulièrement au risque d'amorçage entre les lignes électriques aériennes présentes sur les chantiers et les engins de livraison. Les objectifs étaient d'identifier les risques en jeu et leurs déterminants pour proposer des pistes de réflexion pour la formation aux risques professionnels.

On a répondu à cette demande en travaillant avec le syndicat national du béton prêt à l'emploi (SNBPE), du syndicat national du pompage du béton (SNPB), qui ont accepté l'étude parce qu'ils étaient en train de réfléchir à la prévention des risques professionnels dans leur secteur, d'élaborer des documents pour présenter des règles de sécurité. Au sein de ces syndicats, le groupe Lafarge s'est particulièrement intéressé à notre travail. C'est notamment une personne de la DRH qui était intéressée, car elle avait pour mission de réfléchir à des outils de prévention qui intègrent les sous-traitants. On a donc travaillé avec deux entreprises du groupe Lafarge.

Pour le recueil de données : on a étudié les accidents disponibles dans la base de données EPICEA de l'INRS, on a fait des observations en situation (70 heures environ), des entretiens avec des conducteurs de différents engins (que je présenterai tout à l'heure), et on a observé une formation de deux jours intitulée « mise en sécurité d'une pompe à béton ».

### 2. LES CARACTÉRISTIQUES DU DOMAINE DE TRAVAIL

#### 2.1. Les engins de livraison

— Le premier type d'engin<sup>45</sup> : une toupie équipée d'un tapis et dirigée à l'aide d'une télécommande. À l'intérieur de la maison, des maçons récupèrent le mortier qui tombe et vont ensuite le distribuer dans les différentes pièces, dans lesquelles ils en ont besoin. Un des premiers éléments a

---

<sup>45</sup> Dans toute cette partie de l'exposé C.Vidal Gomel a présenté des photos.

souligner est que la livraison du béton est toujours une activité collective, qui se réalise en coopération avec les acteurs du chantier.

— Ici, un second type d'engin de livraison : une « mixo-pompe », qui là est en panne. On retrouve la bombonne de béton, et cette fois un bras articulé bien plus grand. L'opérateur est le conducteur de l'engin de livraison, et comme l'engin est en panne il est en train de manipuler l'embout. Il est en général là où se trouvent les opérateurs sur les chantiers, c'est-à-dire qu'ils prennent l'embout et ils le manipulent pour arriver à distribuer le béton sur le chantier. On peut voir que l'engin a des stabilisateurs. Un des problèmes des pompes à béton est leur instabilité, a priori liée à la taille des flèches et à la puissance des pompes qui sont utilisées. Avec les pompes, un autre risque est important : il peut aussi y avoir des bouchons et de ce fait des risques de projections, ce qui est extrêmement dangereux.

— Sur cet autre engin (une pompe), il n'y a plus de bombonne. Cet engin reste sur les chantiers de façon plus permanente, il ne travaille pas sur de nombreux chantiers dans la même journée ; on voit bien ses stabilisateurs. Le bras articulé est beaucoup plus long et, là, les problèmes de centre de gravité sont aussi plus importants. Il est alimenté par les bombonnes.

## **2.2. Quelques caractéristiques des accidents électriques dans ce secteur**

Ils sont liés à l'amorçage entre un engin de livraison et une ligne électrique aérienne haute ou moyenne tension. Ces accidents sont peu fréquents. En 2007, le syndicat national du pompage du béton parle de six accidents. Ces accidents sont toujours graves et peuvent faire plusieurs victimes car quand il y a un arc électrique cela peut toucher plusieurs personnes.

Voici un cas d'accident : il s'agit d'une livraison pour réaliser le dallage d'une maison individuelle. Le conducteur et le chef de chantier ont identifié la présence de la ligne et l'accident se produit au cours du pompage. Le chauffeur manipule la télécommande pendant que le chef de chantier dirige la flèche de la pompe pour distribuer le béton sur l'ensemble du chantier. À un moment, la flèche a touché un des fils électriques du chantier et ça a causé l'électrisation du chef de chantier.

## **2.3. Un point sur la formation des opérateurs**

La seule obligation réglementaire est que les opérateurs soient détenteurs du permis poids-lourd. Dans les entreprises du secteur, en général il y a une formation par compagnonnage, qui peut durer une journée, un mois, ou deux... Les tuteurs n'ont pas de formation à ce qu'est former quelqu'un et ils ne sont pas forcément prévenus à l'avance. Au sein d'un ensemble de grosses entreprises du secteur, il y a en plus des formations en salle qui sont réalisées en général par les ingénieurs sécurité. Ces formations sont d'assez courte durée (une demi-journée). Elles portent sur un risque précis, par exemple le risque électrique. Dans le syndicat patronal, au niveau de la fédération, deux formations sont proposées : une sur simulateur qui est une formation à la conduite de l'engin et qui a pour but de travailler les problèmes de centre de gravité (pour les toupies, le centre de gravité se trouve en haut à droite ce qui pose de sérieux problèmes pour la conduite) ; puis une formation de deux jours, en salle : « la mise en œuvre en sécurité des pompes à béton ». Dans ce secteur, les possibilités de formations sont très peu utilisées.

## **3. LE FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME DE TRAVAIL**

Le système de travail est composé de trois types d'acteurs : le chantier — c'est très variable, car ça peut être un chantier pour une maison individuelle comme pour des travaux publics. Ensuite, la centrale à béton (l'entreprise de production du béton), et l'entreprise de livraison de béton. Parmi les entreprises de livraison, on trouve des entreprises de tailles diverses : cela peut être juste un artisan

avec un ou deux engins ou alors des entreprises beaucoup plus grandes. En général, le chef de chantier commande son béton à la centrale (en général la veille pour le lendemain), ce qui rend très difficile la possibilité de se rendre sur le chantier pour identifier les risques. Au moment de la prise de commande, un certain nombre d'informations sont demandées surtout sur la localisation précise du chantier, sur la qualité du béton commandé, sur le type d'engin de livraison que le chef de chantier souhaite avoir. Au cours des observations que l'on a pu réaliser, il était très rarement demandé s'il existe une ligne aérienne sur le chantier ou s'il y a des risques qui ont été repérés au préalable. C'est donc l'opérateur qui réalise la livraison qui va devoir les identifier en situation.

Une fois que la commande est prise, elle est transférée à l'opérateur responsable de la fabrication du béton ; une fois que la commande est réalisée, le bon de commande est ramené dans le local de fabrication. C'est un lieu assez important parce que c'est le seul lieu collectif. C'est le seul lieu d'échange entre les livreurs. C'est un lieu d'échange d'informations sur la façon dont on peut se rendre sur un chantier, sur la façon dont un chantier évolue.

Je vais maintenant préciser le fonctionnement de ce système de travail et des déterminants de la livraison.

— Le travail du livreur est déterminé par la commande mais surtout par l'opératrice qui prend la commande : c'est elle qui va organiser son planning de la journée, en fonction par exemple de ce qu'elle sait du temps nécessaire pour livrer un type de produit. Les journées de travail que l'on a pu observer sont extrêmement longues, au cours des mois de mai, juin, juillet, ce sont des journées de 10 heures ou plus.

— Un autre déterminant de l'activité du livreur est la qualité du béton qui est fabriqué, parce qu'il y a des normes de qualité. On produit un béton plus ou moins liquide, plastique, dur.

— Et ensuite, étant donné le temps de trajet, entre la centrale à béton et le chantier, les conditions climatiques jouent (chaleur, humidité). Le béton peut se durcir en cours de route, ce qui peut provoquer des conflits au moment de la livraison sur le chantier. Le chef de chantier peut dans certains cas, sur les gros chantiers, contrôler la qualité du béton.

— La livraison du béton est aussi déterminée par les caractéristiques du chantier, en fonction des caractéristiques d'accès au chantier, de l'accès à l'endroit où l'on doit livrer, de l'état du sol (boueux, meuble), du nombre d'opérateurs qui vont participer à la distribution du béton. Moins il y a d'opérateurs, plus le temps de livraison sera long.

— L'activité du chef de chantier au moment de la livraison est aussi un déterminant. On a pu observer une situation dans laquelle le chef de chantier avait complètement pris en charge la coordination entre le livreur et l'équipe de compagnons, ce qui a fait que le livreur a pu réaliser sa livraison en restant dans la cabine de l'engin. Cela lui a évité de se retrouver debout en plein soleil, à piétiner.

Inversement, la livraison du béton a des effets sur le chantier. Du côté des chantiers, on se plaint beaucoup des retards de livraison, ce qui fait que par moments l'activité est stoppée sur le chantier. Et puis bien sûr la qualité du béton est un déterminant de l'activité des compagnons.

Dans un premier temps de l'étude, dans un objectif de prévention, on a pensé qu'il était nécessaire d'agir à la fois sur ce qui se passe dans la centrale à béton (notamment sur l'organisation du temps de travail), et sur ce qui se passe sur le chantier, pour qu'il y ait une meilleure prise en compte des activités de livraison sur les chantiers. Une partie des difficultés de cette étude est liée au fait de devoir agir sur des entreprises qui ne sont pas demandeuses.

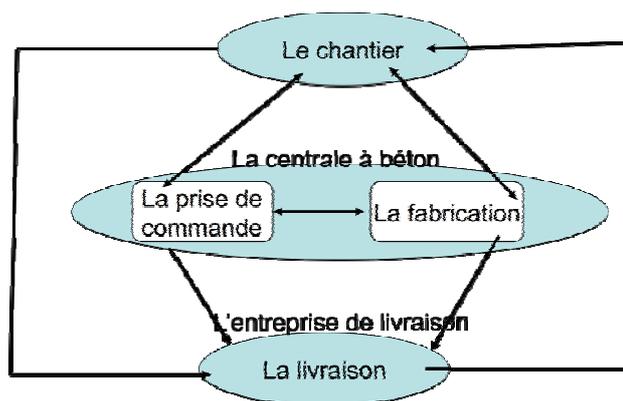


Schéma 1 : Le système de travail de la livraison de béton

#### 4. LES COMPÉTENCES EN JEU DANS LA GESTION DES RISQUES

En abordant les compétences en jeu dans la gestion des risques, on va retrouver des thèmes que vous avez abordés hier, comme la compréhension des situations et les activités d'anticipation. Pour parler des risques en jeu dans la livraison de béton, on peut détailler différentes phases du travail : identification des dangers, identification et gestion des situations à risque et possibilité de refuser de livrer en fonction des risques. Je vous parlerai aussi de la récupération des situations d'incident de contact avec les lignes électriques aériennes.

Je n'aborderai pas ici l'identification des dangers. C'est une question qui est posée, parce qu'en fonction des conditions climatiques (en cas de brouillard) ou si la luminosité est mauvaise par exemple, l'opérateur peut ne pas voir les fils électriques. Mais de plus en plus souvent, les engins sont équipés de matériel de détection des lignes électriques aériennes. Ces matériels produisent une alerte quand ils détectent une ligne aérienne dans un diamètre de cinq mètres autour de l'engin. Cela ne veut pas obligatoirement dire que la ligne est localisée dans un endroit qui va poser problème pour la livraison. Cela crée de nouveaux problèmes que je n'aborderai pas ici.

Pour traiter des compétences professionnelles, je vais développer un point de vue qui se rapproche de la didactique professionnelle, consistant à identifier ce que l'on appelle les « organisateurs de l'activité » impliqués dans l'identification de la situation, dans le diagnostic. Je vais utiliser plus particulièrement les apports de Pierre Pastré, et la notion de « structure conceptuelle de la situation », qu'il a développée<sup>46</sup>. Cette notion intègre notamment les classes de situations construites par les opérateurs, et des concepts, organisateurs de l'activité.

L'action efficace en situation peut intégrer des conceptualisations des opérateurs acquises via les collectifs de travail, ou par expérience des situations, par exemple. Ces concepts (concepts pragmatiques, concepts-en-acte, concepts scientifiques) sont en relation avec un certain nombre d'indicateurs en situation, c'est-à-dire des points sur lesquels les opérateurs vont très précisément prendre de l'information — variables observées ou mesurées. Ces concepts vont aussi être mobilisés pour effectuer un diagnostic de situation, pour en comprendre les caractéristiques ; c'est ce qui permet de choisir l'action pertinente.

<sup>46</sup> Pastré P., 2004, « Le rôle des concepts pragmatiques dans la gestion de situations problèmes : le cas des régleurs en plasturgie », in R. Samurçay & P. Pastré (dir.). *Recherches en didactique professionnelle*, pp. 17-48, Toulouse, Octarès.

#### 4.1. Du point de vue de la tâche, et des caractéristiques du danger et des risques

À partir de la réglementation du domaine, et sur la base des éléments qui constituent « la structure conceptuelle des situations », on a essayé d'identifier des caractéristiques de situations, des concepts liés à ces situations et des procédures associées. Cela permet de dégager une « théorie »<sup>47</sup> du risque de contact avec les lignes aériennes.

Elle comprend une première classe de situations : « situation nominale », la situation dans laquelle on a identifié la présence de lignes aériennes, et la situation dans laquelle l'opérateur a quand même décidé d'effectuer la livraison (donc une situation de risque). Pour gérer le risque d'amorçage avec la ligne électrique, il doit se tenir à une certaine distance, que l'on appelle la « distance minimale d'approche » (DMA) : au-delà de cette distance, on évite le risque d'amorçage. Cette distance est de cinq mètres par exemple pour les lignes de 50kV. La DMA constitue ici un concept pragmatique.

On peut distinguer aussi deux classes des situations d'incidents :

- Un opérateur est à l'intérieur de sa cabine pendant l'amorçage, donc il est dans une situation où l'engin est sous tension. Dans cette situation, l'activité de récupération consiste à rester dans la cabine, pour éviter d'être en contact conjointement avec la masse sous tension et la terre, et à attendre la fin des ré-enclenchements automatiques des lignes. On est dans une situation différente par rapport à un appartement, où normalement le disjoncteur coupe l'électricité au premier défaut. Sur un chantier, il y a plusieurs ré-enclenchements automatiques, ce qui permet à EDF d'éviter de couper l'électricité sur tout un secteur en cas d'incident. Donc il faut que le livreur reste dans la cabine, attende la fin des ré-enclenchements automatiques et qu'il évite de faire bouger l'engin, parce que les pneus ont subi une température élevée et risquent d'exploser.
- Une autre classe de situations d'incidents, la plus fréquente, est caractérisée par le fait que l'opérateur est en dehors de la cabine au moment de l'incident. Dans ce cas, autour du point d'impact au sol se crée un gradient de potentiel qui fait que le sol est sous tension, mais pas de façon uniforme : plus on s'éloigne du point d'impact, plus le courant est faible. Pour éviter de créer une différence de potentiel, il faut éviter de faire des pas d'environ 0,8 m (des pas normaux) dans cette zone, donc les opérateurs doivent s'éloigner en faisant des petits pas ou des petits bonds.

On peut repérer différents types de concepts en jeu dans ces trois classes de situation. La DMA semble fonctionner comme un concept pragmatique et une certaine compréhension de ce qu'est une différence de potentiel est en jeu dans les différentes classes de situations.

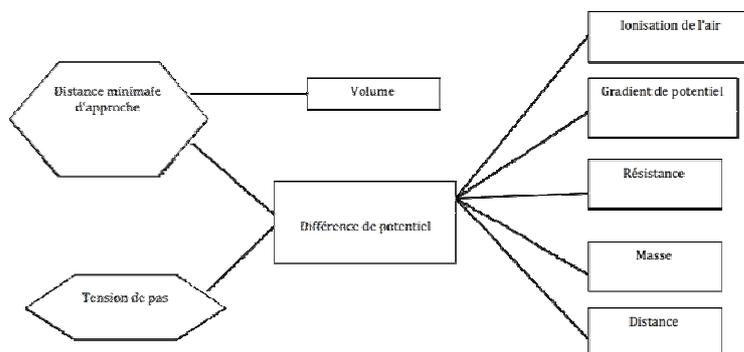


Schéma 2 : Les différents concepts de la « théorie du risque » de contact avec une ligne électrique aérienne et leurs relations

<sup>47</sup> Mayen, P. et A. Savoyant, 1999, Application de procédures et compétences, *Formation et Emploi*, n° 67, p. 77-92.

## 4.2. Du point de vue des connaissances et de l'activité des opérateurs

Revenons à la situation nominale. Nous avons élaboré des hypothèses à partir d'entretiens réalisés avec les opérateurs sur les compétences en jeu dans l'identification et la gestion des situations à risque.

On identifie une règle commune pour la situation dans laquelle l'opérateur identifie la présence de lignes électriques et a accepté de réaliser la livraison, la règle commune est qu'« il faut passer sous le fil ». Un opérateur expérimenté dit : « l'œil est trompeur, et au dessous au moins, je vois où est ma flèche, je vois où est le fil ». Cette règle intègre des métaconnaissances (l'œil est trompeur) et permet de gérer la distance minimale d'approche, mais les opérateurs doivent prendre en compte en même temps le risque de basculement de l'engin.

Un opérateur précise : « On était obligé de travailler à l'horizontale et perpendiculairement à mon camion, c'est-à-dire là, toute la portée de la flèche est au maximum et de ne pas pouvoir sortir mon patin au maximum, j'ai dit "je le fais pas, je veux pas le faire". » L'opérateur est en train de nous expliquer qu'en passant sous la ligne, étant donné la portée de la flèche, étant donné qu'il est obligé de maintenir sa flèche en position horizontale, il ne peut pas stabiliser son engin, il y a un risque de basculement très important qui lui fait refuser la livraison.

Cette fois-ci cela renvoie au concept de « moment », de « centre de gravité » : le moment d'une force est son aptitude à faire tourner un système mécanique autour d'un pivot. Il y a effectivement une évaluation du risque de basculement de l'engin. On trouve des raisonnements similaires dans une étude de Boucheix sur la conduite des grues et sur l'évaluation par les opérateurs du poids jusqu'auquel ils peuvent lever la charge sans que la grue ne plie<sup>48</sup>. On a fait l'hypothèse que le concept de moment, de centre de gravité constitue un concept-en-acte.

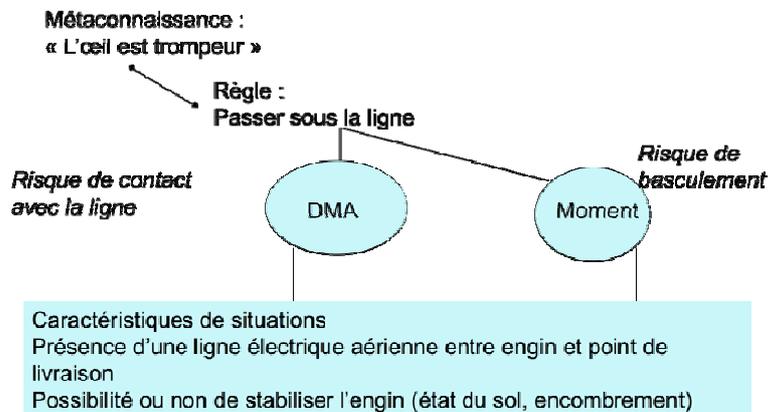


Schéma 3 : Hypothèse sur différentes dimensions des compétences pour gérer les risques

Les compétences en jeu seraient liées à une sorte de compromis entre deux types de risques ; le risque de contact avec la ligne et le risque de basculement. Du côté du risque de contact avec la ligne on a identifié des éléments de connaissances liés à la distance minimale d'approche, et c'est joint au fait de passer sous la ligne, qui peut aussi faire basculer l'engin. C'est lié à des caractéristiques de situations (la présence d'une ligne électrique entre l'engin et le lieu de livraison), et à la

<sup>48</sup> Boucheix J.M., 2003, Simulation et compréhension de documents techniques : le cas de la formation des grutiers, *Le Travail Humain*, 66, 252-282.

possibilité de stabiliser l'engin, qui dépend de l'état des sols et qui détermine l'utilisation des stabilisateurs (on peut les sortir complètement ou pas).

Dans le cadre d'analyse de Pastré, présenté précédemment, l'opérateur cherche à caractériser /identifier la situation pour prendre une décision d'action ou agir. Mais ici il ne suffit pas de comprendre la situation, d'identifier un risque : de nombreuses pressions peuvent être exercées sur l'opérateur pour livrer en dépit des risques qu'il a identifiés. Cette pression peut venir directement de son encadrement— au cours de la formation un opérateur a expliqué que son encadrement direct exerce des pressions pour livrer —, la pression peut venir du responsable de la centrale à béton, ou du chef de chantier. On est dans un milieu qui ne considère pas que le refus de livrer en fonction des risques fasse partie du droit de retrait des situations dangereuses. À tel point qu'un chef de chantier sait qu'une livraison refusée par un opérateur peut être acceptée par un autre. Ce qui fait que si un livreur refuse d'assurer la livraison, le chef de chantier va prendre son portable et appeler une autre entreprise de livraison pour voir si eux livreraient (nous avons identifié des accidents qui se sont produits dans ce contexte).

Le livreur est « pris » dans un système de relations assez complexes : des relations client/fournisseur, mais aussi donneur d'ordre/sous-traitance. On assiste à une véritable mise en concurrence des compétences des livreurs : dans l'identification, la gestion des risques et dans la possibilité qu'ils ont de faire accepter le refus de livrer.

On a essayé de réfléchir à ce que voulait dire « faire accepter le refus de livrer » en essayant de rassembler quelques données sur ce point (lors de nos observations, nous n'avons pas vu de situation conflictuelle avec les chefs de chantier). Par exemple, faire accepter le refus de livrer est une compétence qui est acquise sur des temps assez longs et qui naît de la construction des relations entre les différents interlocuteurs. Cela nécessite confiance réciproque et reconnaissance des compétences de l'opérateur.

J'ai notamment assisté à une situation dans laquelle un cadre de la livraison de béton expliquait avoir remis en cause le refus de livrer de l'un des opérateurs. Il disait que le livreur l'avait appelé parce qu'il refusait de livrer à cause des lignes électriques. Ce qui est intéressant, c'est la réaction du cadre qui a dit : « comme c'est pas un bon je vais quand même aller voir, on ne sait jamais ». Il estime que ce livreur n'est pas très compétent, et donc il préfère aller voir lui-même si la livraison est réalisable. En arrière-plan on retrouve le jugement de l'encadrement sur les compétences de l'opérateur, et la confiance. On peut se demander de quels moyens dispose un opérateur débutant ou nouveau dans l'entreprise pour faire accepter un refus de livraison.

Par ailleurs, nous avons ré-analysé les entretiens dont nous disposons en examinant ce qui est dit des refus de livraison :

- 4 opérateurs sont des conducteurs de toupies équipées de tapis. L'un d'eux nous a fait part de problèmes d'accès au chantier qui l'ont conduit à refuser une livraison. Il a demandé l'accord de la centrale à béton et a demandé à ce que la centrale envoie un autre type d'engin.
- 3 sur 4 des conducteurs de pompes, nous ont dit qu'ils demandaient l'accord du centralier pour se retirer.

Deux points ressortent de ces données :

- d'abord une interprétation un peu restrictive du droit au retrait, puisque dans la loi l'opérateur prend seul la décision et n'a pas à demander à l'encadrement ou à quiconque la permission de se retirer ;
- ensuite, les opérateurs ne font pas appel à leur propre encadrement, mais ils font appel à l'encadrement de l'entreprise de béton (le donneur d'ordre).

### 4.3. Une autre tâche participant à la gestion des risques par l'opérateur : la récupération des incidents

Nous avons analysé des accidents d'origine électrique qui se sont produits au cours d'une livraison de béton qui étaient recensés dans la base de données EPICEA (INRS) : sur quinze accidents, cinq auraient pu être récupérés par les opérateurs. Dans ces cas, l'opérateur a touché à la fois le sol et une masse sous tension. Un compte rendu est particulièrement clair : l'opérateur était à l'extérieur de l'engin, il y a un amorçage entre l'engin et la ligne aérienne, et en fait il a cherché à remonter dans l'engin, sans doute pour le déplacer, et c'est à ce moment là qu'il a été électrocuté.

Ce type d'accidents avait déjà été identifié dans une étude qui portait sur la sécurité des engins de chantier<sup>49</sup>. De la même façon que l'ont souligné ces auteurs, il nous semble que les procédures de récupération peuvent ne pas être suffisamment intégrées par les opérateurs.

Quelles sont les données dont nous disposons dans les entretiens sur les connaissances de la théorie du risque de contact ?

Dans nos entretiens, quand on demande aux opérateurs quels sont les risques dans leur travail, le premier risque cité spontanément par tout le monde est la présence de ligne électrique sur un chantier. Le risque d'arc électrique est connu, et ils se représentent bien qu'il ne suffit pas de toucher la ligne pour qu'il y ait un problème, qu'il y a bien une distance minimale d'approche à gérer. Mais en même temps certains opérateurs ne parlent pas d'arc électrique mais « d'arc de cercle », ce qui pose la question de leur compréhension du phénomène. Pour ce qui concerne la distance minimale d'approche, dans les entretiens un opérateur dit explicitement qu'il ne la connaît pas et trois ne l'évoquent pas du tout, un y fait allusion mais à propos de lignes protégées, et deux l'évaluent à cinq ou six mètres. En fait, la distance dépend du voltage de la ligne, la situation la plus sûre consiste à garder en effet une distance de cinq ou six mètres.

Ces résultats ont aussi été confortés quand on a présenté des résultats d'observation aux opérateurs. Au cours de la restitution, on s'est rendu compte qu'un seul des trois opérateurs présents était précis à propos de la distance minimale d'approche, et des procédures de récupération à mettre en œuvre. C'était assez étonnant, et du coup il les a expliquées à ses collègues. Les deux collègues qui ne les connaissaient pas étaient assez anciens dans l'entreprise. Il nous a donc semblé que dans l'ensemble les opérateurs avaient des connaissances, mais insuffisantes et qui ne leur permettaient donc pas d'être en mesure de récupérer une situation d'incident. Quand on a rendu ces résultats dans l'entreprise, on a appris que tous ces opérateurs avaient reçu une formation interne au groupe.

## 5. ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

D'abord sur les formations telles qu'elles sont proposées dans le secteur : elles sont assez insuffisantes et elles ont systématiquement une approche technico-réglementaire. Sur les deux jours de formation « mise en service en sécurité des pompes à béton » auxquels on a assisté, ce sont les règles et les procédures de sécurité qui ont été essentiellement présentées et, de la même façon qu'on a pu l'entendre dans les exposés précédents, la question de l'appropriation de ces règles en situation n'est absolument pas posée.

On peut relever un point positif de la formation : le formateur laisse une part très importante au débat entre les opérateurs. Mais par exemple lorsque sont abordés des cas où l'on ne peut sortir que partiellement les stabilisateurs, le formateur reprend la parole pour rappeler que c'est formellement interdit. Or si l'on respecte cela, la majorité des livraisons sur les chantiers devraient être interdites, car les chantiers ne préparent pas systématiquement le terrain pour accueillir les engins de livraison.

---

<sup>49</sup> Dei-Svaldi D., Pâques J.J., Gilet J.C., 1992, « Contact direct d'engins avec les [lignes électriques](#) aériennes », [ND 1879](#), INRS.

Pour ce qui concerne les formations ponctuelles réalisées en interne dans les entreprises, qui concernent des risques particuliers, il semble qu'il y ait une confusion entre une information que l'on va donner et ce que pourrait être la formation. Ils semblent considérer qu'il suffit de présenter des risques et des règles aux opérateurs pour que cela fasse partie de leurs compétences, qu'ils vont savoir remettre en œuvre des procédures. La différence entre les classes de situations, comment on les identifie, comment on les comprend, quelles sont les procédures pour récupérer la situation etc. seraient réglés dès lors qu'il a été dit qu'il faut faire « des petits pas » ou « des petits bonds ».

De plus, à partir de ce que nous avons identifié, les compétences des opérateurs pour gérer les risques ne concernent pas uniquement les risques électriques en soi et la théorie du risque de contact n'est pas suffisante. On a parlé de relations, d'arriver à faire accepter une décision, on a parlé aussi des problèmes de stabilité de l'engin qui sont complètement articulés avec la façon dont l'opérateur gère les risques électriques en situation.

Dans la formation de deux jours, on aborde les différents types de risques indépendamment les uns des autres, ce qui fait que la gestion du risque électrique est présentée sans les articulations avec les autres risques. Ces formations laissent l'opérateur complètement seul pour construire lui même les relations entre les risques. Il n'y a pas de liens. La théorie du risque est insuffisante, et en même temps ce sont les éléments de cette théorie qui sont nécessaires pour identifier et récupérer les situations d'incidents.

Je vais maintenant essayer de faire un point sur nos difficultés méthodologiques au cours de cette étude :

— Le premier point, je l'ai évoqué tout à l'heure, c'est qu'au final les enjeux de prévention des risques professionnels se jouent en dehors de l'entreprise dans laquelle a lieu l'intervention.

— On a eu aussi un certain nombre de difficultés pour recueillir des données : on n'a pas pu observer de situations de livraison en présence d'une ligne sur un chantier

— Et comme souvent, quand on s'intéresse aux compétences, il est impossible de réaliser des études longitudinales. Les temps d'étude sont relativement courts et on aurait besoin de voir des choses sur des temps un petit peu plus longs pour obtenir des données plus précises sur la façon dont se construisent les compétences sur certains aspects. Ici, c'est notamment sur ce que l'on a appelé la construction des relations sur le long terme entre les différents acteurs. On pourrait aussi comparer des livreurs débutants dans le secteur à des plus expérimentés, mais le temps de l'étude ne nous a pas permis de le faire.

Concernant les retombées de l'étude, du côté des acteurs institutionnels l'étude a débouché sur la possibilité de mettre en place un CACES, c'est-à-dire une obligation de formation pour les opérateurs, car pour l'instant la seule obligation est le permis de conduire poids-lourds. Du côté des organisations syndicales, les retombées sont modestes, et sûrement parce qu'il manque une partie des acteurs sociaux ; on a eu très peu de contacts avec les organisations syndicales de salariés. On a quand même pu faire évoluer la réflexion sur le droit de retrait. Par exemple, dans les deux jours de formation observés, il n'est pas question du droit de retrait, à aucun moment dans la formation on ne précise aux opérateurs qu'ils ont un droit de retrait des situations à risque. Donc, à ce niveau, il y a une évolution suite aux conclusions de l'étude car le droit au retrait est présenté aux opérateurs et détaillé. Mais en même temps il ne me semble pas encore être perçu comme un droit de l'opérateur qui ne nécessite pas d'avoir l'autorisation de la hiérarchie.

Cette étude, initiée par la DRT, les a également conduits à formuler une demande pour obtenir des résultats plus précis sur les compétences et à proposer des modifications de la formation des opérateurs.

## **Discussion**

F. Ntitebirageza (CCMSA) : J'ai une première question sur la réponse des trois opérateurs à la question de la distance minimale d'approche : qu'est-ce qui explique que deux des trois opérateurs n'aient pas été sensibilisés à cette question, et si c'est parce que cela n'a pas été abordé en formation, comment est-ce que le troisième opérateur a intégré cette dimension ? Une seconde question, sur la récupération au moment d'un incident électrique : est-ce que dans la formation se pose la question de la situation de crise, d'urgence, comment ce sujet là est-il abordé ? Est-ce que même en sachant ce que l'on doit faire (je pense aux formations sur le risque routier), on a les moyens de gérer la situation en situation de panique ? Et dernière question : je me rends compte que les formations dispensées sont très théoriques, assez peu liées à l'expérience, alors je me demande comment les opérateurs (plutôt les plus anciens) vivent ces formations, est-ce qu'ils ressentent l'utilité de la formation pour eux dans le travail ?

C. Vidal-Gomel : À propos des connaissances sur la distance minimale d'approche, un des opérateurs a vécu un incident électrique (un arrachage de lignes). Et ils ont tous en tête qu'il y a une distance minimale d'approche, mais ce qu'ils ne savent pas de façon précise, c'est quelle est cette distance. Ensuite, pourquoi un des trois opérateurs sait quelle est cette distance, et les deux autres ne savent pas ? C'est une information que l'on n'a pas.

Quant à la récupération des incidents en « situation de panique », il peut y avoir une difficulté de cet ordre à un moment donné, mais tels que sont faits les comptes-rendus, on ne peut pas savoir si la question se pose ou pas. En revanche, on peut souligner la nécessité de connaître les procédures de récupération pour avoir une chance de les mettre en place.

Pour les formations, en effet, ne pas avoir de formations basées sur la réalisation de l'activité est un sérieux problème. Pour le moment, ça pose problème parce que ça coûte cher, et ça voudrait aussi dire qu'il faudrait que l'entreprise leur prête des engins, il faut qu'ils trouvent un lieu... alors ce qu'ils envisagent le plus facilement, c'est l'apprentissage de la manipulation des engins sur un parking par exemple (ils n'en utilisent qu'un seul dans ces cas). On aimerait bien pouvoir leur proposer au moins des simulations avec des engins en situation réelle, mais de ce côté-là, ça ne bouge pas. On voudrait aussi proposer des simulations qui mettent en œuvre des caractéristiques d'utilisation plus complexes (des situations de livraison en pente par exemple), mais pour l'instant la situation est un petit peu bloquée.

Alors comment réagissent les plus jeunes et les plus anciens à ces questions ? Je vous ai dit que les formations sont relativement peu fréquentées. Durant les deux jours de formation que l'on a observés, trois opérateurs étaient présents et il n'y avait pas de jeune. Une particularité de cette formation est qu'elle s'appelle : « mise en service et en sécurité des pompes à béton ». On s'attend à ce que les opérateurs soient des débutants, mais deux des trois opérateurs conduisaient déjà des pompes à béton, sans avoir eu la formation.

F. Ntitebirageza (CCMSA) : N'y a-t-il pas parfois des conflits entre ce qu'ils font et ce qu'on leur dit en formation ?

C. Vidal-Gomel : Dans ces situations, le formateur arrête. Quand les opérateurs disent « dans cette situation, on n'a pas toute la place pour sortir les patins pour stabiliser les engins », le formateur répond que dans ce cas il faut refuser le chantier. Mais la question du débat autour de la règle ne se pose pas, il n'y a pas de formation là-dessus.

V. Pueyo : Si j'ai bien compris, le livreur forme les nouveaux arrivants ; et le temps de formation dure de deux jours à deux mois. Selon toi, serait-il intéressant d'assister à cette période de formation, pour voir ce qui se transmet ou pas ?

C. Vidal-Gomel : Oui, ça serait intéressant de pouvoir les suivre sur les chantiers pour voir ce que le tuteur guide, laisse faire, transmet, et il serait aussi intéressant d'enregistrer les discussions qu'ils vont avoir après un chantier.

S. Volkoff : L'interrogation que je voudrais te soumettre est réactivée par ce que tu as dit à la fin sur les pistes de suites de l'étude. On a vu apparaître l'étude sur les compétences, que ça sert pour réguler les risques, etc. et après avoir entendu ton exposé, on se dit : « elle est faite, l'étude », mais visiblement il y a un souhait d'aller regarder au-delà. Cela m'amène à poser une question autour de deux termes qui servent beaucoup dans l'exposé et qu'il serait intéressant que l'on comprenne bien : le terme de théorie et le terme de maîtrise. « Théorie », de temps et temps, tu l'as utilisé comme ça, sans précaution particulière, et de temps en temps tu lui as mis des guillemets ; on peut avoir le sentiment que ça renvoie à une interrogation sur : est-ce que la théorie (on a eu souvent ce débat là notamment quand on a eu des contacts avec les courants de la didactique) c'est de l'abstraction ? Est-ce que ça s'empile ? Ou est-ce que c'est plus ambitieux et c'est un schéma de compréhension plus généralisable ? Donc par exemple pour toi, est-ce que la question de la DMA il faudrait qu'ils sachent que c'est 5 mètres, ou est-ce que c'est : il faudrait qu'ils comprennent comment on est arrivé à cette histoire de 5 mètres, qu'est-ce qu'il risque de se passer si c'est que 3 m 50, un diagnostic incorporé à cette théorie là. Même chose avec l'histoire du « moment » : est-ce qu'il s'agit de savoir que c'est la masse multipliée par la distance, ou est-ce qu'il y a une sorte d'opérationnalisation possible et d'adaptation possible à des contextes différents à cette idée de moment qui est incorporée ? Dans les deux cas je suppose que c'est la deuxième variante qui est la bonne, mais ça mériterait que l'on comprenne bien. Et ça me renvoie à ce que tu appellerais « maîtrise », car tu dis : « maîtrisent-ils les risques ? On a essayé de vérifier si au moins ils avaient entendu parler de tel risque... », mais on imagine que la maîtrise, c'est non seulement le savoir, mais en plus l'incorporer à toute une série de décisions ayant à voir avec leur activité de travail à ce moment là, faire des arbitrages, etc. Je n'ai pas une culture très grande de cet usage du mot « maîtrise » en ergonomie ; je sais que c'est bien employé par Nicole Vézina dans ses analyses des processus d'apprentissage<sup>50</sup>, c'est un peu ce qu'elle appelle « le deuxième stade », après l'apprentissage factuel : le stade de maîtrise, puis enfin un stade de contrôle. D'ailleurs le stade de maîtrise, elle l'utilise (si je ne déforme pas sa pensée) pour « être à l'aise », c'est-à-dire bien articuler ensemble des éléments de savoir-faire dument acquis et la pratique. Est-ce que c'est aussi ça que tu appelles « maîtrise », est-ce que c'est dans ce cadre là que tu proposes de maîtriser les risques ?

C. Vidal-Gomel : J'ai employé le terme « maîtrise » d'une façon moins élaborée que ce que propose Nicole Vézina, mais l'idée d' « être à l'aise » me va bien. La maîtrise des situations à risque, pour moi, c'est être en mesure de faire les bons arbitrages en situation, dans l'action.

À propos de « la théorie du risque », pour moi, il y a au moins besoin de savoir quelque chose sur ce qui est efficace pour l'action. Ici, cela passe par des connaissances théoriques, pour avoir une idée de ce que doit ou pourrait être cette distance pour pouvoir gérer le risque efficacement. Alors quand un opérateur dit que c'est systématiquement deux mètres<sup>51</sup>, c'est gênant, parce que ça veut dire qu'avec certaines lignes électriques aériennes il est trop près, ou ça pourrait l'amener à être beaucoup plus près qu'il ne devrait. Sa connaissance du risque ne le met pas en sécurité dans toutes les situations. Pour répondre plus précisément sur la DMA, ce qui m'intéresse, ce n'est pas le concept scientifique en lui-même, c'est sa mise en œuvre dans l'action par les opérateurs. L'action est reliée à la conceptualisation, et cette conceptualisation pour l'action peut aussi intégrer des concepts théoriques (notamment parce que tout ne peut pas s'apprendre via l'expérience des situations). Ça peut être aussi un apport, d'abord pour faire reconnaître l'efficacité de son action, et pour réfléchir à la formation. J'ai emprunté à des travaux de Mayen et Savoyant la notion de « théorie du risque », qui comprend la différenciation des classes de situations, et qui articule classe de situations, des éléments de compréhension de ces situations et des procédures.

V. Pueyo : Est-ce que tu penses que vous pouvez rencontrer des situations dans lesquelles les opérateurs ont construit des connaissances à partir de leur expérience du terrain, de leurs connaissances

---

<sup>50</sup> Vézina N., 2001, La pratique de l'ergonomie face aux TMS : ouverture à l'interdisciplinarité. *Comptes rendus du congrès SELF-ACE - Les transformations du travail, enjeu pour l'ergonomie*, vol. 1, pp.44-60.

<sup>51</sup> Ce qui veut dire qu'il ne prend pas en compte une variable : la DMA dépend du domaine de tension de la ligne électrique aérienne.

empiriques, qui s'avèrent en fait complètement erronées du point de vue des connaissances scientifiques ? C'est-à-dire, élaborent des connaissances à partir de différents éléments qui les amènent à penser que dans cette situation ils sont complètement hors de danger, alors qu'en fait ça s'avère dangereux. Je dis ça parce que j'ai des souvenirs en tant que préventrice que des salariés se retrouvaient dans des situations où une combinaison de variables les amenait à faire un geste, comme appuyer sur un bouton, en pensant faire chuter la pression alors qu'en fait ça l'augmentait, mais par ailleurs ça faisait bouger une autre variable qui les faisait établir des liens complètement erronés entre leur action et l'évaluation de l'action qu'ils menaient et qui allait à l'encontre du réel fonctionnement de la machine. Est-ce que tu penses que ça peut être possible ? Dans ce cas l'expérience du terrain pourrait s'avérer erronée vis-à-vis des connaissances scientifiques.

C. Vidal-Gomel : Oui, il y a certainement des choses comme ça qui sont en jeu. Par exemple, on m'a rapporté des situations dans lesquelles en cas d'amorçage avec la ligne électrique, alors que les opérateurs sont dans le camion, ils pensent qu'il faut qu'ils sautent à pieds joints du camion. Je ne sais pas s'il faut le relier directement à l'expérience des situations ou plutôt à des choses qui se racontent entre opérateurs.

D. Viard : Qu'est-ce qui se passe exactement quand il y a un arc électrique ? Est-ce qu'il y a une alarme ? Est-ce que c'est quelque chose de très visible ?

C. Vidal-Gomel : Il n'y a pas d'alarme pour les arcs électriques. Dans un compte-rendu d'accident, j'ai lu qu'un opérateur s'était électrocuté en descendant de son camion et en touchant une masse métallique qui était électrisée à ce moment là. Son engin s'est arrêté au moment de l'électrisation, il ne s'en est pas rendu compte et il est descendu en pensant que c'était un problème de freins. Tel que c'est précisé dans le compte rendu, il n'avait pas dans ce cas d'alarme. Autrement ça « bipe » à l'approche d'une ligne.

M. Lacomblez : Tu nous as décrit un scénario très préoccupant et en termes de formation on a un sentiment d'impasse. Est-ce qu'il y a d'autres régions ou d'autres pays dans lesquels ça se passe mieux ? C'est l'intérêt des analyses comparatives qui permettent de pouvoir dessiner des alternatives.

C. Vidal-Gomel : Je n'ai pas beaucoup regardé cette question. J'ai regardé ce qui se fait dans la littérature sur le BTP, et cette question est relativement peu abordée. Par contre, j'ai pu avoir des informations sur des mesures de prévention mises en place et qui touchent les chantiers. En Amérique du Nord il existerait des moyens assez peu coûteux d'isoler les lignes et qui résoudraient les problèmes d'amorçage.

A.-M. Waser : Comment en vient-on à ce métier ? Est-ce qu'on reste longtemps dans le métier ? Est-ce qu'il y a des consciences des risques qui pourraient faire que l'on va vers un autre métier ?

C. Vidal-Gomel : La plupart des opérateurs que j'ai rencontrés viennent de la conduite d'engins, de la conduite de poids-lourds, et passent après au secteur de la livraison du béton. Ils disent qu'ils sont assez bien payés par rapport à des conducteurs de poids lourds et c'est un travail qui est aussi plus agréable que la conduite de poids lourds en général. Dans les entreprises, dans les grands groupes, ils essaient de mettre en place une espèce d'organisation de l'apprentissage en prenant en compte la difficulté croissante dans la conduite d'engins. Le problème quand ils font ça, c'est que les opérateurs les plus âgés ne veulent pas franchement utiliser les engins les plus complexes car ils sont assez usés, ils ont des problèmes de dos assez importants et ils refusent. Le lavage de l'engin n'est pas non plus aisé. Et l'un des problèmes de l'étude c'est que j'ai du mal à avoir des chiffres sur le secteur.

## Chapitre 9

### DISCUSSION GÉNÉRALE

**CATHERINE DELGOULET, maître de conférences, ergonomiste ECI, Université Paris 5 ; CORINNE ARCHAMBAULT, médecin du travail, Eurocopter-EADS**

---

Serge Volkoff : Nous allons commencer la discussion. Il ne faut pas prendre les présentations qui vont suivre comme des grandes synthèses organisées, mais plutôt comme des points de vue, et on essaie d'avoir toujours le point de vue de quelqu'un qui est plutôt dans le monde de la recherche scientifique, ce sera le cas pour Catherine Delgoulet, maître de conférences en ergonomie à Paris 5, et le point de vue de quelqu'un sous l'angle professionnel, de la pratique, et ce sera le rôle de Corinne Archambault, qui est médecin du travail chez Eurocopter. Ensuite, il y aura un temps pour une discussion générale.

#### CATHERINE DELGOULET

Je souhaite revenir sur quatre points qui m'ont particulièrement intéressée :

- les notions de « risque probable » et « risque possible », et j'essaierai de les mettre en lien avec d'autres types de connaissances ;
- deuxièmement, je souhaite revenir sur la notion d'expérience, qui a été présentée sous différentes acceptions, et il peut être intéressant de revenir un peu là-dessus ;
- troisièmement : deux modes d'appréhension des relations entre expérience et gestion des risques ;
- Enfin, un dernier point : la transmission.

Sur les *notions de risque probable et risque possible* :

À partir de travaux qui existent déjà, j'ai essayé de représenter des éléments présentés et qui me paraissaient intéressants. Il me semble que cette question de risque probable est davantage du côté des approches classiques de la prévention des risques où le risque peut être résumé comme la rencontre entre un humain et un danger. Cette rencontre peut probablement créer un dommage. Dans ce cadre là du risque probable, l'objectif poursuivi est de représenter et bien identifier quels sont les systèmes sources de danger et quels sont les systèmes cibles, et d'essayer de mettre en relation ces différents systèmes, d'identifier, d'évaluer la probabilité d'occurrence. De maîtriser, gérer les événements, que se soit a priori ou a posteriori. Donc, ici, le risque (comme l'a rappelé Annie Weill-Fassina) est défini comme probabilité d'occurrence d'un événement non souhaité qui peut avoir des conséquences dommageables pour l'individu, le système, etc. L'objectif va être de mesurer le niveau de danger d'un événement sous forme de probabilité, mais aussi on peut y adjoindre des notions de gravité de risque et puis d'acceptabilité. Et donc suivant le degré d'acceptabilité, on mettra en place une action de prévention, ou alors on considérera le risque comme acceptable.

On peut mettre cela en relation avec ce que nous a présenté Nicolas Jounin sur son cadre d'analyse sur la prise en charge de la sécurité dans les chantiers du bâtiment, quand il parlait d'une vision taylorienne de la sécurité. Il a surtout insisté sur la notion de division de cette prise en charge de la sécurité entre ceux qui conçoivent la sécurité et ceux qui exécutent les procédures et consignes de sécurité. Il me semble que, dans l'approche taylorienne, il y a l'idée également que cette définition de la sécurité est scientifique, mesurable, normable, etc., ce qui enlève une part de la dimension

discutable des règles que l'on va pouvoir appliquer par la suite, étant donné que ces règles sont construites de manière prétendument scientifique.

Derrière cette conception théorique du risque, il y a l'approche de la prévention que l'on connaît très bien, et où l'objectif général est d'éviter la rencontre entre le danger et l'Homme. On retrouve là deux approches basiques et que l'on nous a présentées dans les cas d'entreprise. D'un côté on évite la rencontre du danger vers l'Homme, avec la volonté d'enlever si possible ce danger, ou de construire un certain nombre de protections souvent individuelles (tout ce qui est relatif au port des EPI) et des solutions techniques. C'est l'approche technico-réglementaire, et qui a encore été présentée ce matin. Une autre manière d'éviter la rencontre entre Homme et danger, c'est au contraire une approche centrée sur le comportement humain (de l'Homme vers le danger) où l'on va davantage parler d'attitudes, de comportements à risque. Dans ce cas les solutions seront plutôt du côté de la formation et du modelage des individus pour qu'ils transforment leur comportement et leur attitude au travail vis-à-vis de situations dangereuses. Il me semble que tout ceci est lié à cette conception du risque comme probable. Et donc certaines choses sont plus graves que d'autres, acceptables ou pas et dans ces situations, on va soit éviter la rencontre entre danger et Homme, soit se dire que finalement elle est si peu probable que finalement on ne va pas la prendre en compte.

Il y a une autre définition proposée par Annie Weill-Fassina lors de la première journée, qui est le risque possible, est qui est donc la possibilité de survenue d'un danger compte tenu des caractéristiques de la situation. Ici, c'est une approche qui part du principe qu'une seule fois suffit, et qu'un risque doit être pris en considération à partir du moment où une seule fois suffit. Seconde chose intéressante : cette définition est davantage liée à une situation et donc à un ensemble d'éléments, de caractéristiques, qui ne sont pas seulement liés à un facteur de risque. C'est tout un tas d'autres éléments à prendre en compte dans cette situation et qui permettent de la caractériser. Dans cette approche, les risques sont une composante du travail parmi d'autres et non pas quelque chose qui serait à part. Ce qui veut dire que lorsque l'opérateur a à réaliser son travail, il réalise des compromis opératoires, des arbitrages, entre différents éléments qui constituent son travail, dont la dimension risque, et il va construire des stratégies opératoires lui permettant de faire face à ces risques notamment grâce à l'expérience qu'il aura construite et aux savoir-faire de prudence. La survenue de dommages se passe dans des situations spécifiques, particulières, de débordement au cours desquelles on n'arrive plus à faire face à la situation, ou dans des situations d'injonction paradoxale entre par exemple des objectifs de production, de qualité et des objectifs de sécurité pour soi ou pour les autres. Cette seconde définition des risques permet d'introduire l'organisation du travail, les collectifs de travail et donc permet d'avoir une action de prévention plus efficace que lorsqu'on considère que le risque est une probabilité acceptable ou pas.

Second point, concernant *l'expérience* :

Ici, je fais notamment référence à un article de Mayen<sup>52</sup> dans lequel il essaie d'identifier les formes que peut prendre le concept d'expérience. Il me semble que dans les présentations de ces trois dernières demi-journées on retrouve cette diversité. L'expérience, ça peut être des acquis : des connaissances, des savoir-faire, voire une expertise dans un domaine ou dans une situation. L'expérience, ça peut aussi être de la durée : ici, des études ont l'avantage de traiter des questions d'âge, d'ancienneté, avec tout un tas de variations sur ce que l'on définit par le terme d'ancienneté. Cela peut être de l'ancienneté dans un métier, dans une entreprise, dans un poste de travail. Peut être que ces différentes modulations ont des liens et des impacts différents sur la gestion des situations de risques. L'expérience peut aussi être appréhendée en termes de parcours (qu'est-ce qu'est un parcours professionnel), et puis aussi de parcours de l'entreprise. Je repense notamment à ce que disait Eric Verdier sur ces catégorisations d'entreprises, où certaines étaient plutôt managériales, entrepreneuriales, artisanales, et à leur propre parcours vis-à-vis de la gestion des risques. Certes, il

---

<sup>52</sup> Mayen P., 2008, L'expérience dans les activités de Validation des acquis de l'expérience, *Travail et Apprentissage*, 1, 58-75.

faut s'intéresser à l'expérience des personnes, mais aussi à l'expérience, à l'histoire, au parcours de cette entreprise vis-à-vis de ces questions de santé/sécurité au travail.

Autre dimension de l'expérience, c'est l'expérience entendue : les anecdotes que les opérateurs peuvent se raconter sur un certain nombre d'accidents, d'incidents qui ont pu avoir lieu dans le travail. Cela peut être l'expérience du travail, mais aussi de la formation, comment cela se lie ? Est-il possible de les lier ? Là aussi il y a des interrogations sur le rôle de la formation à la sécurité dans le travail. Là, je pense à ce que disait Eric Verdier sur le fait qu'un certain nombre d'apprentis disaient qu'on ne leur avait jamais parlé de sécurité au travail ; alors que d'une manière évidente ils en avaient sans doute entendu parler mais il faut après construire les liens, et comment cette expérience en formation peut être retraduite dans le travail.

Enfin, l'expérience ressentie, ou l'expérience acquise et réfléchie : j'ai été frappée au cours de ces journées par le lien qui a pu être fait entre expérience et l'assurance qui nous permet de dire « non » à certaines situations « c'est très trop risqué », « je ne pars pas », « je ne livre pas mon béton ». Ces choses me paraissent importantes, je ne sais pas comment les mettre en lien, mais il me semble que c'est intéressant à travailler. Et puis aussi les liens entre expérience et confiance : je repense à ce qu'a présenté Claire Vincent-Genod dans le milieu du cinéma, où elle disait que parfois ce que pouvait faire un novice pouvait remplacer une certaine expérience, ou alors l'expérience qui donne une confiance sur ce que l'on va pouvoir faire et comment on va pouvoir le faire.

Je me demande si toutes ces formes d'expérience n'entretiennent pas des liens différents avec la question de la gestion des risques. Quand on parle d'expérience, il y a peut-être des distinctions à faire, et à s'intéresser à ce qu'il y a derrière, à quoi on s'intéresse vraiment.

Troisième point, sur *prévention et gestion des risques*.

Le lien, la relation et la construction de cette relation entre prévention et gestion des risques et expérience : dans les exposés et discussions, il me semble que la question de comment aborder cette relation s'était posée. Est-ce que c'est évaluer les aspects positifs ou négatifs de l'expérience ou de l'inexpérience sur la possibilité que l'on a de se préserver des risques, ou de préserver les autres ? Il me semble qu'en abordant la question de cette manière, on court un certain nombre de risques, d'autant plus si on l'aborde avec une approche ergonomique.

Un premier risque : cette forme d'approche tend à la comparaison entre expérimentés et inexpérimentés. Derrière il y a un risque de stigmatisation des uns ou des autres, et d'alimenter un certain nombre de ressentiments qui peuvent aller jusqu'au conflit intergénérationnel ou tout un tas de choses que l'on entend de ce côté-là, ce qui me semble assez peu productif d'actions de correction.

Deuxième risque, c'est de comparer des choses qui ne sont pas comparables. Là aussi, Annie Weill Fassina l'a rappelé, et ça a été rappelé à plusieurs reprises, les expérimentés et les moins expérimentés ne tiennent pas les mêmes postes, ne sont pas soumis aux mêmes conditions de travail, n'ont pas forcément les mêmes statuts (intérimaire ou en CDI, cadres ou ouvriers, etc.) et finalement, insister sur ces dimensions d'expérience ou d'inexpérience tend à comparer des choses qui sont très peu comparables.

Troisième risque : le risque de trouver tout et son contraire, et on l'a vu dans ce qu'a présenté Eric Verdier chez les réparateurs automobiles, où l'on pourrait faire l'hypothèse que les plus jeunes se préoccupent moins des questions de sécurité ou au contraire, ils s'en préoccupent davantage parce qu'ils ont mieux été formés, mais on retrouve aussi des anciens qui, etc. Finalement, ce n'est pas forcément sur cet élément là que se détermine le choix d'adopter une approche soucieuse de traiter les questions de santé/sécurité au travail. Ce matin, Sandrine Caroly nous rapportait qu'elle avait pu observer que c'étaient les plus jeunes qui se mettaient dans les situations à risque, mais en expliquant aussi que certains collègues avaient vu que les plus anciens dans certaines conditions, pour d'autres enjeux (peut-être moins liés à faire du chiffre mais plus liés à la place que l'on tient dans un commissariat de police) se mettent en situation de danger. Il me semble que réfléchir comme ça,

c'est renvoyer dos à dos les expérimentés et les inexpérimentés, et puis se retrouver dans une situation dont les conclusions sont difficilement utilisables.

Une autre manière d'appréhender les choses, c'est de s'intéresser à ce que recouvre cette expérience, et notamment de s'intéresser non pas à sa conceptualisation, mais plutôt de voir comment elle est faite, comment on la mobilise en situation, comment elle se construit au fil du temps et quelles sont les conditions qui rendent possible cette construction ou au contraire qui l'empêchent. S'intéresser à cette expérience, sans évaluer si elle est positive ou négative, c'est permettre qu'elle puisse être mise en débat notamment dans certaines situations qui me semblent propices à cette mise en débat, c'est-à-dire dans des périodes de changements, lors d'une formation, ou dans des périodes où l'on a des transitions générationnelles dans les entreprises (où des plus âgés vont partir à la retraite et une cohorte de jeunes arrive, et dans ce cas il y a des possibilités d'échanges si on donne place à cette expérience). En essayant de décrire finement cette expérience, on aborde à la fois les caractéristiques individuelles, sur comment chacun fait dans la situation pour gérer les risques, mais il me semble que l'on aborde aussi des questions d'organisation du travail, et des questions de configuration des situations de travail. J'ai retenu cette formulation de ce qu'a présenté Eric Verdier où il me semble que c'est l'ensemble, la configuration de la situation de travail qui est importante et qui va faire que des plus âgés vont se mettre en situation de risque ou au contraire vont être ceux qui vont être les plus prudents, et tenir les questions de santé et de sécurité au travail, ou au contraire ce sont les jeunes qui vont se mettre en situation de risque ou à l'inverse tenir les questions de sécurité au travail.

Dernier point : les questions de *transmission*.

Il m'a semblé, et surtout dans les discussions qui ont suivi les exposés, que s'est posée la question de : « qu'est-ce qu'on fait de cette expérience professionnelle de la gestion des risques ? En quoi celle des plus anciens est-elle plus légitime et quelle valeur a-t-elle ? Est-ce qu'il est bon de la valoriser, de la transmettre ? » Ici, il me semble que cette valeur est liée aux situations, et à des configurations et qu'elle n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Valeur pour qui, et pour quoi faire ? Pour moi ce sont des questions importantes, on ne peut pas répondre sur cette valeur de l'expérience toutes choses égales par ailleurs.

Une seconde question qui a été posée : comment peut-on valoriser par la généralisation cette expérience individuelle ? Pour moi, le propos n'est pas de généraliser des expériences individuelles que l'on transmettrait ensuite, et là, je reprends une réflexion de Clot et de ses collaborateurs sur l'expérience, qui n'est pas du prêt à porter, on ne peut pas enfile l'expérience de quelqu'un d'autre, la mettre comme un gant et partir avec. Dans le travail en question<sup>53</sup>, Clot s'intéresse davantage aux questions de la transmission du geste professionnel et donc il disait : « le geste ne se transmet pas comme un ballon qui rebondirait de sujet en sujet, et même de génération en génération. En fait le geste ne se transmet pas au sens strict. Il dure et perdure sous la forme d'une évolution ininterrompue. Il peut se perdre aussi. Quoi qu'il en soit, personne ne le reçoit. Un geste nous appartient. ».

Je fais donc un parallèle entre ce travail et les questions qui se posaient ici en termes de transmission de l'expérience, qui n'est jamais prête à porter. Donc si elle n'est pas prête à porter, il me semble qu'on ne transmet pas l'expérience. On va la mettre en débat, on va échanger, partager avec les autres, et ce que l'on va transmettre, ce sont des savoirs professionnels, éventuellement des savoir-faire, qui permettront à chacun de construire sa propre expérience de la gestion du risque. Le fait de considérer que l'on ne transmet pas l'expérience mais plutôt des savoir-faire professionnels, des savoirs, et que c'est par la mise en débat de l'expérience que l'on arrive à transmettre ceci, il me semble que ça permet de passer de l'individuel, de cette expérience individuelle qui est propre à chacun et qui est difficilement transférable comme ceci, au collectif et à la réappropriation. Je vous renvoie à un précédent séminaire (2005), disponible sur le site du Centre d'études de l'emploi, et

---

<sup>53</sup> Clot Y., Fernandez G., & Scheller L., 2007, Le geste de métier : problèmes de la transmission. *Psychologie de l'interaction*, 23-24, 109-138.

d'une présentation de Dominique Cau-Bareille et de Valérie Meylan sur la question de la transmission de la gestion des risques.

Seconde chose importante, c'est que le passage de l'idée de transmission de l'expérience à une idée de transmission des savoirs et savoir-faire, c'est le passage d'une espèce de transmission unilatérale où l'ancien, parce qu'il est ancien, transmet son expérience, à une relation beaucoup plus de réciprocité entre les différents protagonistes, novices et anciens, où l'on va échanger, discuter, débattre mais il n'y aura plus forcément cette direction unique de la transmission des anciens vers les plus jeunes. Et je repense notamment à ce qu'a présenté Claire Vincent-Genod et dans les discussions par la suite, où elle expliquait que dans certaines situations les plus expérimentés ne souhaitent pas transmettre. Ce point aussi est important : on ne décrète pas la transmission, ça se construit, et c'est important qu'il y ait une réciprocité. Dernier élément sur ce point : il me semble important, en construisant ce passage de l'individuel au collectif, en construisant cette réciprocité, comme le disait Marianne Lacomblez, de transformer les opérateurs en protagonistes du débat. Ce terme est intéressant, et insiste sur l'importance des échanges dans ces situations là.

Autre point sur ces questions de transmission : comment construire le cadre de la transmission ? Enormément de choses ont été dites relatives à l'organisation de la formation, à l'alternance entre le travail et la formation (je repense à ce qu'a présenté Eric Verdier), sur les questions de contenus de formation (est-ce que la formation c'est juste une information, ou est-ce que c'est plus que ça ?), sur l'articulation des contenus entre eux (quand est-ce qu'on parle de risques professionnels, de santé/sécurité au travail ? quand est-ce qu'on le voit en pratique, etc.). Ce cadre de la transmission renvoie également à des questions d'organisation du travail, et plusieurs exposés ont insisté sur les difficultés à transmettre dans les situations où il y a une pression temporelle forte, peu d'autonomie, peu de marges de manœuvre, et puis l'importance de l'encadrement, voire de la maîtrise d'ouvrage dans la possibilité de transmettre et puis de mettre en œuvre ces stratégies de gestion des risques.

Lorsqu'on parle de la gestion des risques professionnels, une dernière chose qui me paraît importante, c'est de parler de tout ce qui touche aux peurs, que l'on a pour soi et pour les autres dans son travail. Donc c'est pouvoir parler de ses propres peurs et aussi pouvoir entendre celles des autres. Donc ici, trois points me paraissent importants, notamment dans les travaux de Damien Cru qui a montré que les anciens construisent des idéologies défensives de métier pour tenir dans leur travail, pour faire avec ces risques<sup>54</sup>. Mais comment on peut les lier à des novices qui eux sont dans une peur permanente et comment on arrive à transmettre sur ces questions là. Est-ce qu'il faut transmettre, dans quelles conditions, et dans ces cas je pense que les mises en débat sont d'autant plus importantes.

Autre élément toujours en lien avec ces questions de peurs : on contourne les règles, parfois, on apprend à contourner les règles (comme l'a montré Nicolas Jounin) et on les réélabore, mais jusqu'à quel point ? Donc là aussi : comment ceci est possible, comment on travaille ces questions-là ? Enfin, je vous renvoie à un article écrit par Marta Santos et Marianne Lacomblez<sup>55</sup> où elles traitent justement de ces questions de la place de la peur dans l'apprentissage. Ce n'est pas forcément lié à des risques de santé au travail, c'est plus des risques sur une baisse d'efficacité dans son travail ; on a peur d'apprendre de nouvelles choses, parce que l'on sait déjà travailler efficacement, et donc on se demande si cela vaut la peine d'apprendre étant donné que dans ce nouvel apprentissage on pourrait perdre la maîtrise de ce que l'on sait déjà.

---

<sup>54</sup> Cru D., 1992, Construire l'expérience, *Revue de Médecine du Travail*, tome XIX, n°5.

<sup>55</sup> Santos M., & Lacomblez M., 2007, Que fait la peur d'apprendre dans la zone prochaine de développement ? @ctivités, 4(2), 16-29, <http://www.activites.org/v4n2.pdf>.

## CORINNE ARCHAMBAULT

Je suis médecin du travail chez Eurocopter (un fabricant d'hélicoptères), du groupe EADS. J'ai essayé de trouver une ligne directrice à l'ensemble des présentations, et j'ai choisi de me baser sur les acteurs, c'est-à-dire, quels sont les différents acteurs qui sont impliqués dans la gestion des risques.

Les premiers, c'est ceux que j'appelle « *les opérateurs* ». Les opérateurs, c'est les machinistes du cinéma, les ouvriers du bâtiment, c'est ceux qui fabriquent les pales... donc ceux qui sont sur le terrain. Ces opérateurs ont des caractéristiques très diverses : il y a des jeunes et des moins jeunes, des âgés qui sont dans le métier depuis 15 ou 20 ans et puis il y a divers parcours professionnels. Donc il y a des anciens dans le métier : un ancien dans le métier ça peut être un apprenti qui est rentré à 16 ans dans l'entreprise et qui à 30 ans est déjà un ancien dans le métier. Mais il y a aussi des jeunes dans le métier qui sont plus anciens, parce que les parcours professionnels font maintenant que les gens changent de métier et peuvent arriver dans une entreprise à un certain âge et faire un nouveau métier. Et c'est quelque chose que l'on retrouve dans les différents secteurs d'activités qui ont été présentés. C'est aussi des gens qui ont une formation et une expérience professionnelle qui est différente : il y a des anciens qui ont appris sur le tas et qui connaissent leur métier parce qu'ils l'ont fait depuis des années, il y a des jeunes qui ont été formés à l'école et qui arrivent sur le tard, il y a des gens qui ont reçu des formations en interne plus ou moins reconnues. Ensuite, il y a des opérateurs qui ont plus ou moins de sécurité de l'emploi. Par exemple, les intérimaires sont une population assez particulière que l'on retrouve dans tous les secteurs d'activité, il y a ceux qui sont en CDD (ce qui est une autre forme de précarité). Et l'ensemble de ces caractéristiques peuvent avoir des conséquences : des conséquences sur la santé (des anciens qui ont des problèmes de santé qui apparaissent, des parcours professionnels qui font que alors que l'on a porté des charges lourdes pendant des années on a mal au dos), il y a aussi des conséquences dans l'acquisition des compétences, dans la capacité à faire face à des situations de pression et cela a été dit dans plusieurs exposés.

Il y a une mise en évidence que les experts ont plus d'assurance, avoir un peu plus de métier permet d'avoir un peu plus d'assurance et de faire face à certaines situations, de pouvoir affronter certaines personnes de la hiérarchie par exemple, parce qu'on connaît plus le terrain, le métier. Il y a aussi plus de capacités d'ajustement des règles, de réélaboration des règles. Tous ces éléments vont avoir une influence sur la manière dont les opérateurs vont gérer les risques pour à la fois mieux les connaître, les évaluer, les identifier, faire face, les escamoter, les affronter ou au contraire les éviter.

Un second acteur est le *collectif* de travail. On retrouve cet acteur dans plusieurs présentations : on le retrouve chez les experts où il y a une régulation collective, il est très important chez les policiers puisqu'il permet d'avoir un soutien, d'avoir un cadre de travail et puis de construire ensemble une vision du métier. C'est illustré ici par les policiers, mais on retrouve aussi ça dans l'industrie et c'est pour moi un élément important de la gestion des risques.

Un troisième acteur : les *hiérarchies*, et particulièrement les hiérarchies de proximité. Pour moi, ils ont une place difficile et très importante parce que c'est à eux que l'on demande de faire appliquer toutes les règles de sécurité. Ils sont un peu responsables de la sécurité des opérateurs qu'ils sont chargés d'encadrer. Dans une présentation, un responsable disait : « il faut combattre les mauvaises habitudes et ça prend du temps ». Ils essaient d'organiser, de planifier le travail de façon à limiter l'apparition des risques. Ils peuvent aussi faire des arbitrages entre l'opérateur et la personne au-dessus, mais du coup ils sont aussi obligés de faire face à une certaine pression provenant de leur direction : ils sont à la fois obligés de faire en sorte que le travail soit fait aussi rapidement et aussi bien qu'on leur demande, mais tout en essayant de ne pas mettre en danger les opérateurs. C'est pour moi une place difficile mais prépondérante.

Un autre acteur : les *syndicats*. C'est un élément à part, mais c'est aussi un élément moteur dans la prise en compte de la sécurité et la gestion des risques. Ils peuvent être moteurs, un levier d'action.

Il faut faire en sorte que la gestion des risques soit un sujet important pour eux, et qu'ils y participent. Par exemple dans les chantiers, ce sont bien les délégués du personnel qui ont fait arrêter le chantier. Comme on l'a vu ce matin, ils peuvent donc aussi avoir ce rôle.

Un autre acteur : les *directions*, c'est-à-dire soit les hautes directions, soit les directions de production. J'ai trouvé que ces directions n'étaient pas très présentes dans les différents exposés. Par exemple dans le secteur du cinéma, elles étaient présentes mais j'ai eu l'impression qu'elles étaient là parce qu'il fallait que les choses se fassent selon les règles, je ne suis pas sûre qu'elles aient pris suffisamment en compte la gestion des risques. Dans un certain nombre de cas, elles font a minima (faire respecter la réglementation, donner aux salariés ce qu'il leur faut) mais elles ont aussi derrière un autre acteur, le client, qui, même s'il est extérieur, a un poids important dans la prévention des risques, parce qu'il a un poids important pour l'entreprise : il est pressé, il faut le satisfaire à tout prix, il veut la qualité et tous ces éléments font que le client est très important. Ce n'est pas parce que l'on est client que l'on ne doit pas réfléchir à la manière dont sont gérés les risques dans les entreprises avec lesquelles on travaille. Cela se passe dans le social, donc pourquoi pas dans la gestion des risques.

Un autre acteur présenté ce matin : le *formateur*. C'est un acteur important et en particulier dans les entreprises où il y a des services de formation. Dans ces entreprises, est-ce qu'il ne serait pas pertinent de se demander si l'on fait des formations sur la sécurité, si oui, dans quel but, avec quel contenu, est-ce que l'on ne confond pas formation et information, est-ce qu'on ne les fait pas a minima, est-ce que l'on ne pourrait pas s'inspirer d'autres formations ? Et par exemple les formations au secourisme ont sur le terrain un aspect assez pratique, et donc est-ce qu'on ne pourrait pas gagner à s'en inspirer pour proposer des formations au poste qui soient plus concrètes et plus pratiques.

Le dernier acteur que j'ai noté : le *préventeur*, le médecin du travail, l'inspecteur du travail, le contrôleur de la CRAM. J'ai trouvé que cet acteur était soit absent, soit vu plutôt de manière négative, et donc cela pose la question de la place actuelle des préventeurs dans la gestion des risques, et comment pourraient-ils intervenir plus efficacement ? Même pour les médecins du travail, je pense qu'il y a une réflexion à avoir sur le métier, et il faudrait peut-être qu'ils se rapprochent du terrain. En conclusion, il faudrait arriver à faire que tout ces gens là travaillent sur la notion de gestion et de prévention des risques, à travailler ensemble, à avoir des objectifs communs, à s'écouter, pour que les choses avancent.

Et enfin, un dernier « acteur » qui n'est pas humain : le *temps*. La notion de temps fait partie de toutes les questions que l'on se pose. Ça peut être les cadences (de machines), le temps de travail humain, c'est la cadence qui oblige à sacrifier quelque chose : par exemple, plus on va vite, plus on prend de risques pour la santé ou moins la qualité est bonne. Il y a aussi le contrôle du temps : plus on met de temps, plus une pièce est chère, on cherche donc maintenant à diminuer de plus en plus les temps de production et cela se fait au détriment de la qualité, de la santé, et sans prendre en compte les conditions de travail. Le temps a aussi été exprimé sous forme de verbe : il faut anticiper, et planifier. La planification pourrait être un des éléments qui permettrait de mieux gérer les risques. Il y a aussi la notion de prendre son temps : « à l'époque, on pouvait prendre son temps », ce qui permet de mieux contrôler, et de prendre moins de risques. Il y a aussi « perdre son temps ». Ça a aussi été dit : on fait et on refait. Au cours de ces trois jours, le temps est revenu sans arrêt, il est donc pour un moi un « acteur » supplémentaire à prendre en compte.

## **Discussion générale**

M. de Rycke (Master 2 socio du travail) : J'ai aussi suivi des cours de psychologie du travail et également je suis économiste. Je me pose la question de la vraie relation entre ces trois disciplines. J'ai eu l'impression que l'ergonomie travaille beaucoup sur l'individu. En psychologie du travail, on a plus l'impression du collectif et dans certains exposés, le collectif paraissait un peu dangereux.

En psychologie du travail, on parle des mécanismes collectifs de défense, qui sont des mécanismes dangereux en eux-mêmes, parce que la personne va affronter le danger, etc. mais en même temps, c'est un système de régulation de la peur. Et donc j'ai ce problème entre collectif et individuel : individuel selon l'ergonomie, paradoxalement le collectif plutôt traité par la psychologie, et la sociologie du travail qui ne fait que constater, qui est très descriptive et l'ergonomie ne parvient pas à suivre les enjeux économiques. On a l'impression que l'économie tire tout et que tout le monde après est à la traîne. Alors, comment fait-on ?

S. Caroly : En écho à Corinne Archambault sur les acteurs, il y a deux acteurs importants pour la gestion des risques : les acteurs de la conception (méthodes, équipement...) qui conçoivent les équipements et dispositifs techniques, qui sont plus ou moins sécuritaires et qui produisent parfois des situations à risque, si on conçoit le risque dans une acceptation large. Il me semble très important aussi de bien prendre en compte cet acteur et de l'accompagner dans les processus de transformation des situations de travail, sur la façon dont il prend en compte le risque, et la santé.

J'ai identifié un autre acteur, qui est l'acteur institutionnel. De plus en plus, les entreprises sont soumises à des obligations, avec des normes, qui relèvent des politiques publiques, et il me semble très important de réfléchir aussi sur comment on met en place des dispositifs réglementaires, des normes, de la sécurité dans le travail, et qui doivent être appliqués par les entreprises. Et cet acteur institutionnel est très important par rapport à la façon dont il impulse les choses sur la mise en œuvre de la sécurité, de la gestion des risques dans les entreprises. Et pour cela, je prendrais aussi les outils qui sont utilisés, et je suis très frappée par exemple par l'utilisation que l'on fait du Document Unique. Le Document Unique est un instrument pour les préventeurs en entreprise et qui peut servir pour la confrontation entre les acteurs d'entreprise par rapport à « c'est quoi le risque ? », « comment on l'évalue ? », « comment on l'identifie ? », « de quelle façon on met véritablement en marche une démarche de prévention des risques ? ». Il me semble qu'il y a des outils qui existent et qui ne sont pas suffisamment mobilisés par les entreprises ou par les différents acteurs comme étant des instruments de dialogue par rapport à la mission initiale. Trop souvent on voit dans les entreprises que le Document Unique est rempli par une secrétaire, alors que ça peut faire partie des outils très puissants sur la façon dont on peut engager une démarche.

C. Archambault : Il est vrai que le côté réglementaire c'est bien, mais ça ne devient intéressant que si c'est fait correctement. Car si on fait semblant ou si on le fait seulement pour répondre à la réglementation, ce n'est pas suffisant. Pour qu'un Document Unique soit vraiment intéressant, il faut qu'il soit fait correctement, ensuite qu'il soit communiqué, qu'il soit un support d'expérience, et un support de réflexion. Et pour l'instant je pense qu'il est fait juste parce que c'est réglementaire. Et ça, c'est un peu un des défauts de la réglementation : c'est que l'on fait un document, mais au fond, on ne l'utilise pas. Il faut que les directions comprennent qu'il faut mettre un peu d'argent et un peu de personnes là-dedans, et puis que les acteurs de prévention se bougent un petit peu et réfléchissent un peu différemment. La réglementation pour moi, ça ne suffit pas. Cet élément peut être moteur, mais après, il faut quelque chose d'autre.

S. Volkoff : Il me semble qu'une prolongation de votre échange, et qui d'ailleurs a été présente dans certains exposés, c'est de dire qu'on devrait s'intéresser à l'expérience de la gestion des risques, et pas seulement de l'expérience et la gestion des risques. Parce que chez les concepteurs dont parle Sandrine, et moi j'élargirais bien aux acheteurs par exemple, ou aux personnes dans une entreprise de plus petite taille chargées de passer commande d'équipements ou de tel ou tel dispositif, on imagine bien que ces personnes-là doivent avoir leurs expériences ou leurs inéxpériences, c'est-à-dire des défaillances, d'avoir des possibilités pour eux d'avoir été confrontés à toute une série de résultats d'usages de tel ou tel équipement ou dispositif, d'y avoir réfléchi, d'y avoir réfléchi avec d'autres, etc. Les possibilités de gérer les risques dépendent des possibilités qu'ont eues un certain nombre de ces acteurs là de se doter d'une expérience dans le domaine, et qui soit un peu opératoire.

S. Caroly : On peut en effet le positionner du côté des acteurs, mais on est un peu juste sur les recommandations que l'on fait par rapport à la gestion des risques, c'est-à-dire que l'on propose la

formation, des conditions organisationnelles. Il y a des outils qui existent et on pourrait tout à fait faire des recommandations sur les démarches à mettre en œuvre sur les usages de ces outils, et éventuellement aux genèses de démarches de gestion des risques, et puis il y a l'élargissement aussi à « qui sont les acteurs qui gravitent autour de ces instruments ? », et à « comment on peut construire avec eux une représentation du risque ? ».

J.-F. Perraud (ergonome) : Vous disiez : « il faut que les directions comprennent que le Document Unique doit être traité de manière... », mais je crois que les directions ont des systèmes de contraintes et les représentations qu'elles ont et qu'elles doivent gérer. Je crois qu'il est stratégiquement inutile d'en attendre beaucoup plus. Je crois que l'idée même du Document Unique est potentiellement avantageuse pour le camp des salariés, c'est-à-dire que je pense que le différentiel peut se faire sur la manière dont les représentants du personnel ou les collectifs de travail, notamment dans les petites entreprises puisqu'il n'y a pas toujours de représentants du personnel, peuvent investir cette idée d'accumuler les expériences et de mettre en partage les acquis de l'expérience. Cette disposition est fondamentalement positive pour les salariés, et donc si les premiers acteurs concernés ne mettent pas la question du travail au centre de leurs préoccupations, par exemple dans une grosse entreprise comme la SNCF ou EDF où j'ai eu plusieurs fois l'occasion d'intervenir, comment les représentants du personnel font le lien au CHSCT ou au CE (déjà on voit les concurrences possibles entre les diverses approches, certes complémentaires mais aussi concurrentes) ? Comment établissent-ils le lien entre le travail de ceux qu'ils représentent avec les débats qui ont lieu dans ces instances ? Je pense que là, la question du Document Unique passe par leur capacité à se l'approprier. Ce document n'est pas fatalement administratif.

S. Volkoff : Qu'est-ce que tu appelles « s'approprier » ?

J.-F. Perraud : Je pense que c'est faire vivre l'idée qui vient d'être évoquée, c'est-à-dire à travers les témoignages, les expériences vécues, notamment au travers du droit du CHSCT d'enquêter sur un accident, de capitaliser de manière dynamique au travers du Document Unique, soit des repères pour prévenir, pour armer les gens dans des situations critiques ou pour prendre des mesures qui permettront aux gens de se protéger. Et dans ce cas on voit que l'on peut traiter en miroir le versant organisation avec la responsabilisation de l'employeur. Mais aussi permettre aux salariés d'investir en positif cette dimension et pas simplement un système dans lequel on se renvoie la balle comme on le voit souvent dans les CHSCT, où l'employeur est censé être responsable et où les salariés attendent que l'employeur prenne des dispositions. Ce jeu-là, avec les contraintes temporelles qui ont été évoquées et les exigences de production de plus en plus grandes, empêche de se poser les bonnes questions aux bons moments, et les salariés sont perdants.

F. Ntitebirageza (ergonome) : En effet il y a différents types d'acteurs de la prévention, et du coup la prévention oblige à mettre en relation ces acteurs, mais surtout à confronter les logiques d'action de ces acteurs, et je pense que c'est ça qui souvent fait un peu mal. Chaque acteur a sa propre logique, et souvent autant on peut accepter de discuter de prévention, de gestion du risque, mais autant en amont le travail de mise en commun des projets n'a pas été fait suffisamment pour que la discussion sur ce qu'est la gestion du risque et ce que l'on entend, ce que l'on veut y mettre, se tienne. Il est important de savoir à qui on s'adresse, à qui on peut poser telle ou telle question, sans oublier que chaque acteur a sa propre vision. On peut très bien confronter une gestion individuelle du risque et une gestion du risque collective (on l'a vu dans la présentation de Valérie Meylan, où se protéger soi-même du risque peut mettre en danger le collectif, et vice versa).

S. Volkoff : Il me semble que parfois les logiques d'acteurs consistent à masquer les risques. D'ailleurs, il y a des logiques différentes pour des raisons différentes. Annie Weill-Fassina l'a présenté dans son premier exposé, et on a eu le sommet avec la présentation de Nicolas Jounin hier, mais je suis assez préoccupé par ça : qu'est-ce qui permet de créer les conditions pour que la mise en visibilité des risques de manière un peu attentive soit possible, légitime, acceptée, travaillée ? Et que toute une série de personnes, de réseaux ou d'acteurs qui ont même de bonne foi des raisons de masquer une grande partie de la réalité des risques, soient incités à avoir un rapport plus authen-

tique, plus sincère à la réalité des risques tels qu'ils sont dans les situations de travail. Je n'ai pas de remède mais j'ai été sensible au fait que très souvent il y a déjà cet obstacle là à surmonter pour qu'il puisse y avoir discussion, donc pour qu'il puisse y avoir construction d'une expérience, et pour le coup, une expérience de l'entreprise. Comment est-ce que l'on peut déverrouiller tout ce qui fait qu'une expérience d'une entreprise ne se construit pas ?

G. Cornet : J'ai tiré une vision plutôt pessimiste des exposés qui ont été faits, qui ont été très descriptifs des situations, avec cette idée qu'il y avait un certain fatalisme sur la pression des organisations, et qu'il n'y avait pas beaucoup de solutions. Je n'ai pas vu de méthodologies ou des solutions pour en sortir, qui ne remettaient pas en cause toute l'organisation du travail...

S. Volkoff : Voire de l'organisation de la société dans son ensemble...

G. Cornet (suite) : ...et je me suis posé la question : au fond, qu'est-ce que, en pratique, les gens conseillaient en formation, en discussion, en méthodes pour le collectif notamment, par rapport aux expériences étrangères ? Qu'est-ce que les ergonomes en tiraient comme méthodes pour rompre ce cercle vicieux entre les positions théoriques, l'analyse des risques et l'acceptation comme une fatalité de métier ?

V. Pueyo : Entre votre remarque et celle selon laquelle les ergonomes sont sur les individus, je me dis qu'on a dû être super-mauvaises !... Parce que je trouve qu'il y a plein d'éléments qui donnent à réfléchir sur soit des repères méthodologiques, soit des éléments qui permettraient de travailler les choses auprès des entreprises pour arriver à faire avancer la réflexion.

Après, il me semble (et c'est pour cela que j'ai bien aimé les interventions de nos deux « fils rouges ») qu'il faut que les ergonomes se disent qu'ils ont des méthodes, des concepts, une position, parfois en tant qu'ergonome interne, parfois en tant que consultant, chercheur, médecin du travail avec des compétences en ergonomie, dans des organismes de prévention comme la MSA ou des instituts comme l'INRS, mais que quelle que soit la puissance de leurs techniques, de leurs concepts, de leurs méthodes, la prévention c'est un projet qui doit se mettre en place avec des partenaires à différents niveaux (national, régional), dans différentes instances (à l'intérieur des entreprises, avec les partenaires sociaux, avec les salariés).

Et je suis donc tout à fait en phase avec ce que disait Annie : il faut réfléchir, à partir de nos méthodes, de la singularité de nos propres métiers (ergonome, médecin, préventeur) et de notre position, à ce qu'on peut apporter à cette question de la gestion des risques, qu'est-ce qu'on peut avancer comme éléments qui permettent d'être versés à la discussion. Je pense à une communication faite par Philippe Davezies à l'ADEO il y a quelques années<sup>56</sup>. Il expliquait que pour réfléchir à la prévention, il fallait avant tout se poser la question de quelles étaient les logiques d'acteurs qui allaient contribuer à la réflexion sur la prévention et qui avaient différentes formes d'éthique. Un ingénieur sécurité a une responsabilité : son rôle, même s'il doit avoir une attitude compréhensive par rapport à la gestion des risques et aux détournements, son rôle est de faire respecter la réglementation, parce que s'il arrive un accident du travail, sa responsabilité peut être mise en question. Un ergonome interne ne va pas se retrouver dans les mêmes arbitrages qu'un consultant ou qu'un chercheur du Créapt par exemple, qui va venir faire une intervention. Un IPRP ne va pas se retrouver dans la même position qu'un ingénieur de prévention de la CCMSA. Donc il me semble qu'il faut d'abord être au clair sur les éthiques qui vont être les assises de nos propres interventions, et discuter ensemble les objectifs poursuivis, mais aussi les outils et les concepts méthodologiques que l'on peut avoir pour réfléchir aux questions de prévention. Sans cela, il me semble difficile que l'on puisse réfléchir ensemble.

S. Volkoff : Je voudrais juste faire un petit détour : non, les ergonomes ne sont pas focalisés sur l'individu au travail. Peut être que certains exposés vous ont donné ce sentiment, mais en fait il y a

---

<sup>56</sup> Davezies P., 1993. Ergonomie et sécurité : questions de pratiques. [http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Dilemmes\\_de\\_la\\_prevention\\_1993.pdf](http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Dilemmes_de_la_prevention_1993.pdf)

un gros effort et un investissement croissant des recherches en ergonomie sur les dimensions collectives du travail.

M. de Rycke : J'ai le sentiment que dans les grandes entreprises veillent à leurs prix, et l'augmentation des prix est limitée dans le temps, c'est à dire qu'ils connaissent l'évolution de leurs recettes et que le partage des gains se fait aussi sur le choix de solutions les plus rentables.

C. Archambault : Peut-être qu'il faut garder en tête que ce que eux pensent le plus rentable ne l'est pas dans la réalité. Peut être qu'il y a des coûts cachés, et que la santé a un lien avec ça, c'est-à-dire : est-ce qu'ils prennent systématiquement compte des impacts de leurs solutions sur la santé ? Je n'en suis pas sûre. Pour revenir sur ce qui était dit avant, peut-être qu'il faut d'abord comprendre la logique de l'autre pour essayer de l'intégrer et aller vers l'autre. Dans notre cas, c'est comprendre les logiques industrielles pour trouver les arguments qui rentrent dans cette logique-là et faire avancer les choses dans le sens de la santé.

M. de Rycke : On retombe sur un débat vieillesse/travail, qui est que vous vous apercevez : toutes les grandes entreprises nationales sont en train de lutter contre la loi qui voudrait imposer que les gens travaillent un peu plus. Et ça pose vraiment un problème.

D. Viard : Je suis psychologue du travail, et je suis de conviction, de formation, expérimentaliste. Je viens ici pour chercher des informations, des inspirations et ce qui manque le plus, ce sont les méthodes d'évaluation, c'est-à-dire que quand on est un praticien on donne des réponses. Par exemple quand on va voir un dentiste en disant qu'on a mal à la dent, s'il vous dit qu'on a une carie mais s'il ne dit pas si le cas est grave ou si c'est rien, ça n'aide pas. Alors c'est pareil quand on est praticien : il faut évaluer les situations du point de vue du risque. Ce qui implique d'utiliser des méthodes qui tiennent compte des situations, et je trouve dommage que dans tous les exposés il n'y ait pas de quantification. Par exemple, on constate que les gens ne respectent pas les règles, et alors ? C'est bien ? On va respecter les modes opératoires de ces personnes, ou on va les combattre ? Dans quelle mesure ? On ne sait pas. Il y a une tendance générale dans ces exposés à systématiquement donner raison à ceux qui ne respectent pas les règles ou à ceux qui ne respectent pas le prescrit. Sur quelles bases ? Quand on travaille dans des secteurs comme le nucléaire, l'aéronautique, l'armée, etc., il y a rudement intérêt à respecter le prescrit. Donc il y a une espèce de tendance générale que je ne comprends pas.

Pour revenir à la différence qu'il y a entre psychologie et ergonomie, il y a en effet des ambiguïtés qui expliquent la réflexion d'un participant tout à l'heure. On dit : l'ergonomie est individuelle, parce qu'au départ, il y a des années, on avait des améliorations du poste de travail, c'était assez individualisé. Et puis on a tenté de créer des postes de travail adaptables mais on s'est rendu compte que les gens ne les utilisaient pas et que c'était cher à construire et à entretenir. Puis l'ergonomie a fini par intégrer des conceptions de type collectiviste, organisationnelle, qui ne viennent pas de l'ergonomie au départ. Elle a importé certains courants de la psychologie du travail que nous connaissons tous et qui sont des courants selon lesquels le travail vise à construire l'identité des gens. Pour ce qui concerne l'organisation, dans beaucoup d'exposés que l'on entend, il y a toujours la solution de l'organisation, mais l'organisation, ça comporte quoi ? Vous avez tout, on l'a vu tout à l'heure : les clients, les formateurs, les préventeurs, les opérateurs... à la limite, c'est tout le système. Je me demande si on n'est pas engagé dans une entreprise de contrôle total de la vie des gens, de rationalisation totale des conditions de travail, est-ce que c'est vraiment réaliste ? Est-ce que l'on n'est pas en train de se décharger de notre responsabilité sociale ? Quand j'ai commencé à travailler il y a 25 ans, je donnais aux étudiants des schémas, des plans, des prescriptions, etc. ça valait ce que ça valait, mais c'était utilisable. Mais quand vous dites à un industriel qui a 500 ou 600 personnes : « votre organisation est à revoir, le rythme de travail n'est pas convenable, etc. mais je ne vous dis pas comment faire, parce que je n'ai pas de modèle, mais débrouillez-vous pour le faire »... Est-ce que ce n'est pas une façon de se donner du temps pour réfléchir, pour faire des recherches subventionnées ?

Je pense aussi qu'il y a des jugements un peu trop abrupts : par exemple, vous dites qu'un geste ne se transmet pas. Eh bien, si, un geste se transmet ; ceux qui font du sport ici savent qu'un geste se

transmet. Si vous faites du karaté, si vous faites du golf, vous voyez progressivement les débutants acquérir les gestes. Si vous allez dans une salle de sport de combat, vous voyez tout de suite qui est d'un bon niveau, et qui est un amateur. Une posture se transmet, un geste se transmet, pourquoi dire que ça ne se transmet pas ?

Une autre chose qui mérite d'être discutée, c'est que vous dites qu'il faut mettre du débat, du partage, de la réciprocité. Est-ce que c'est vraiment de la science ou n'est-ce pas plutôt un truc dans l'air du temps ? On entend ça tout le temps : sur France culture, sur Arte, dans *Le Monde* ou dans *Le Pèlerin*. Alors, est-ce que c'est vraiment de l'ergonomie, ou est-ce que c'est autre chose ? Est-ce qu'une entreprise est vraiment un lieu de débat, de réflexion permanente, de concertation, de délibération ? Dans une certaine mesure, certainement, mais je pense qu'il faudrait se demander d'où viennent ces concepts qui sont de plus en plus présents dans cette discipline. Enfin... si c'est vraiment une discipline, ce dont je doute de plus en plus.

Un dernier point : on est en face d'un système qui fait que les risques sont ce qu'ils sont : à un moment donné, un opérateur se blesse ; on analyse, on remonte et on trouve que c'est la faute de l'organisation. Dans l'organisation qu'est-ce qu'il y a : il y a tout, la direction, les fournisseurs, les lois, etc. C'est un gigantesque système, et naturellement, l'analyse systémique conduit à la volonté de contrôle des risques : on va gérer les risques. Nous devrions réfléchir à quelle est la bonne attitude à adopter dans ce domaine : est-ce qu'un risque est acceptable ou pas ? Il a été dit que tout risque est inacceptable. Je pense que tout ceux d'entre nous qui sont partis en vacances à Pâques ont pris leur voiture ou l'avion, ont pris un risque, donc il y a forcément un risque acceptable.

V. Pueyo : Il y a peut-être une différence entre la sphère privée et la sphère du travail.

D. Viard : Pas forcément. Quelle différence il y a avec le fait de se blesser en réparant la poussette de votre enfant chez vous ? Est-ce que scientifiquement, les mécanismes sont différents ? Dans une entreprise, vous êtes employé, le reste du temps vous êtes chez vous. Mais sur le plan des mécanismes, je ne vois pas de différence. Alors, quand on dit qu'un risque n'est pas acceptable, quand on est dans un système aussi énorme que celui que je viens d'évoquer, on pourrait tout de même accepter une approche développementaliste.

Parce que c'est ce que l'on voit dans les méthodes d'évaluation des risques : il y a plusieurs types de méthodes d'évaluation des risques. Il y a des méthodes qui font des évaluations avec lesquelles on dit que la situation est saine, et il y a des méthodes qui disent que l'on a pris un risque et donc on le supprime. Il y a des méthodes d'évaluation des risques que nous connaissons tous, comme l'Amdec, comme les systèmes de défaillance, etc., dans lesquelles on estime que les seuls accidents possibles proviennent de défaillances du système, sachant par ailleurs que si l'opérateur respecte les règles d'utilisation du système, il ne peut pas y avoir d'accident. L'optique développementaliste serait complètement justifiée dans ce cas là. Parce que si l'on estime que la gestion des risques se fait dans un collectif, alors je reviens sur l'expression qui a été dite tout à l'heure selon laquelle chacun construit sa propre gestion des risques. D'un côté on estime que le collectif est un espace de délibération et d'accords dans lequel les risques sont gérés de manière indépendante, mais de l'autre j'entends que l'on construit sa propre représentation. Je crois que l'on va sur une sécurité des uns et des autres ??? C'est complètement contradictoire ! Donc il faut savoir ce qu'est un collectif, ce que l'on en attend exactement et quelle autonomie, quel pouvoir il aura dans l'entreprise.

J.-F. Perraud : Pour ce qui concerne la focalisation supposée des études sur l'individu plutôt que sur le collectif, au contraire, ce qui m'a frappé, c'est cette recherche d'articulation entre ces deux niveaux et plus particulièrement ce matin et hier après-midi. Et il y a une transition qui ce matin est ressortie très clairement, c'est l'enjeu d'arriver d'un travail collectif à un collectif de travail. Dans le contexte actuel le collectif de travail est quasiment interdit dans un grand nombre de situations, et le problème qui se pose, en amont, dans la phase précédente, c'est d'arriver à rester au niveau du travail collectif et ne pas régresser au niveau du travail individualisé. C'est ce que j'ai ressenti hier en voyant la présentation du travail dans l'horticulture : on voit bien que dans une équipe complètement précarisée les individus font des arbitrages individualisés. Pour poser les conditions d'un cu-

mul d'expériences collectives permettant d'élaborer des règles effectives pour agir sur le travail réel, je pense que cette notion de travail collectif dans les conditions actuelles, est centrale. Je pense que c'est particulièrement éclairé dans les études présentées ici.

M. Lacomblez : Je voudrais revenir sur le Document Unique, et le rapprocher du premier volet de la synthèse, présenté par Catherine, quand tu fais la distinction entre le paradigme du risque probable et du risque possible. On trouve qu'à partir de ce Document Unique et en particulier l'obligation de le mener à bien, on peut faire des choses bien différentes. Eric Verdier avait souligné cela dans son intervention et je pense que c'est très important, car à partir de là on peut donner une dynamique des expériences collectives, mais on peut aussi heureusement faire appliquer ce document unique dans le paradigme du risque probable à savoir la façon la plus pauvre possible et très normative et sous entendant cette notion de risque acceptable. Je pense qu'il faut être très attentif à cette diversité des pratiques autour d'une obligation.

Je voudrais aussi dire ma satisfaction aujourd'hui d'entendre parler de formation et de préventeurs et de professionnels de la santé parce que je me demandais comment on pouvait faire un séminaire avec le thème qu'il avait cette fois-ci sans parler beaucoup de prévention, de préventeurs et d'actions de prévention et de formation.

S. Volkoff : Pour donner quelques éléments de réponses aux questions qui ont été soulevées, je rappelle que le séminaire était sur « expérience et gestion des risques ». Autrement dit, on a polarisé délibérément la question cette fois ci sur la manière dont les personnes se construisent elles-mêmes des savoirs, des savoir-faire, des stratégies de régulation. Le séminaire était là-dessus, donc le fait qu'à la sortie on ait largement insisté sur les questions de gestion des risques pour partie par les personnes elles-mêmes, individuellement et collectivement, était la substance même du séminaire.

Ensuite, pour savoir si l'ergonomie est une discipline scientifique ou non, il y a un débat interne, tous les ergonomes ne sont pas forcément d'accord là-dessus, ni même sur l'importance de la question de savoir si c'est une discipline scientifique. Personnellement, je fais partie de ceux qui participent mollement à ce débat. Pour moi, l'ergonomie, elle est ce qu'elle est. Notre maître (à un certain bon nombre d'entre nous), Antoine Laville, disait que c'est à la fois une science, une technologie et un art. Donc je ne veux pas défendre absolument la spécificité scientifique de l'ergonomie. Quant aux multiples emprunts qu'elle fait à d'innombrables disciplines, je n'ai aucun doute là-dessus.

Sur le prescrit, je crois qu'aucun des ergonomes présents ou du moins ceux qui ont fait des exposés, ne congédient le prescrit ni la réglementation. Surtout pas. Il est tout à fait essentiel qu'il y ait des réglementations les mieux ajustées et les plus pertinentes possibles, bien connues, bien expliquées et qui dans la pratique pour une grande partie de leurs contenus, vont être respectées, appliquées, mises en actes. Il n'y a aucun doute là-dessus. La question est que, ne serait-ce que pour que ces réglementations soient aussi pertinentes que possible, il faut probablement qu'elles intègrent l'idée, et là, oui les ergonomes assument ça, qu'aucune réglementation n'a vocation à déterminer la totalité des actes à tout instant des opérateurs et des collectifs ; et que ce qui va se passer, et qui n'est pas ce que la réglementation prévoit, est finalement aussi important, à sa façon, pour la sécurité, la santé, l'efficacité de la production que ce qu'il y a dans la réglementation.

Avoir cette idée-là amène probablement à construire des réglementations (et il en existe, on en connaît) qui ont la capacité par exemple de hiérarchiser les priorités. Il est parfaitement possible d'avoir dans une réglementation une très forte capacité à dire : « ça pour la sécurité c'est vital, vous ne le ferez absolument jamais », et c'est compris, admis et c'est définitivement ce qui se passe : il y a réellement des choses que l'on ne fait jamais dans les entreprises parce que c'est vraiment très dangereux ; et il y a des choses dont on sait pourquoi il est recommandé de ne pas le faire, il y a des choses sur lesquelles on développe des pratiques de mutualisations, cette réflexion collective qui semble vous gêner, mais je ne crois pas qu'elle gêne en réalité. Je crois que cette forme d'appropriation, de mutualisation des pratiques des uns et des autres, et de pouvoir échanger un peu, de réfléchir aux raisons pour lesquelles on fait de telle façon ou de telle autre, c'est aussi une manière de faire évoluer la réglementation peut-être, mais surtout les « règles », pour reprendre la dis-

inction proposée par Sandrine. Les règles sont heureusement évolutives et elles sont en partie évolutives grâce à ce que chacun apporte. Il ne s'agit pas de transformer les entreprises en une espèce de capharnaüm de débat permanent, il s'agit, du moins à certains moments pertinents, de créer des espaces de mutualisations des pratiques réflexives.

S. Caroly : L'ergonomie ne me semble pas centrée sur l'individu, c'est justement ce qui nous a différenciés des approches psychologiques avec des interventions pour la compréhension des situations de travail et par rapport à ces situations de travail, comment les personnes pouvaient réguler un certain nombre de contraintes. Bien évidemment aujourd'hui l'ergonomie est amenée à se repositionner, repenser des questions sur le sujet, parce qu'on est amenés à travailler sur des situations de travail différentes. Ce qui peut faire penser pour un regard extérieur que l'on est sur des questions d'individu, mais on est avant tout sur des questions de situations de travail.

Je voudrais aussi revenir sur la présentation de Catherine Delgoulet, car elle a fait un appel du pied en disant qu'en confrontant des expérimentés et des inexpérimentés on courait un risque de les renvoyer dans un dos à dos stérile pour l'action. Je m'interroge un peu, parce qu'effectivement dans nos études on a tendance à faire cette comparaison entre expérimentés et inexpérimentés, et je crois que dans notre méthodologie, c'est un point de départ, pour comprendre comment s'y prennent les anciens et comment les jeunes s'y prennent. Mais effectivement, il ne faut pas en rester là, parce que c'est stérile pour l'action. Par contre si ce point de départ est pris dans une méthodologie, qui avec une approche développementale, nous permet d'organiser une confrontation, comme base de la méthodologie : d'auto confrontation et de confrontations croisées entre opérateurs âgés et inexpérimentés, même parfois avec des contradictions (on peut avoir des opérateurs âgés qui vont faire une technique et qui dans une autre situation vont faire une autre technique) au contraire c'est bien, parce que ça montre le champ des possibles par rapport aux variabilités de la situation, du contexte, de la fatigue, etc. Je crois que la méthode qu'ils vont mettre en place derrière est essentielle par rapport à ce que l'on veut faire. On ne peut pas rester dans un débat : les expérimentés font ça et les inexpérimentés font ça.

Mais qu'est-ce qu'on fait de ça pour accompagner les équipes dans un échange sur la façon de s'y prendre et élargir les gammes des possibles (comme disait Yves Clot) sur les façons de s'y prendre par rapport aux diversités des situations de travail, d'interlocuteurs, de fatigue, etc. Et j'aimerais rajouter qu'en faisant des confrontations entre différentes façons de faire, entre expérimentés et inexpérimentés du point de vue de la méthode, effectivement, on va donner à l'individu une référence à un collectif, l'individu qui va pouvoir développer à un moment donné une activité, avec un répondant collectif, avec une référence, et qui sait qu'au niveau de la gestion du risque, c'est plus sécuritaire ou source de santé.

Le pas que l'on peut faire en plus, par rapport aux évolutions du travail et aux moindres possibilités de travail collectif : il apparaît que ce travail collectif est très important pour le développement des activités individuelles. J'ai essayé de le montrer à travers le travail chez les policiers, mais j'ai d'autres exemples en tête, par exemple en ce moment, je suis en train de travailler chez les fossoyeurs, qui démolissent des pierres tombales. On retrouve cinq personnes autour d'une pierre, et il n'y en a qu'un qui frappe, alors on se demande ce que font les autres, et donc a priori on pourrait dire que ces ouvriers ne travaillent pas beaucoup, alors qu'en fait leur présence est extrêmement importante, parce qu'ils marquent avec leur pied l'endroit où il faut frapper la pierre. Parce qu'en fonction du bruit que fait la pierre on sait où il faut frapper, et quand on frappe de façon efficace, on frappe deux coups et on casse le morceau de pierre. Sinon, on peut avoir des situations plus difficiles où on va solliciter énormément les muscles et cela aura des conséquences du point de vue des risques physiques et des troubles musculo-squelettiques. Et là, avoir cette possibilité d'une activité collective est extrêmement important, par exemple pour un ancien qui va avoir à frapper plusieurs fois sur la pierre, et par un appel du pied un de ses collègues lui dira exactement à quel endroit il faut frapper la pierre pour casser vite et bien.

En conclusion, je pense que le collectif doit permettre le développement d'une activité individuelle, que néanmoins nous avons une responsabilité du point de vue de la gestion des risques, d'influencer l'entreprise pour qu'il y ait des possibilités de travail collectif. En rapport avec le contournement des règles, il y a une partie des risques qui est visible, et il y a une partie des risques qui est non visible, et la gestion de cette partie non visible se joue aussi dans ces formes du travail collectif.

C. Delgoulet : Je voudrais rétablir un propos que j'ai emprunté à Yves Clot : il ne dit pas que le geste ne se transmet pas, il dit que le geste ne se transmet pas comme un ballon que l'on s'envoie de l'un à l'autre. Effectivement, ça se passe dans la durée, ce n'est pas quelque chose de prêt à porter, qui est fini une fois que l'on a transmis, c'est-à-dire qu'il faut un certain nombre de fois, d'essais. Deuxième chose, sur le risque probable, de sa mesure et de l'évaluation de son acceptabilité. Je pense qu'il y a deux points de vue : on évalue la probabilité et on dit si ce risque est acceptable ou pas, a priori, pour l'ensemble des situations qui concernent ce risque ; ou on le fait de manière située dans chacune de nos situations et quand on choisit de prendre notre voiture, on prend ce risque en situation, compte tenu d'un certain nombre d'éléments que nous choisissons nous même de maîtriser. C'est deux points de vue qu'il me semble important de différencier. Troisième chose : sur la mise en débat. L'idée n'est pas de remettre en cause les règles, la prescription, la réglementation, mais d'en parler ; d'où, justement, la mise en débat. Ce n'est pas obligatoirement aller contre et conclure à chaque fois qu'elle ne sert à rien ou qu'elle est mauvaise. Mais le fait de pouvoir en parler, de débattre des façons que l'on a de faire par rapport à un certain nombre de choses prescrites permet de mieux la connaître, de mieux connaître les conséquences quand on la contourne, transgresse, et donc de pouvoir ensuite en situation agir plus sûrement.

S. Volkoff : Ce n'est pas seulement l'idée d'en débattre, mais de méthodologies particulières, de mises en actes de ce débat, de création de conditions pour que ce soit réellement des aspects tangibles et réels, palpables de l'activité de travail qui soient mis en discussion. Ce n'est pas seulement : « on crée un groupe de travail, on se rassemble et on discute gentiment ».

C. Archambault : En rapport avec ce qu'a présenté Catherine au début, je pense qu'on ne peut pas prendre un risque tout seul : il y a un danger, et ce danger prend plus ou moins de place si les dommages sont plus ou moins importants. Et après il y a différentes composantes et donc un risque sera parfois inacceptable parce que les dommages qu'il entraîne sont trop importants. Par exemple, c'est pour cela que l'on a interdit un certain nombre de produits chimiques, parce qu'on estimait que le danger pour l'Homme était trop important, et donc on a fait en sorte que les produits ne soient plus utilisés. Et ensuite il y a des produits qui sont plus ou moins acceptables parce qu'ils ont un danger plus ou moins important et parce qu'ils créent des dommages plus ou moins importants pour l'Homme, mais ça peut être aussi pour la qualité du produit. La question est la même. Et dans ces cas là on dira que ce produit est acceptable sous réserve de la mise en place de certaines conditions. Donc il y a des risques que l'on estime acceptables soit parce qu'ils ont des dommages minimes et qui n'auront pas trop de conséquences, soit parce qu'on a mis en place un certain nombre de moyens de prévention. Dans l'évaluation du risque on est obligés de prendre en compte à la fois le danger et les dommages qu'il peut entraîner, mais aussi les conditions de l'exposition des opérateurs.

DERNIERS NUMEROS PARUS :

(Téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 57** *Les réformes dans la Fonction publique : une revue de littérature économique internationale*  
EKATERINA MELNIK  
août 2010
- N° 56** *Vécu du travail et santé des enseignants en fin de carrière : une approche ergonomique*  
DOMINIQUE CAU-BAREILLE  
novembre 2009
- N° 55** *Une évaluation des effets des baisses de cotisations sociales sur les bas salaires dans le cadre de la réforme Fillon de 2003*  
MATTHIEU BUNEL, RICHARD DUHAUTOIS, FABRICE GILLES, PATRICK KWOK, YANNICK L'HORTY, MARIANNE PAUCHET, CORINNE PERRAUDIN  
juillet 2009
- N° 54** *Les baisses de cotisations sociales ultramarines : une évaluation ex ante à l'aide d'une maquette ad hoc*  
NICOLAS BAUDUIN, FRANÇOIS LEGENDRE, YANNICK L'HORTY  
janvier 2009
- N° 53** *Formes d'organisation du travail et relations de travail*  
MATTHIEU BUNEL, JEAN-LOUIS DAYAN, GUILLAUME DESAGE, CORINNE PERRAUDIN, ANTOINE VALEYRE  
décembre 2008
- N° 52** *Les déterminants de la gestion de l'emploi au delà des frontières de l'entreprise*  
CORINNE PERRAUDIN, HELOÏSE PETIT, NADINE THEVENOT, ANTOINE REBERIOUX, JULIE VALENTIN  
décembre 2008
- N° 51** *Activités, expérience et santé à l'épreuve des évolutions du travail : recherches dans quatre secteurs professionnels. Actes du séminaire Ages et Travail (mai 2007)*  
CREAPT-CEE  
novembre 2008
- N° 50** *Les Adultes relais, six ans après le lancement du dispositif (2000-2005)*  
CECILE BARON, BAPTISTE BROSSARD, PATRICK NIVOLLE, NICOLAS SCHMIDT  
octobre 2008
- N° 49** *Entre grèves et conflits : les luttes quotidiennes au travail*  
SOPHIE BEROURD, JEAN-MICHEL DENIS, GUILLAUME DESAGE, BAPTISTE GIRAUD, JEROME PELISSE  
juin 2008
- N° 48** *À propos du « travail soutenable ». Les apports du séminaire interdisciplinaire « Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale »*  
MICHEL GOLLAC, SANDRINE GUYOT, SERGE VOLKOFF  
juin 2008
- N° 47** *Aléas de carrière, inégalités et retraite*  
NAJAT EL MEKKAOU DE FREITAS, CINDY DUC, KARINE BRIARD, BERANGERE LEGENDRE, SABINE MAGE  
juin 2008