



HAL
open science

Protéger les opérateurs contre leur gré? Résistances et stratégies ouvrières aux Papeteries de Donac

David Flamme

► **To cite this version:**

David Flamme. Protéger les opérateurs contre leur gré? Résistances et stratégies ouvrières aux Papeteries de Donac. Sociologie. 2022. dumas-03940578

HAL Id: dumas-03940578

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03940578>

Submitted on 16 Jan 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

**Protéger les opérateurs contre leur gré ?
Résistances et stratégies ouvrières aux Papeteries de Donac**



David FLAMME

Master 1 Sociologie Santé et Conditions de Travail

Année Universitaire 2021-2022

Mémoire dirigé par Madame Sylvie MOREL

Remerciements

Au moment de terminer la rédaction de cet écrit, je prends conscience de la dimension profondément collective de ce mémoire, qui serait tout autre sans les personnes que j'ai pu rencontrer à l'occasion de ce stage.

Mes remerciements vont en premier lieu à ma maîtresse de stage, qui a su m'accompagner et m'introduire dans un univers qui m'était complètement inconnu. Le fait qu'elle ait pris en compte et considéré mon travail de recherche a grandement facilité celui-ci, je lui en suis extrêmement reconnaissant.

J'aimerais également remercier Madame Morel, pour son suivi et sa bienveillance, même en distanciel. Ses conseils et ses corrections avisés m'ont apporté rigueur et motivation dans l'écriture de ce mémoire. La confiance et le crédit qu'elle m'a accordé m'ont particulièrement touché.

J'ai aussi une pensée pour Monsieur Menoux qui aura su nous encadrer et nous suivre tout au long de cette année. Sa disponibilité et sa patience nous ayant accompagnés dans les changements récents réalisés dans ce master.

J'en profite pour remercier tous les salariés de Donac que j'ai pu côtoyer durant ce stage. Ils m'auront tous apporté à leur manière et auront largement contribué à la rédaction de ce mémoire.

Je tiens enfin à adresser un mot particulier à mes parents et à mes amis qui auront su me soutenir et m'assister dans les moments les plus difficiles. Je ne serais jamais parvenu à franchir ces obstacles sans leur aide et leur dévouement.

Table des matières

Remerciements	2
Introduction	4
Chapitre 1 – Les Papeteries de Donac : un site historique aux changements conséquents	6
1-1 - Plus d'un siècle d'existence	6
1-2 – Une entreprise obligée de se réinventer	7
1-3 – Mes missions ainsi que ma place dans l'entreprise	9
1-4 – La construction d'un objet de recherche	11
1-5 – Hypothèses et méthodes d'enquête	14
Chapitre 2 – Immersion et représentations en milieu ouvrier	16
2-1 – La connaissance des machines et de son environnement	16
2-2 – Habilités et savoir-faire	18
2-3 – Une transmission indispensable	21
2-4 – Des règles et des dispositifs de prévention parfois contraignants	24
2-5 – Une dépossession de l'activité	28
Chapitre 3 – Une cohabitation parfois difficile entre les opérateurs et le service prévention	30
3-1 – Administratifs contre personnel de terrain : deux univers inconciliables ?	30
3-2 – Des écarts de représentations dans les outils, l'exemple du DUERP	34
3-3 – Une différence d'objectifs entre les deux parties	37
3-4 – Animateur sécurité : une position complexe et ambivalente	40
3-5 – La nécessité du compromis	43
Conclusion	46
Bibliographie	48

Introduction

Lorsque je choisis à la rentrée 2021, d'intégrer le master de sociologie Santé et Conditions de Travail de l'Université de Nantes, je décide de poursuivre un projet loin d'être anodin. Après avoir obtenu mon baccalauréat, je me suis orienté vers des études de gestion à travers lesquelles j'ai pu réaliser un stage en agence bancaire. J'imaginai alors que le métier de chargé de clientèle consistait principalement à conseiller et à orienter les clients vers les solutions les plus adaptées à leur portefeuille. Quelle ne fut pas ma surprise lorsque je me rendis compte de la pression et de l'exigence qui pouvaient régner dans un tel lieu. Le management par objectifs, la culture de la performance, ainsi que l'omniprésence de la gestion avaient des effets néfastes sur les salariés de cette antenne qui se manifestaient notamment en terme de stress.

Sensibilisé sur ces questions et profondément marqué par cette expérience, je décidai de me réorienter en sociologie, convaincu que les sciences sociales pouvaient apporter une réponse à ces climats anxigènes et défavorables. Au bout de trois années de licence, j'intégrai ce master à l'Université de Nantes, spécialisé dans les thématiques de risques psychosociaux et de qualité de vie au travail. Les enseignements que nous avons reçus au premier semestre m'ont encore conforté dans ce choix que je pense extrêmement pertinent, malgré les nombreuses réticences qui continuent d'exister dans les entreprises sur ces sujets.

Au moment de réaliser mon stage, je m'étais donc tourné tout naturellement vers ces thèmes de prédilection. Il me tardait de découvrir une approche plus professionnelle concernant ces questions. Etant originaire de Brive, je réalisai de nombreuses candidatures spontanées dans les structures les plus importantes à proximité. Après de brefs échanges avec plusieurs entreprises, j'ai finalement été recontacté en janvier dernier par les Papeteries de Donac qui m'ont rapidement adressé une proposition de stage de trois mois.

Cette expérience avait néanmoins trait à la sécurité physique et corporelle, un aspect de la santé au travail qui, à priori, ne m'intéressait pas spécialement. Cependant, j'acceptai assez rapidement leur proposition, persuadé que cette expérience professionnelle saurait m'enrichir de toute manière.

Aujourd'hui, je ne peux qu'être satisfait d'un tel choix. Le monde industriel est un univers fascinant et extrêmement formateur pour quiconque a envie d'apprendre et d'explorer de nouveaux rapports humains. Les échanges que j'ai pu entretenir avec les différents acteurs de

l'entreprise m'ont apporté beaucoup sur un plan personnel, ils constituent une expérience extrêmement enrichissante dont je me souviendrais très longtemps.

Bien entendu, j'ai aussi connu des peines et des difficultés lors de ce stage, notamment pour m'intégrer à un terrain bien plus complexe et difficile d'accès qu'on ne pourrait l'imaginer à priori. Malgré ces contrariétés, je ne regrette, avec le recul, aucune des expériences que j'ai pu vivre durant ces trois mois, les barrières rencontrées m'ayant également beaucoup appris.

Finalement, j'espère au fond de moi, à travers ce mémoire, pouvoir rendre un peu à une entreprise qui m'a définitivement apporté beaucoup.

Chapitre 1 : Les Papeteries de Donac : un site historique aux changements conséquents

1.1 Plus d'un siècle d'existence

Travailler aux Papeteries de Donac permet de réaliser à quel point ce lieu est chargé d'histoire et d'expériences. L'imposante surface du site ainsi que les nombreux bâtiments parfois vides nous suggèrent instantanément le passif de cette entreprise qui comptait dans ses plus belles années près de 1500 salariés. Les discours et les souvenirs des différents travailleurs attestent de l'ensemble des activités et des savoir-faire réalisés ici depuis plus d'un siècle. Les villages et les alentours nous rappellent enfin la prédominance de cette usine qui aura incarné pendant de très longues années la principale source d'emplois du département, permettant de faire vivre les communes, mais également les villes plus importantes à proximité.

Cette aventure commence en 1907, lorsque qu'une famille bourgeoise, décide de construire un site de transformation de cuirs dans une province rurale du sud-ouest de la France. Malgré la faible densité de population de ce lieu, cet endroit est extrêmement stratégique pour y installer une entreprise. Nous y trouvons de nombreux châtaigniers, principale matière première contenant des extraits de tanins indispensables à la transformation du cuir. De plus, le site bénéficie d'une source d'énergie avec les cours d'eau aux alentours ainsi qu'une bonne infrastructure de transports, que ce soit par la route ou par le rail et la ligne reliant Clermont Ferrand à Bordeaux. Ces moyens d'expédition facilitaient grandement les activités productives et commerciales du site.

A partir de 1923, l'entreprise va petit à petit se réorienter et passer de l'extraction de tanins à la transformation de pâte à papier, toujours à partir des arbres sur place. Ce matériau rare pour l'époque était principalement importé par la France depuis l'Europe du Nord et le Canada. Finalement, les dirigeants décident en 1930 de produire leur propre papier à partir de la pâte fabriquée sur place. Les premières machines sont installées un an plus tard, elles se caractérisent par la vitesse des rouleaux en fonctionnement, ainsi que par leur taille imposante comme nous pouvons le voir sur cette photo d'époque.

Photo d'une machine à papier et de ses ouvriers aux Papeteries de Donac dans les années 30. (Source interne à l'entreprise)



Dès le début des années 1940, la première chaîne de production est construite. Elle sera finalement complétée par deux autres lignes, inaugurées respectivement en 1975 et en 1991. L'objectif de ces nouvelles chaînes est alors de fabriquer un papier plus fin que celui élaboré jusqu'alors. Afin de conserver la compétitivité du site, la décision est prise d'arrêter la création de pâte pour se concentrer uniquement sur la production du papier.

1.2 Une entreprise obligée de se réinventer

Les Papeteries de Donac ne s'inscrivent pas uniquement à travers leur histoire et leur vécu, elles restent également fortement impactées par les évolutions récentes de la société.

Bien que le marché du papier connaisse une grande expansion jusqu'au début des années 2000, les papeteries se sont rapidement retrouvées en situation de surproduction à partir de 2010. Les capacités dont elles disposaient étaient bien supérieures à la demande qui baissait, conséquence en grande partie du développement du numérique. En plus de cela, les matières premières et les coûts en énergie n'ont cessé d'augmenter au fil des années, venant perturber la rentabilité de certains sites. Au vu de ce décalage et avec un marché en baisse de 4% par an sur le papier couché, les entreprises ont dû se reconvertir dans d'autres spécialités.

Le site de Donac est contraint d'arrêter définitivement une de ses lignes à partir de 2013, un plan social important est réalisé et de nombreux licenciements sont effectués. L'entreprise passe même tout près de la fermeture en 2019. Finalement, l'ensemble du groupe décide d'opérer de grands changements sur la chaîne de production la plus récente. Après avoir stoppé cette dernière en 2019, des investissements très importants, à hauteur de 80 millions d'euros, ont été réalisés conjointement par le groupe ainsi que la région.

Une nouvelle machine, la supercalandre, a été achetée afin de permettre la production de glassine, un papier fin et légèrement transparent sur lequel reposent les étiquettes. Le reste de la chaîne a également été transformé afin de concevoir ces dernières. Ce marché connaît une hausse importante depuis plusieurs années (+4% par an), nous en retrouvons en effet sur la majorité des produits commandés en ligne, en plus de tous les consommables alimentaires. Preuve de ce succès, la production actuelle de glassine est écoulee dans les 800 à 1000 kms autour de l'usine. Bien que la machine ait finalement redémarré en mai 2021 et qu'elle soit pleinement opérationnelle, elle est encore aujourd'hui dans des phases de test avancé.

Depuis les investissements de l'état sur ce projet, l'usine est régulièrement visitée par des représentants publics (préfets, élus...) qui observent et se tiennent informés des évolutions de cette ligne.

Dotée actuellement d'une capacité de production de 370 000 tonnes de papier par an, cette usine produit donc plusieurs types de produits. Nous pouvons y distinguer deux grandes familles correspondant aux deux chaînes de production restantes. Sur la ligne historique, est conçu du papier couché qui va servir notamment pour les affiches, les prospectus de publicité, les couvertures de magazines ainsi que pour les livres d'art. Ce papier peut être décliné sous plusieurs formes (plus ou moins mat ou brillant) et sous plusieurs grammages (correspondant au poids et à l'épaisseur de la feuille). Sur la chaîne de production plus récente, l'entreprise crée des étiquettes ainsi que la glassine, le papier servant de support à ces dernières.

Cependant, et nous avons commencé à l'aborder précédemment, les Papeteries de Donac sont loin de se résumer à ce seul aspect productif, elles sont aussi le théâtre d'enjeux sociaux importants, notamment liés à la fermeture éventuelle du site. Dans cet environnement rural, elles représentent en effet le principal bassin d'emplois (plus de 500 emplois directement liés aux Papeteries). Certaines familles y travaillent depuis plusieurs générations, un phénomène qui se retranscrit d'ailleurs dans les chiffres avec une moyenne d'ancienneté de 24 ans pour l'ensemble du personnel en 2020 (75% des salariés sont ainsi présents depuis plus de 15 ans).

De ce fait, il y a un attachement historique et affectif important aux Papeteries. De plus, ces dernières permettent de maintenir une dynamique dans les communes avoisinantes avec, notamment, la présence d'un collège et d'un lycée.

L'entreprise se caractérise également par sa moyenne d'âge avancé, 73% des salariés ont entre 45 et 65 ans, 38% ont entre 55 et 65 ans. L'âge moyen de l'entreprise se situe aux alentours des 50 ans (49.31).

Comme on pouvait s'y attendre, nous retrouvons une majorité d'ouvriers parmi les salariés des Papeteries, un peu moins de 58%. Les techniciens et agents de maîtrise qui représentent le grade juste au-dessus des opérateurs, sont également assez nombreux, à peu près 31%. Les employés et les cadres viennent compléter ces statistiques avec respectivement 1% et 10% des effectifs.

L'usine est composée à l'extrême majorité par des hommes (91%) principalement concentrés autour des activités de production et de transformation du papier.

En plus des deux chaînes de fabrication, le site comporte un grand nombre d'autres départements comme le format où les bobines de papier sont coupées et transformées avant d'être acheminées chez les clients. Nous pouvons également citer les services techniques qui comprennent notamment la maintenance, ils vont s'occuper de toutes les modifications sur les machines ainsi que les changements et les réparations des pièces. Nous retrouvons enfin des secteurs plus traditionnels à l'image des ressources humaines, de la logistique, des achats ou encore de la comptabilité. Les 9% de femmes de l'entreprise sont d'ailleurs présentes pour la grande majorité d'entre elles dans ces services supports.

1.3 Mes missions ainsi que ma place dans l'entreprise

En ce qui me concerne, j'ai réalisé un stage de trois mois au sein du département sécurité de l'usine, composé de 4 personnes. Placée sous l'autorité des ressources humaines, cette section comprend deux techniciens prévention, une infirmière ainsi que la responsable de la sécurité qui était également ma tutrice de stage. En plus de ces salariés, le site peut compter sur une animatrice sécurité travaillant pour une autre entité : le GIE Qualité Entreprise (Groupement d'Intérêt Economique). Cette dernière s'occupe essentiellement de l'accompagnement et de la sensibilisation en matière de prévention pour le personnel des entreprises extérieures travaillant à Donac.

Photo de la ligne de production durant sa transformation en avril 2021. (Source : sudouest.fr)



Comme nous pouvons le constater sur cette photo, la production de papier est une industrie lourde qui comporte de nombreux dangers au regard des installations et de la taille très importante de ces dernières. Mesurant plus de 100 mètres de long pour près de 15 mètres de haut, les lignes de fabrication s'étendent sur deux étages. Dans les cabines longeant la chaîne, les ouvriers postés sur des écrans observent et ajustent certains paramètres comme la composition des produits ou la vitesse de rotation de certains rouleaux afin de produire un papier de meilleure qualité. Ils sont également amenés à se rendre au contact des machines pour réaliser certaines opérations quotidiennes comme le déplacement des bobines de papier à l'aide du pont, ou encore le nettoyage des résidus au sol.

C'est véritablement lorsque les machines sont à l'arrêt que le travail des opérateurs est le plus dangereux car ils doivent pénétrer dans les installations souvent exigües pour remplacer certaines pièces ou pour réaliser des modifications manuelles. Ils passent alors à proximité de composants brûlants et coupants. En plus de la chaleur omniprésente dans l'usine, les appareils émettent des nuisances sonores, obligeant les ouvriers à porter des protections auditives lorsqu'ils quittent leurs cabines.

Ces nombreuses nuisances ne font que réaffirmer la nécessité pour une telle entreprise de disposer d'un service de sécurité. Ce dernier est notamment chargé de l'analyse des risques, de l'élaboration de moyens de prévention, tout en formant et en sensibilisant les agents sur les conduites et les comportements à adopter.

Mon stage s'est principalement articulé autour de l'actualisation du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP). Cet écrit, obligatoire dans toutes les entreprises depuis novembre 2001, répertorie l'ensemble des risques et des dangers présents dans une organisation. L'objectif de ce document est, par la suite, de passer en revue les dispositifs de sécurité existants et d'en inclure de nouveaux si la maîtrise du risque n'est pas suffisante, conformément aux principes généraux de prévention. Les accidents, ainsi que les presque accidents qui se sont déroulés dans le passé, doivent également être intégrés dans l'analyse afin que ce document soit le plus utile et concret possible.

Mes objectifs s'inscrivaient pleinement dans le contexte récent de l'entreprise. Avec toutes les modifications et les changements apportés à la chaîne, il convenait d'actualiser le DUERP pour cette partie de la ligne. Je devais donc me rendre sur la chaîne afin de repérer et de constater les dangers auxquels sont régulièrement exposés les opérateurs. En plus d'un travail d'observation, il était nécessaire d'échanger avec les ouvriers et agents de maîtrise afin de recueillir leurs ressentis et leurs vécus des situations de travail. L'objectif étant d'intégrer au maximum ceux-ci afin de nous assurer que les actions de prévention soient réalisables et adaptées à leur quotidien. Une fois ce travail de terrain terminé, je devais saisir les informations correspondantes sur le DUERP de l'entreprise présent en ligne.

Ces missions de stage m'ont donné une position extrêmement intéressante, en particulier dans la perspective d'une enquête de terrain. Afin de réussir mes objectifs, j'ai eu la possibilité de me rendre de nombreuses fois sur la ligne de production. J'ai ainsi pu créer et entretenir le dialogue avec les ouvriers présents jusqu'à ce que ces derniers acceptent de se confier davantage, notamment à travers des retours d'expériences.

1.4 La construction d'un objet de recherche

C'est véritablement au contact du terrain et des opérateurs que j'ai construit mon objet de recherche ainsi que ma problématique. Au fur et à mesure que je passais du temps avec eux, j'ai peu à peu repéré leurs réticences à appliquer strictement les règles et les dispositifs de sécurité. Cela se manifestait par exemple par le refus du port de certains équipements de protection individuelle malgré les demandes de leurs encadrants (lunettes de protection, gants anti-coupures, casquette de sécurité...). Dans le même esprit, certaines décisions prises par le

département prévention étaient publiquement critiquées et remises en question par une partie des travailleurs.

Ces formes de tensions et de mésententes m'ont réellement surpris. Dans la mesure où le service sécurité cherche à protéger et à prémunir au maximum les salariés des situations dangereuses, j'imaginai ces derniers enthousiastes et pleinement disponibles aux propositions qu'on leur adressait sur ce sujet. Je me rends compte aujourd'hui que cela est beaucoup plus nuancé et compliqué. Je suis parti d'une interrogation très simple qui m'a permis par la suite de construire et d'avancer sur un véritable objet de recherche : Pourquoi les opérateurs ne respectent-ils pas certaines règles de sécurité ?

Bien que cette question puisse paraître simple et en apparence assez naïve, je pense qu'elle renferme au contraire un véritable paradoxe. Nous pourrions estimer que les travailleurs sont avant tout préoccupés par leur santé et leur bien-être, la réduction des risques et des dangers auxquels ils sont exposés devrait faire figure de priorité pour eux.

Or, les observations et les témoignages que je récoltais montraient au contraire des formes de réticences et de résistances à appliquer certaines règles qui, pourtant, les protègent et les sauvegardent. Alors qu'ils sont les principaux concernés et acteurs, il n'était pas rare qu'ils se confrontent au département prévention, notamment dans le processus de légitimation et d'intériorisation de certaines règles.

J'ai ainsi pu constater que certains ouvriers montraient peu à peu des formes de défiance envers le service sécurité que j'incarnais, et indirectement à mon égard. Cela se traduisait par des gestes (regards et sourires entre eux après m'avoir parlé), mais aussi par des remarques (« *il m'a collé une amende* », « *il faut faire des études pour nous surveiller ?* », « *tiens, inscris le dans ton rapport* », « *il faut quand même qu'on puisse travailler* »). J'ai véritablement été surpris par ce rapport de force. Je pensais, avant d'intégrer l'entreprise, que le département prévention et les équipes de travail poursuivaient des objectifs semblables et partageaient les mêmes visions des choses. Ce type de relation conflictuelle demeurait une interrogation supplémentaire pour moi.

Le conflit est justement un thème que j'apprécie tout particulièrement car je trouve qu'il nous permet d'en apprendre beaucoup sur une organisation sociale, quelle qu'elle soit. De nombreux anthropologues comme Max Gluckman et l'école de Manchester nous ont montré l'intérêt et la pertinence d'étudier l'adversité ainsi que les rapports de force afin de nous aider dans la compréhension des sociétés humaines. Analyser les divergences d'opinion entre deux groupes,

c'est aussi travailler indirectement sur le système de représentation des différents acteurs afin de comprendre pourquoi il y a confrontation. Ainsi, nous en apprenons davantage sur la place, les enjeux mais aussi les problématiques à l'œuvre pour chacune des parties.

Au vu de mon attrait pour cette thématique, et surtout à partir des observations que j'ai pu réaliser sur mon terrain, je suis parvenu au questionnement suivant : Comment expliquer les tensions et les mésententes entre le service prévention et les opérateurs, sur les questions de sécurité ?

Il me semble que cette interrogation réunit les différentes dimensions décrites plus haut. Elle me permet de questionner les résistances ouvrières vis-à-vis des règles de sécurité ainsi que les formes de défiance envers le service prévention, tout en travaillant sur la réinterprétation des dispositifs et leur mise en pratique concrète par les opérateurs.

Avant de continuer plus en avant dans notre réflexion, il convient de rappeler certains éléments de contexte qui ont eu, à coup sûr, un impact dans l'émergence de désaccords entre les deux parties.

Le projet de transformation de la ligne était une étape cruciale dont l'avenir de l'usine dépendait directement. Ainsi, la sécurité s'est tout de suite imposée comme une préoccupation majeure, le moindre incident pouvant déboucher sur un arrêt des travaux, en plus d'occasionner du tort en terme de réputation pour les Papeteries de Donac.

Les chantiers et les premières phases de tests sont toujours des périodes extrêmement accidentogènes dues à la présence de risques encore inconnus ainsi que par la coactivité très importante entre différentes entreprises. Les règles et les dispositifs de prévention ont donc été signifiés de manière plus intensive qu'à l'accoutumée, ce qui a déclenché un certain nombre de réactions parmi les opérateurs qui n'avaient pas l'habitude de tels avertissements. Il est également utile de rappeler que cette période était extrêmement éprouvante sur le plan affectif pour bon nombre de travailleurs fortement préoccupés par l'avenir de l'usine et le leur, par extension.

Cette étape est marquée par un autre changement important relatif à l'organigramme du service de sécurité. Au milieu du projet de transformation, l'entreprise a vu partir à la retraite Luc, le responsable sécurité de l'époque. Bien qu'il fasse partie intégrante du département prévention depuis plus de 10 ans, ce dernier était directement issu de la production et avait connu des promotions internes importantes. Sa remplaçante, Léa, âgée de 30 ans, est issue d'un cursus Hygiène, Sécurité, Environnement, beaucoup plus courant dans le métier. Cette dernière

possède un regard différent et n'a pas les mêmes manières de faire par rapport à son prédécesseur.

Il me semble tout à fait probable que les changements réalisés dans la politique de sécurité ont perturbé les opérateurs qui étaient habitués aux méthodes de Luc. La grande majorité d'entre eux sont présents depuis plus de vingt ans dans l'entreprise, ils ont donc des usages et des pratiques fortement ancrés en eux. Le fait de devoir changer de modes opératoires a forcément contribué à l'apparition de tensions entre les ouvriers et le département prévention.

1.5 Hypothèses et méthodes d'enquête

Il découle de ma problématique plusieurs hypothèses auxquelles j'aimerais répondre dans ce mémoire. La première, directement issue des travaux de Nicolas Jounin, suppose que les règles et les dispositifs de sécurité sont le plus souvent perçus par les travailleurs comme des contraintes. A travers ses enquêtes de terrain dans le BTP, le sociologue montre que les ouvriers du bâtiment cherchent à contourner les mesures de prévention dès qu'ils le peuvent car cela représente pour eux une perte de temps et d'énergie, une exigence qui ralentit le travail tout en le rendant plus difficile.¹

Dans la même optique, mais en poussant le raisonnement encore un peu plus, je pense que les opérateurs expriment une forme de défiance envers le département prévention et les protocoles de sécurité car cela impacte leur espace de liberté. Cela serait vécu et perçu par eux comme une amputation de leur pouvoir d'agir.² La présence de nouvelles règles contraindrait les travailleurs tout en les obligeant à s'adapter. Ils auraient le sentiment qu'on les dépossède de leurs habitudes de travail.

En m'inspirant cette fois des travaux de Christophe Dejourn, je suppose qu'une partie importante des habiletés et des savoir-faire à l'œuvre pendant l'activité professionnelle n'est pas prise en compte par les règles de sécurité et les normes techniques. A force d'exécuter une tâche, les travailleurs développent un rapport particulier à leurs matériaux et à l'ensemble des équipements qu'ils côtoient. Ils créent du même coup un ensemble de techniques et de pratiques

¹ Jounin Nicolas, « La sécurité au travail accaparée par les directions. Quand les ouvriers du bâtiment affrontent clandestinement le danger », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2006/5 (n°165), p. 72-91.

² Laurence Montcharmont, Rachid Belkacem, Benoît Scalvinoni. La gestion des risques professionnels par les ouvriers du BTP. 2022.

spécifiques à leurs situations de travail³. Cependant, ces habiletés restent souvent invisibles aux yeux des autres acteurs qui ne vivent pas l'action.

Dans le même esprit, il semble qu'une partie importante des risques et des dangers que les salariés connaissent proviennent non pas des règles de sécurité ou des formations dont ils peuvent disposer, mais du vécu et de l'expérience de leurs collègues de travail. La transmission des savoirs et des connaissances en milieu ouvrier semble emprunter une importance prédominante dans la protection et la sauvegarde des opérateurs.⁴ Par conséquent, nous pouvons nous demander si cette socialisation professionnelle ne rentre pas en contradiction avec certains outils et supports utilisés par le service de sécurité.

Au vu de certaines de mes lectures et après plusieurs observations, je fais enfin l'hypothèse que les dispositifs de sécurité sont le plus souvent issus de négociations et de compromis, quelquefois officieux, parfois tacites, entre le département prévention et les opérateurs. Cela ne serait pas, comme on peut le penser au départ, une simple injonction des premiers sur les seconds.⁵

Pour répondre à ces hypothèses je m'appuierai en premier lieu sur les nombreuses observations que j'ai été amené à réaliser durant mes missions de stage. Pour accéder aux représentations et aux vécus des ouvriers, j'ai réalisé des entretiens avec trois d'entre eux ayant des postes, des expériences et des profils différents. J'ai sélectionné les opérateurs de la chaîne avec qui j'entretenais le plus d'affinités afin qu'un dialogue de confiance se crée plus facilement. J'ai également mené deux entretiens avec des animateurs sécurité. Il était essentiel pour moi d'interroger des membres de ce service afin de comprendre leur vision des enjeux et leur rapport à la prévention de manière plus générale.

Solliciter des salariés d'autres secteurs se serait avéré intéressant dans le cadre de cette enquête, en particulier pour repérer si certains départements entretiennent des rapports différents à la sécurité. Néanmoins, et ce principalement à cause des contraintes de temps, j'ai fait le choix

³ Dejours Christophe, « L'engagement du corps dans l'intelligence à l'épreuve du travail vivant », in : Gilles Amado éd., *La créativité au travail*. Toulouse, Érès, « Clinique du travail », 2017, p. 61-80.

⁴ FOURNIER Pierre-Sébastien, « La transmission de savoirs professionnels en situation de travail », in : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2015, p. 163-166.

⁵ De Terssac Gilbert, Mignard Jacques, « 6. Vers la sécurité négociée ? », in : De Terssac Gilbert, Mignard Jacques, *Les paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Le Travail humain », 2011, p. 229-248.

de me concentrer uniquement sur la nouvelle ligne car c'est le service que je connaissais le mieux et les ouvriers avec qui je m'entendais le plus. Je pense néanmoins qu'une partie de mon analyse pourrait certainement s'appliquer à d'autres branches de l'usine.

Chapitre 2 : Immersion et représentations en milieu ouvrier

2.1 La connaissance des machines et de son environnement

Dans l'imaginaire collectif, le monde ouvrier est parfois assimilé aux tâches simples et répétitives ainsi qu'au travail à la chaîne. Ces stéréotypes sont pourtant loin de refléter le quotidien de travail de milliers d'opérateurs en France comme les salariés de l'entreprise Donac. Le métier de papetier requiert, en effet, un ensemble de compétences, notamment lié à la connaissance des machines, des étapes de production ainsi que des procédés de fabrication. Ce savoir, très spécifique, se traduit particulièrement dans le langage et les nombreux termes d'usages utilisés par les salariés.

Les « *casses machines* » désignent à titre d'exemple les incidents qui se produisent régulièrement sur la ligne et qui obligent les opérateurs à arrêter temporairement la production. Ainsi, les morceaux de papier qui sont décrochés des bobines et qu'on retrouve le plus souvent par terre sont appelés « *les cassés* » en référence aux arrêts qui provoquent leur apparition. Dans le même esprit, la fabrication du papier entraîne un résidu liquide qui se forme régulièrement autour des rouleaux en marche et qui est couramment appelée « *la sauce* ». Nous pouvons également citer « *les limaces* », terme utilisé pour qualifier les transbordeurs déplaçant les bobines, en référence à la lenteur de ces navettes.

En plus de ces expressions indigènes, nous retrouvons un ensemble de termes techniques décrivant les nombreuses pièces et parties de la ligne.

Lors des premières semaines, il m'a ainsi été très difficile de reconnaître, de distinguer et de comprendre les situations de travail et les endroits concernés. Ce n'est qu'au fil des observations de terrain, à force d'entendre et de regarder, que j'ai pu me familiariser avec une partie du vocabulaire et des réalités du métier.

Par ailleurs, les opérateurs ont une connaissance extrêmement développée de leur environnement et des dangers qu'il comporte. Certains d'entre eux ramassent par exemple des morceaux de papier à terre, à quelques centimètres de rouleaux tournant à pleine vitesse. Dans

le même registre, il n'est pas rare de voir lors des arrêts techniques, des ouvriers escalader et tenir en équilibre sur certaines parties de la machine pour installer une nouvelle pièce. Ces habiletés et ces habitudes qui traduisent la maîtrise de l'activité ne sont pas sans risques comme nous le rappelle Gauthier, le représentant du personnel au SHSCT (Service Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail).

« Enquêteur : Quand je suis arrivé, c'est vrai que je voyais les mecs qui sont juste en dessous de rouleaux qui tournent, donc c'est vrai, j'ai l'impression que les gars ils ont vraiment une connaissance de la machine sans avoir besoin de regarder si tu veux ?

Enquêté : C'est une connaissance et c'est une certaine inconscience, c'est un mélange des deux. Alors, c'est une mauvaise habitude, mais on prend l'habitude de travailler avec des choses qui sont d'abord surdimensionnées. C'est des gros rouleaux, c'est des gros moteurs, on prend l'habitude d'en être près, alors au début on a peur, mais un jour cette peur elle s'efface et c'est une zone qui est pas bien parce qu'en fait, si on n'a jamais eu de problème c'est plus dangereux et c'est là que ça devient dangereux finalement ».

Gauthier, 47 ans, agent de maîtrise, délégué du personnel au SHSCT

Cette connaissance de l'environnement semble se développer tout particulièrement lors des imprévus et des marches dégradées. La « casse machine » est un bon exemple de ce type d'épreuve quotidienne, lorsque le papier casse à une étape de la ligne de production, il est nécessaire d'arrêter toute la chaîne. Les opérateurs s'affairent alors à trouver l'origine du problème pour pouvoir le résoudre le plus rapidement possible. Des casses peuvent survenir plusieurs fois par jour avec, à chaque fois, des déterminants différents, rendant ardu le travail des ouvriers qui mettent parfois plus d'une heure pour relancer la machine. Malgré le caractère imprévu et difficile de ces situations qui sont parfois stressantes, elles sont pour de nombreux agents très formatrices. Selon eux, c'est véritablement sur le terrain et dans ces situations d'improvisation que l'on apprend le plus à connaître sa machine, ses particularités et ses réactions.

« Enquêté : Sachant que pour être à l'aise sur le poste que l'on occupe ça se compte en années avant d'avoir des actions un peu automatiques. Vraiment savoir où on va, ça prend des années. Moi, en général j'étais bien sur un poste au bout d'un an et demi ou deux. C'est là qu'on sait qu'il peut arriver des choses, on sait ce qu'on a à faire. Sur le plan sécurité on est prêt un peu plus tôt, les dangers on les connaît. Mais pour vraiment se sentir bien sur un poste, que ce soit sur tous les aspects du poste, il faut bien un an et demi.

Enquêteur : Développer une espèce de maîtrise de la machine...

Enquêté : Oui, voilà. Et puis il y a la formation technique, et après on a aussi ce côté expérience. C'est-à-dire que c'est des machines qui marchent pas bien entre guillemets donc ça veut dire qu'on a tout le temps des problèmes. Donc, c'est au bout d'un an et demi que t'as eu suffisamment de problèmes, que t'as eu suffisamment de choses qui sont arrivées pour dire

bon il y a un ressenti de la machine, on sent qu'il y a une vibration, que ça va pas bien, naturellement on dit tiens je vais régler telle chose ou telle chose.

Enquêteur : Ce ressenti dont tu parles, il se développe vraiment au fur et à mesure des problèmes que tu rencontres, c'est vraiment ça ?

Enquêté : Ouais vraiment, au fur et à mesure des problèmes et de la marche machine. Si jamais tu restes pendant six mois sur une machine qui tourne tout le temps bien, tu repousses le délai d'autant. C'est vraiment quand ça se met à mal marcher ».

Gauthier, 47 ans, agent de maîtrise, délégué du personnel au SHSCT

2.2 Habiletés et savoir-faire

Lorsqu'un agent arrive à un nouveau poste, il ne connaît quasiment rien du métier et des réalités auquel il renvoie. Il a, bien entendu, les connaissances théoriques qui lui ont été transmises durant sa formation ainsi que certaines opérations spécifiques comme la manipulation du pont afin de soulever les bobines de papier lourdes de plusieurs tonnes. Mais c'est véritablement en pratiquant l'activité, en se confrontant aux situations de travail et aux problématiques quotidiennes qu'il va développer certaines aptitudes ainsi que des manières de faire particulières.

Christophe Dejours dans le chapitre « *L'engagement du corps dans l'intelligence à l'épreuve du travail vivant* », détaille cette importance pour l'opérateur de manipuler sa machine et ses équipements de travail afin d'intérioriser des habiletés et des savoir-faire qui seront ensuite utilisés tous les jours inconsciemment par l'opérateur.

« Mais la clinique du travail suggère que cette mobilisation de l'intelligence passe aussi par une lutte avec la matière dont la condition sine qua non est une familiarisation avec la résistance du réel. Familiarisation qui passe par un corps-à-corps avec la matière, l'outil ou l'objet technique, orientée fondamentalement par la volonté d'un dialogue. Dialogue entre le corps du travailleur et la matière ou l'objet technique. Mais ce dialogue est inégal. Parce que la matière ou la machine ne parle pas. Faute de la faire parler, il faut la faire réagir. Tripoter la terre jusqu'à la réduire en morceaux, à force de la travailler, d'en tester la résistance, la souplesse, la dureté, la fragilité. Pousser le régime de rotation de la machine jusqu'à ce que ses bruits stridents, ses odeurs de métal surchauffé et d'huile de coupe brûlée, s'achèvent par un blocage brutal, une immobilisation soudaine, ou par le claquement de rupture des éléments de mécanique. »⁶

Cet extrait décrit l'importance de pratiquer une activité pour comprendre le rapport particulier qu'entretient un travailleur avec cette dernière. Il semble que c'est pendant ces temps

⁶ Dejours Christophe, « L'engagement du corps dans l'intelligence à l'épreuve du travail vivant », in : Gilles Amado éd., *La créativité au travail*. Toulouse, Érès, « Clinique du travail », 2017, p. 68-70.

d'urgence, lorsque l'opérateur est forcé de réagir et d'improviser, qu'il apprend le plus car il est obligé de tester un ensemble de paramètres pour trouver des solutions rapidement. Il peut être amené à réaliser des vérifications extérieures pour s'assurer qu'une pièce ou des *cassés* n'obstruent pas les machines, peut faire varier le rythme de la chaîne de production en accélérant ou en diminuant la vitesse de rotation, ou opérer des changements dans la composition des produits et de la pâte à papier. Tous ces essais permettent à l'ouvrier de mieux connaître sa machine et ses réactions.

Le psychanalyste insiste par la suite sur l'importance du corps et des appréciations physiques dans les formes d'intelligence au travail. Bien que présentes dans les têtes et les psychés des travailleurs, ces sensations subjectives se manifestent également dans les membres et les chairs de ces derniers. Il y a véritablement un apprentissage physiologique s'appuyant sur le travail réel et les problématiques quotidiennes pour arriver finalement à la maîtrise d'une activité quelle qu'elle soit. Bien entendu, ces perceptions corporelles rentrent pleinement en compte dans l'appréciation des risques et des dangers des opérateurs comme le décrit Christophe Dejours.

« Alors le corps, familiarisé avec les bruits, les odeurs, les vibrations de la machine en régime de forçage, saura désormais reconnaître avant l'accident matériel qu'il convient de réduire la vitesse, voire de mettre la machine au repos pour qu'elle refroidisse. Ainsi advient cette nouvelle habileté du corps qui maintenant sait usiner une pièce à l'oreille, au micron près..., que l'on vérifiera par prudence, après, au pied à coulisse. [...] Toutes les activités de métier, depuis le travail du bois de l'ébéniste, jusqu'au pilotage par l'agent de conduite d'une centrale nucléaire, passe ainsi par ce corps-à-corps avec la matière, l'outil et l'objet technique⁷ ».

Nous retrouvons à la Papeterie de Donac cette importance du corps et du toucher au quotidien. Lorsque le papier arrive au niveau de l'enroulage intermédiaire (vers le milieu de la ligne) et de l'enroulage final (à la fin de la ligne), il sort de la machine et vient s'enrouler autour de grandes bobines. Les opérateurs se servent alors de ponts pour lever les rouleaux de plusieurs tonnes avant d'y effectuer plusieurs tests afin de vérifier la qualité du papier. Certaines de ces pratiques sont formelles et établies, il est attendu que l'agent coupe un morceau de papier afin de le déposer sur une visionneuse, un large cadre en métal muni de plusieurs lumières, pour y constater d'éventuels défauts et imperfections. Il doit ensuite apporter cet échantillon dans une pièce munie de rayons ultraviolets pour une vérification approfondie. Il devra, pour finir, l'envoyer au labo où, un service spécialiste de la qualité, le soumettra à d'autres types de tests.

⁷ Dejours Christophe, « L'engagement du corps dans l'intelligence à l'épreuve du travail vivant », in : Gilles Amado éd., *La créativité au travail*. Toulouse, Érès, « Clinique du travail », 2017, p. 68-70.

Cependant, à côté de cette liste de procédures et de vérifications officielles, nous avons observé d'autres techniques et savoir-faire plus tacites bien qu'ils soient utilisés de manière très régulière par les opérateurs. En effet, les ouvriers travaillant sur la ligne viennent dès qu'ils le peuvent « *caresser la bobine* » pour s'assurer qu'il n'y a pas de brèches ou d'imperfections. Lorsque les machines tournent, il leur arrive ainsi de toucher certains rouleaux en rotation lente pour détecter d'éventuels plis sur le papier qu'ils pourront ensuite rectifier avec des modifications sur pupitre. Ils sont nombreux pendant les entretiens à insister sur cette importance du ressenti corporel afin de vérifier la qualité du produit.

« *Enquêteur : Toi, comment tu la décrirais cette importance de toucher le papier, ce savoir-faire, pourquoi c'est si important ?*

Enquêté : Parce qu'à la main tu détectes, enfin je veux dire on a des scanners dans les mains. En fait, on détecte beaucoup de choses qui sont pas forcément détectées par la machine. Euh le côté granuleux ou collant du papier, des plis qu'on va pas voir, qu'on va pas mesurer avec les scanners mais qu'on va sentir à la main. La dureté de la bobine. Il y a tout un ensemble de choses qu'on est capable de percevoir et que les machines ne peuvent pas. Plus on touche la bobine, plus on prend cette expérience-là. Je sais pas si t'as déjà vu certaines personnes quand on relance, sur la partie pré-sécherie, prendre la feuille et l'arracher. Bon au moment où tu fais ça, tu sais si t'es trop humide, tu sais si ta composition est bonne (celle de la feuille), tu sais si ça va bien se passer ou pas. Alors que t'as pas encore ton premier scanner, c'est un contact avec le papier qui fait que tu sais si il est humide, si il est pas humide, craquant, donc ça permet d'avoir une lecture de ce que tu fais ».

Gauthier, 47 ans, agent de maîtrise, délégué du personnel au SHSCT

Ce savoir-faire et ces habiletés se traduisent également dans les outils qui sont utilisés par les travailleurs. Contraints de s'adapter aux tâches et aux situations auxquelles ils sont confrontés, ils n'hésitent pas à créer leur propres instruments qu'ils montrent et expliquent avec beaucoup de fierté. Il peut s'agir d'un simple ajout à l'image de la pose d'une base plus confortable pour un racle servant à nettoyer *la sauce* présente sur les rouleaux. Cette modification permet une meilleure prise en main et diminue le risque de voir l'outil être emporté ou revenir dans le visage de son utilisateur. Dans le même esprit, l'extrémité des perches peut être rognée pour que ces dernières puissent mieux se faufiler entre les nombreuses barrières et pièces de la machine lorsque les opérateurs récupèrent *les cassés*.

Il peut également s'agir de transformations plus importantes comme le remplacement de certaines parties d'instruments, à l'image de barres de fer plus résistantes pour les pinces afin qu'elles résistent à la pression à laquelle elles sont parfois soumises.

Les anciens salariés sont ainsi nombreux à montrer et à enseigner aux nouveaux l'usage et la pertinence de leurs « *instruments maison* » comme l'illustre cet extrait d'entretien.

« Enquêté : Tout ce que j'ai pu apprendre parce que moi c'était des différentes machines que moi j'avais chez Rajo (l'ancienne papeterie dans laquelle il travaillait) mais j'avais des notions, j'avais des... Voilà je lui ai tout dit. Je lui ai dit pourquoi ça, ça va pas. T'es là mais si il y a un problème fait ça, ta ta. Je lui ai même donné des outils que j'avais à l'époque là-bas, tu sais la piquette en bois là ? Je te ferai voir. Quand je suis arrivé ici, ils disaient c'est quoi ça ?

Enquêteur : Tu l'a pris avec toi de Rajo ?

Enquêté : Ouais, j'avais encore des outils qui m'ont servi encore ici et la piquette justement. Ils disaient c'est quoi ce truc-là ? Eh bah au lieu d'arracher votre papier là, à la main là, en plus il y en a partout là, ces petites piquettes en bois, tu prends deux, trois feuilles, comme un crayon. C'est propre c'est net....Parce que j'ai vu des opérateurs le faire avec le cutter. Le cutter tu vas faire un coup de papier, mais la deuxième feuille ou la troisième feuille elle aura peut-être le coup de cutter hein. Alors qu'avec la piquette, tu peux pas, tu vois ce que je veux dire ? »

Cédric, 57 ans, conducteur de coucheuse et de supercalandre

2.3 Une transmission indispensable

Cédric évoque ici un sujet que nous n'avons pas encore exploré, la transmission des savoirs et des connaissances entre les opérateurs. Nous l'avons déjà détaillé, il est nécessaire pour l'ouvrier d'exercer son activité s'il veut en comprendre les risques et les difficultés. L'apprentissage du corps ainsi que la confrontation physique aux matériaux et aux équipements de travail semblent indispensables pour acquérir des habilités et des compétences nécessaires au salarié. Cela lui permettra de développer les bons réflexes et d'avoir une connaissance approfondie de son environnement et des machines avec lesquelles il travaille. Néanmoins, il semble qu'une partie importante du poste ne soit pas apprise ou intériorisée par l'individu, mais transmise par les autres, et notamment par les opérateurs les plus expérimentés.

« Enquêteur : D'accord, c'est vraiment de la transmission...

Enquêté : C'est de la transmission, il le faut, il le faut impérativement parce que tu vois, le mec il va arriver, on va lui dire tu vas faire un collage. Pfff un collage c'est quoi ton collage ? (en prenant une voix différente). Bah il y a une façon de le faire, bah il faut le visualiser, il faut le voir oui oui. À l'époque, on avait un petit souci, on en blaguait avec les jeunes. C'est que tu sais ta feuille, tu la prépares, un moment donné faut que tu la lâches parce que ton scotch tu le prends dans tes mains, mais ta feuille elle tombe parce qu'elle va glisser elle d'accord ? Ça veut dire que si tu lâchais la feuille pfff alors j'avais, on s'amusait avec les jeunes, on lui disait regarde comment qu'on fait, je lâche la feuille elle tombe, pas nous, il comprenait pas le...La simple salive tu sais, tu mettais piii (simulant un crachat), tu crachais un petit peu, tu mettais ta feuille, ça tenait (il rit). Oui voilà, c'était pour rigoler. Mais bon après, il y a une façon de le faire et puis ils avaient compris si tu veux. Si ta feuille tu voulais pas la faire tomber, il fallait prendre le scotch, l'enrouler, tu sais à l'enrouleur. Le scotch fallait le faire passer en dessous

mais le scotch quand il arrivait ici (il montre le haut de la feuille avec ses mains) et bah le scotch je le mettais déjà ici pour tenir la feuille (il me montre le milieu de la feuille). Pas en bas, ni en haut, tu vois ça tenait pas, alors ici (il me remontre le milieu de la feuille). Des petits trucs quoi, tu vois et c'est comme ça qu'on donne son savoir-faire, d'accord. Moi, j'avais des opérateurs comme conducteurs, on a un souci là, ils le disaient à personne hein. Dans la viscosité, tu sais quand le papier, enfin la couche est trop épaisse, on a besoin qu'elle soit diluée. On mettait tu sais l'eau au robinet, avec le tuyau, il mettait tout simplement un petit peu d'eau. Il le disait à personne, moi il me l'a dit moi (d'un ton fier). Ouais ça veut dire il m'a donné un petit savoir-faire hein ».

Cédric, 57 ans, conducteur de la coucheuse et de la supercalandre

Lors de la prise d'un nouveau poste, l'opérateur commence par une période de formation plutôt théorique avant d'être mis en double avec quelqu'un qui exerce déjà ce métier. D'une durée comprise entre un et six mois (selon le poste), ce temps est dédié à la transmission des connaissances et des savoir-faire afin que le salarié développe les aptitudes pratiques ainsi que les bons réflexes. Dans un premier temps, il doit rester en retrait afin d'observer le travail de l'agent expérimenté qui va lui expliquer et lui détailler les opérations qu'il effectue. Le nouveau venu devra par la suite réaliser lui-même ces tâches, son « tuteur » lui faisant un retour sur ce qu'il vient de voir, tout en rectifiant les points non satisfaisants.

Lorsque le temps d'apprentissage est terminé, si les deux parties et l'agent de maîtrise considèrent que la personne est apte, elle est habilitée à ce nouveau poste.

Bien entendu et comme nous pouvons le constater dans l'extrait d'entretien précédent, cette transmission entre ouvriers ne s'effectue pas seulement pendant ce temps de formation mais tout au long de l'exercice de l'activité. Par ailleurs, ce partage des vécus et des expériences ne concerne pas seulement des aptitudes et des habiletés, il sert également à signaler les dangers et les risques présents sur le lieu de travail.

« Enquêté : Après, je pense que les jeunes comme on a maintenant qui arrivent, qui ont 20 ans, 22 ans tout ça, ils sont impressionnés, donc on y va petit à petit. Ce que j'essaye déjà, c'est de leur montrer qu'il faut être prudent. C'est-à-dire bien faire attention et que faut y aller doucement. Faut pas les brutaliser. Parce que des fois, je me rappelle des anciens un peu ils bousculaient beaucoup plus, ils essayaient beaucoup plus de mettre de la pression, vas-y, vite, il faut se dépêcher. Alors que pas du tout, on pense d'abord sécurité, enfin bon c'est comme ça que je vois les choses. Il se met en confiance et si il lui faut au petit jeune six mois pour y aller doucement, ça va y aller. Tu le vois en fait vite, un gars comme moi qui a un peu d'expérience, tu vois vite si le petit jeune il va y arriver ou pas, ça se voit. Il y en a qui sont un peu plus mûrs que d'autres mais il suffit d'être prudent et... Mais oui, on est quand même impressionné, mais c'est ça l'apprentissage, il te faut du temps pour commencer à y arriver. Il te faut pour être à l'aise sur ton poste six mois pour comprendre les petites ficelles, pour pas t'embêter.

Enquêteur : Les endroits dangereux aussi j'imagine ?

Enquêté : Bien sûr, et t'apprends la machine petit à petit. Tu commences à t'intégrer dans cette machine et les gars te montrent, les anciens aussi. Faut pas faire comme ça... Tu fais des bêtises, tu fais casser la feuille. Faut pas qu'elle soit grosse la bêtise mais même si elle est grosse, si il y a personne de blessé c'est l'important.

Enquêteur : Donc pour toi, c'est vraiment les autres qui vont te montrer les endroits dangereux, qui vont te montrer là où tu peux aller, là où tu peux pas aller, c'est vraiment une transmission ?

Enquêteur : Oui, moi je crois vraiment, oui. Ton formateur, moi je trouve qu'à l'heure actuelle, enfin le gars qui va partir à la retraite, il devrait avoir son jeune, mais déjà un an à l'avance, pour commencer à transmettre son savoir, transmettre doucement. On le fait plus ça, pas assez, on lâche trop vite, on banalise un peu ça et ça peut être dangereux. Enfin, moi c'est mon idée ».

Pierre-Antoine, 53 ans, sécheur

Les endroits dangereux, les équipements à porter lors de certaines situations ou les pièces de la machine qui présentent un risque important, font partie des premières informations communiquées par les salariés expérimentés à ceux qui débutent dans ce nouvel environnement. Nous retrouvons cette idée chez Damien Cru qui développe le concept de savoir-faire de prudence. Cette expression renvoie à l'ensemble des habitudes et des connaissances informelles que détiennent les travailleurs et qui leur permettent d'éviter de nombreux risques.

Bien que ces savoir-faire de prudence soient souvent fortement invisibilisés, ils jouent un grand rôle dans la maîtrise de l'activité professionnelle en étant souvent plus efficaces que les consignes édictées par la hiérarchie. Ces réflexes que l'on serait tenté d'identifier à du « bon sens » ou à de la logique sont bel et bien des connaissances qui s'acquièrent et se transmettent.⁸ Sur mon terrain d'enquête les opérateurs plus expérimentés vont jusqu'à contrôler et corriger certaines manières de faire afin d'éviter que des comportements dangereux perdurent dans le temps.

« Il y a des choses par exemple, je peux pas passer dessus. C'est-à-dire qu'il y a un jeune ou un ancien même, n'importe, qui va pas respecter des choses. Tu vas lui dire, même si tu sais que le gars il va mal le prendre ou n'importe. Moi j'ai vu des choses comme accrocher les bobines avec le pont, 3 fois ou 4 fois ou 5 fois. Je vais y aller x fois mais je vais pas passer là-dessus. Il faut que le jeune, il aille voir son deuxième crochet parce que tu vois pas derrière quand t'accroches. Va voir derrière, je t'ai vu, t'es pas allé voir. Combien de fois les petiots me disent mais si si j'ai vu. Non, t'as rien vu, t'es allé voir ? Non, mais je sais que c'est accroché. Bah je lui dit, bah tu vas voir, je dis maintenant tu lèves pas une bobine si tu ne vas pas là-bas voir ce crochet, c'est hyper dangereux. Ou le mec, il va déplacer une charge et tu

⁸ Cru Damien, « Les savoir-faire de prudence : un enjeu pour la prévention. Consignes formelles et pratiques informelles de sécurité », in : Annie Thébaud-Mony éd., Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2015, p. 423-426.

passes dessous, tu vois par exemple. Et le mec, il te dit ça risque rien, je lui dis qu'est-ce que t'en sais que ça risque rien, t'as une bobine de 25 tonnes au-dessus de la gueule mais tu t'imagines ? Ah mais moi je risque rien, ah bah oui, toi t'es au pont, t'es à 25 mètres, tu risques rien, mais je lui dis le gars qui sera dessous. Tu passes pas au-dessus, tu attends ou tu lui dis de se sortir, et ça j'y suis... »

Pierre-Antoine, 53 ans, sécheur

Ce témoignage est très intéressant car il nous enseigne qu'en réalité les opérateurs sont fortement sensibilisés aux dispositifs et aux mesures de prévention. Le fait qu'ils s'opposent à certaines décisions du service sécurité ne signifie donc pas pour autant qu'ils ne sont pas intéressés ni impliqués dans ces thématiques. Bien au contraire, ils construisent leurs propres outils pour diminuer l'exposition aux risques. Les opérateurs discutent beaucoup entre eux des situations dangereuses, des endroits qui requièrent une grande vigilance ou des incidents qui ont eu lieu il y a plus ou moins longtemps. Ils n'hésitent pas à évoquer ou à se plaindre publiquement d'un élément qui présente un risque trop important.

Dès lors, ces éléments tendent à déconstruire l'image que j'avais à priori du rapport de force entre les agents de prévention et les ouvriers. En effet, nous ne pouvons résumer cette relation à un conflit et une adversité au cours de laquelle les premiers essaieraient d'imposer leurs mesures et leurs dispositifs aux seconds qui seraient réfractaires à toute proposition sur ces questions. Les opérateurs ne sont pas, par principe, opposés à la sécurité.

J'entends montrer par la suite que les mésententes présentes entre les deux parties s'expliquent avant tout par une différence de vision, d'interprétation et d'objectif en matière de prévention au travail.

2.4 Des règles et des dispositifs de prévention parfois contraignants

Les règles de sécurité ont toujours pour vocation première de protéger les salariés. Malgré cet objectif initial, nous devons garder à l'esprit que toute prise de décisions crée des effets et des répercussions qui n'étaient pas prévus au départ. Il en est de même en ce qui concerne les mesures de prévention qui peuvent devenir inadaptées lorsqu'elles s'éloignent de l'activité réelle. Plusieurs dispositifs de sécurité, à l'image des EPI (Équipement de Protection Individuelle), vont jusqu'à créer des risques supplémentaires, voir être dangereux pour ceux qui les utilisent dans certaines situations particulières.

« Enquêteur : Il y a certains équipements de protection individuelle, je pense aussi notamment, moi j'ai remarqué aux casques auditifs. Genre je veux dire quand vous travaillez vous avez

besoin de vous parler en fait. Vous avez besoin d'avertir beaucoup les autres et tout. Quand tu portes ton casque...

Enquêté : C'est pas pareil, c'est pas pareil, tout à fait.

Enquêteur : Mais en même temps, faut se protéger les oreilles.

Enquêté : Oui je sais bien, mais moi je suis encore de cette génération où on nous a imposé ça. Moi j'avais du mal parce que forcément, on s'entendait pas. Notre machine, le moindre bruit qui arrivait, on se disait oh putain il y a un truc qui va pas. Avec tes bouchons tu peux y aller, le problème, il sera là (il rit). Ça efface le problème. Mais même pour les lunettes, moi je me suis accroché plusieurs fois. J'étais d'accord de les porter et si tu veux à la coucheuse il y a de la vapeur, on intervenait dans les machines pour nettoyer et tu voyais plus rien en fait. T'avais à nettoyer toute la couche dans les bacheuses si tu veux et je voyais plus. T'étais sûr qu'il y avait un chef qui passait pour te dire euh, et je leur faisais comprendre non, à l'endroit précis je sais ce que je fais, je les enlève parce que je ne vois pas, c'est un danger... »

Cédric, 57 ans, conducteur de la coucheuse et de la supercalandre

Alain Garrigou et Patricia Le Frious insistent tout deux sur la nécessité d'analyser les risques et les situations de travail avant de choisir les bons EPI. Un équipement non adapté entraînera paradoxalement des situations dangereuses et une exposition accrue au risque. Nous le voyons à travers ce témoignage, rares sont les équipements qui ne constituent pas une gêne pour le travailleur. Les protections auditives empêchent la communication au sein d'une équipe ainsi que le signalement de potentiels dangers. Les lunettes de sécurité viennent le plus souvent réduire le champ visuel de ceux qui les utilisent. Les gants de manutention ne permettent pas aux opérateurs de sentir tous les détails sur le papier comme les plis ou les brèches. Nous voyons bien, à travers ces différents exemples, l'importance de considérer les effets pervers de certaines mesures de sécurité lorsqu'on analyse les situations de travail.⁹

Un autre exemple intéressant à aborder dans ce cadre concerne la mise en place et le balisage de barrières autour des machines de la ligne de production. Ce sujet fait partie des principales sources de mésentente entre les opérateurs et le service de sécurité. Les directives européennes contraignent dorénavant les entreprises à encadrer davantage les nouvelles installations, à l'image de la supercalandre arrivée il y a un an et demi. Cette dernière, entourée de nombreuses grilles, verrouille ses portes et ses accès lorsqu'elle est en fonctionnement, ce qui empêche les opérateurs de rentrer à l'intérieur pour venir toucher la bobine comme ils le faisaient sur la

⁹ Garrigou Alain, Le Frious Patricia, « Les équipements individuels : protecteurs, mais pas toujours », in : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2015, p. 500-503.

machine précédente ou au niveau de l'enroulage final. Pour plusieurs ouvriers, ces modifications tendent à ralentir et à gêner leur travail tout en le rendant plus difficile.

« *Enquêteur : Et justement, on parlait de sécurité intelligente, toi il doit y avoir des règles de sécurité que tu dois trouver ridicules, est-ce que tu pourrais m'en donner des exemples ?*

Enquêté : Bah la calandre, trop de sécurité là. Ça nous permet pas d'aller dans la machine. On pourrait intervenir pour justement faire de la production et tout ça, bah tu peux pas. Tu vois, moi je te dis quand la bobine elle part, il y a des brèches. Si la feuille elle continue et tout, elle est tendue, on est bien d'accord. Boom ça casse, ça y est vingt minutes arrêtés. Alors que cette brèche, dès que tu l'as vue au départ, c'est tout simple, tu mets un petit scotch machin, on peut pas, on peut pas. Ou alors si, il y a des endroits, on a réussi à le faire parce que faut enjamber, faut enjamber, faut monter. On peut éviter les arrêts, oui c'est sûr.

Enquêteur : Et du coup, ça doit être un peu rageant des fois de voir que tu peux pas intervenir...

Enquêté : Bah oui tu peux pas. Et aussi dans l'ascenseur, tu sais l'ascenseur ? Et bah à l'ascenseur il y a une grande barrière. Elle est énorme comme ça (il montre avec ses mains). Si t'avais ce problème-là, tu te mettais dans l'ascenseur, ton petit bout de scotch, ta feuille elle était pas si loin, tu pouvais intervenir. Mais tu peux pas parce qu'ils t'ont mis la grande barrière, quand elle est descendue ça arrête la machine. Tu vois, t'es à hauteur d'homme pour intervenir, t'as la barrière qui est à deux mètres de haut, tu peux pas ».

Cédric, 57 ans, conducteur de la coucheuse et de la supercalandre

Ce témoignage nous illustre parfaitement de quelle manière les règles et les nouvelles directives viennent entraver le travail des ouvriers en rendant impossible la pratique de certains savoir-faire et aptitudes. Christophe Hauert met en garde contre les écarts trop importants qui peuvent survenir entre « *le principe de normalisation et la singularité des situations de travail* ». « *Derrière la rationalité technique à l'œuvre dans la normalisation se cache en fait l'opposition classique entre travail de conception et travail d'exécution, les normes étant élaborées par des experts en l'absence des connaissances pratiques des utilisateurs. L'un des enjeux de l'action syndicale consiste à organiser la remontée des connaissances accumulées par les travailleurs vers les enceintes de normalisation.*».¹⁰

Les règles formelles et les conformités sont régulièrement perçues par les opérateurs comme une contrainte supplémentaire venant perturber le travail et les habitudes. Ils sont obligés de s'adapter, quitte à se mettre en danger et à s'exposer davantage aux risques afin de contourner certains dispositifs gênants. A l'image des EPI, et bien que les directives sont censées protéger

¹⁰ Hauert Christophe, « Le rôle des normes techniques », in : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2015, p. 491-494.

et préserver la santé et la sécurité des utilisateurs, elles peuvent entraîner des situations plus dangereuses lorsqu'elles ne s'appliquent pas aux réalités du travail comme l'explique Gauthier.

« Enquêteur : Moi, j'ai l'impression qu'il y a des dispositifs de sécurité qui sont respectés et d'autres à l'inverse qui sont un peu abandonnés par les équipes. En fait c'est peut être pour coller au travail, t'as des choses qui sont adaptées et ...

Enquêté : Et si à un moment donné les opérateurs ils considèrent, encore une fois à tort ou à raison, que le dispositif de sécurité il les handicape, naturellement même sans qu'ils s'entendent, il va être de moins en moins utilisé, voir démonté parce que finalement voilà. Quand derrière, au niveau de la partie humide, il manque des barrières, le danger que tu rajoutes il est juste égal à zéro. Par contre, c'est vrai qu'en ayant les barrières on voit plus des gens qui se glissent derrière les barrières pour faire ce qu'ils ont à faire et là c'est encore plus dangereux que quand il y a pas de barrières. Mais le sujet est même pas ouvert, c'est pas nous qui disons, c'est la loi. La loi, elle dit c'est comme ça, donc on doit faire avec ».

Gauthier, 47 ans, agent de maîtrise, délégué du personnel au SHSCT

Ce renforcement des normes semble de plus en plus présent dans les entreprises, en particulier pour la Papeterie de Donac où la production de glassine implique des conventions beaucoup plus strictes en termes d'hygiène. En effet, les étiquettes pouvant être en contact alimentaire, tout rapport avec celles-ci ou avec la glassine est à proscrire.

Cette conformité s'étend même aujourd'hui aux outils. A la suite de la visite d'un technicien chargé de vérifier la régularité des appareils, ce dernier a émis plusieurs réserves sur les instruments fabriqués par les opérateurs, le problème étant selon lui que ces équipements n'ont pas été testés et validés en amont par une instance de normalisation.

Ce type de retour sur leur travail tend à créer de la déception et de l'incompréhension chez les ouvriers qui valorisent et mettent en avant la création de ces outils qui répondent parfaitement à leurs difficultés quotidiennes en facilitant leurs tâches et en les préservant de certains risques. Ces équipements sont réellement adaptés à leurs besoins. Dans ce cadre, les préconisations de cet intervenant suscitent de vives réactions y compris chez l'encadrement. *« On a pas le droit d'avoir d'outils maison ?! Il parle comme dans un livre. »* (Monsieur Garde, le directeur de production). *« C'est un truc de dingue. On ne peut plus travailler ! »* (Diane, la directrice de la ligne). *« Le mec sort pas de son bureau ?! »* (Gauthier, délégué du personnel au SHSCT).

Nous sommes donc en mesure de valider notre première hypothèse selon laquelle les règles en matière de prévention seraient perçues et vécues comme des contraintes par une partie des opérateurs. Certaines mesures complexifient le travail, réduisent l'accessibilité aux machines, obligent les ouvriers à passer plus de temps et à consacrer davantage d'énergie à des tâches qui étaient auparavant plus simples. Il convient cependant de nuancer notre propos, cette

perception est loin de s'appliquer à la sécurité dans son ensemble mais semble seulement concerner quelques décisions et dispositifs.

Bien que ce soit l'explication la plus visible, le caractère contraignant des règles de prévention ne suffit pas à lui seul à expliquer les tensions et les mésententes entre les opérateurs et le service sécurité. Des causes plus profondes semblent être dissimulées dans ce rapport de force.

2.5 Une dépossession de l'activité

Les règles de sécurité et de conformité machine entraînent indirectement un contrôle plus fort sur l'activité qui est beaucoup plus cadrée et définie. Elles remettent en cause les habitudes de travail des opérateurs en réduisant notamment leurs marges de manœuvre. Les protestations et les plaintes peuvent alors être interprétées comme des formes de résistance, les ouvriers essayant de conserver l'exercice de leur savoir-faire et par extension la maîtrise de leurs activités.

« C'est vrai qu'ils revendiquent un peu du côté de la machine. T'as vu, ils l'ont sécurisée aussi avec les grilles. Les gars, ils disent c'est aberrant, on a vécu des années là, c'est vrai on s'approche et puis on sait ce qu'on fait, tout un chacun. Les opérateurs ils ont toujours réfléchi avant d'agir, ils savent où ils mettent les mains et là on leur interdit. Bon, le problème est là, on est obligé de démonter les machins. Ouais voilà, ils se rebellent un petit peu là-dessus, ça c'est sûr. L'accès pour voir. Le problème ils l'avaient pas avant, mais bon ils mettaient les mains, aujourd'hui les normes font que bon on met plus les mains, bah on fait quoi ? Bah (il fait semblant d'enlever les barrières), on perd du temps. C'est pas de se précipiter, courir tout de suite, c'est que l'accès on l'a plus. Je les sentais revendiquer un peu là-dessus ».

Cédric, 57 ans, conducteur de la coucheuse et de la supercalandre

A travers leur étude commune, les trois chercheurs Laurence Montcharmont, Rachid Belkacem et Benoît Scalvinoni insistent sur l'importance des espaces de liberté dans la prévention des accidents de travail. Malgré les nombreuses règles et dispositifs présents, il existe toujours un écart entre le travail prescrit et l'activité réelle. Les marges de manœuvre des travailleurs reposent justement sur ce décalage. Bien que ces dernières puissent être utilisées dans la poursuite des intérêts personnels, elles sont aussi un moyen pour l'individu de garder un contrôle sur son activité et par prolongement sur les risques qui y sont liés. Les espaces de liberté permettent aux ouvriers d'aménager d'autres manières de travailler afin de mieux

répondre aux problématiques et aux difficultés auxquelles ils peuvent être confrontés quotidiennement.¹¹

Les mesures et les règles de sécurité sont d'autant plus difficiles à respecter lorsqu'elles viennent se confronter aux habitudes et aux aménagements des opérateurs. Le fait de travailler dans des conditions qui étaient auparavant plus libres, où l'activité était moins encadrée et moins prescrite, change le rapport au métier des ouvriers. Ils sont tout à coup beaucoup plus limités dans leurs actions et obligés de prendre en compte des aspects jusque-là ignorés, ce qui les contraint notamment à s'adapter aux nouvelles situations.

« Enquêté : La casquette, ah c'est compliqué la casquette.

Enquêteur : Ah ouais la casquette c'est compliqué ?

Enquêté : Bah ouais, parce qu'on a hyper chaud, je veux dire tu peux pas la porter tout le temps. Ouais, je veux dire qu'elle nous la fasse porter. Voilà, il faudrait qu'on arrive à instaurer ça, à dire voilà, mettez-la quand vous êtes plus dans la machine ou n'importe tu vois ? Il faut, mais quand on est au travail au quotidien comme on est avec le pont ou n'importe, quand on est dans des zones où on peut pas trop se cogner, pas obliger de la porter quoi parce pfff.

Enquêteur : Parce que, du coup, là j'ai un exemple, bon ça va concerner plutôt la partie humide, mais je sais qu'ils ont complètement mis des barrières partout partie humide et que ça emmerdait les gars du coup, parce qu'ils pouvaient moins intervenir, ils sont obligés de démonter les barrières tu vois...

Enquêté : On peut pas dire que ça nous emmerde, c'est pas que ça nous emmerde, c'est qu'on n'est pas habitués, c'est que la machine on l'a connue avant, sans les barrières. Donc ça nous embête parce que ça nous gêne, mais sinon personne nous met la pression pour nous dire... Ça nous embête quand on fait les feutres ou n'importe. Tu sais quand on démonte tout et qu'on change les toiles, c'est ça qui nous embête. Mais personne nous a mis la pression de nous dire dépêchez-vous, on change le feutre rapide ».

Pierre-Antoine, 53 ans, sécheur

En empêchant le salarié de fabriquer ses outils, en rendant plus difficile l'application de leurs savoir-faire à l'image du contact avec la bobine, certaines règles et mesures de sécurité détruisent les formes de créativité au travail. Toutes ces pratiques font partie des aspects les plus intéressants du métier car elles requièrent une véritable réflexion, une intelligence manuelle et pratique qui valorise ceux qui en font preuve. Elles s'opposent aux gestes plus automatiques et instinctifs comme l'utilisation du pont par exemple. Malheureusement, ce sont ces habiletés qui sont peu à peu empiétées et remises en question par les nouvelles normes.

¹¹ Montcharmont Laurence, Belkacem Rachid, Scalvinoni Benoit. « La gestion des risques professionnels par les ouvriers du BTP », Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales, Université de Lorraine, 2022.

Nous pouvons ainsi valider notre deuxième hypothèse, les ouvriers protestent et luttent contre certaines règles lorsque ces dernières impactent leurs espace de liberté. En plus d'être obligé de revoir leur mode opératoire, ceux-ci ont le sentiment de perdre une forme de contrôle sur leurs activités. Les nouvelles normes concernant la conformité machine semble de moins en moins conciliable avec les savoir-faire de ces travailleurs.

En définitif, nous ne pouvons pas continuer à penser que les opérateurs sont par définition opposés à toute forme de sécurité. Ces derniers sont fortement sensibilisés sur ces thématiques au vu de la place particulièrement exposée qu'ils occupent. Les nombreuses discussions qu'ils entretiennent sur ce sujet ainsi que les aménagements qu'ils effectuent pour se préserver de certains risques sont une preuve supplémentaire de cette implication. Il arrive cependant que des dispositifs de prévention viennent heurter les habitudes et les habiletés des ouvriers. Au-delà de la dimension contraignante de ces mesures, il existe tout un aspect symbolique, notamment lié à la dépossession de leur travail. Il n'est pas étonnant de constater par la suite les formes de résistance à l'œuvre dont le principal enjeu reste la maîtrise de l'activité professionnelle.

Chapitre 3 : Une cohabitation parfois difficile entre les opérateurs et le service prévention

3.1 Administratifs contre personnel de terrain : deux univers inconciliables ?

Nous avons commencé à l'explorer précédemment, les règles ainsi que les mesures de sécurité sont parfois difficiles à accepter et à respecter pour les opérateurs. Elles peuvent être perçues comme des contraintes, une charge supplémentaire qui ralentit le travail, qui rajoute des difficultés et des points de vigilance. Le chapitre précédent nous a également permis de constater que la maîtrise de l'activité restait un enjeu important, les ouvriers luttant pour conserver leurs marges de manœuvre ainsi que certains savoir-faire spécifiques. Ce premier niveau d'analyse nous permet d'ores et déjà de répondre à notre problématique en expliquant une partie des mécontentes et des tensions qui se jouent entre le service prévention et les opérateurs.

Nous considérons cependant qu'il est nécessaire d'approfondir encore davantage notre lecture en nous intéressant cette fois aux représentations différentes, voire contrastées, des deux

groupes concernant la prévention, responsables en grande partie de leur cohabitation parfois difficile.

Lorsqu'on s'intéresse au conflit dans le monde du travail, la sécurité apparaît comme un cadre privilégié d'observation. Elle met aux prises un département prévention ainsi que des opérateurs, deux univers aux imaginaires et aux objectifs complètement différents bien qu'ils soient obligés de travailler ensemble. Dans le cadre de mon stage aux Papeteries de Donac, je n'ai pas mis longtemps à m'apercevoir de l'opposition très forte entre les administratifs, sous-entendu le personnel de bureau, et les opérateurs, renvoyant aux personnes de terrain. Cet antagonisme semble surtout présent dans l'esprit de ces derniers, qui reprochent aux premiers une non-connaissance du travail réel et des décisions parfois inadaptées.

« C'est-à-dire que des fois, que ce soit pas qu'un chef qui dise tiens je vous ai fait ça. Bah oui, mais en fait tu nous as pas concertés, c'est bien ce que t'as fait mais pour l'instant c'est nul, il y a des choses, c'est pas bon. Ah mais ouais, mais vous êtes jamais contents, tu vois ? Des fois tu dis mais ça va pas ce que tu nous as acheté. Si t'étais venu nous voir directement on aurait travaillé, on aurait fait tiens moi j'ai une idée, ce serait bien de faire ça, et un autre dirait non mais ça va pas, ah j'y ai pas pensé. Du coup, ça fait pas des achats stupides, ça fait des achats de dire non mais attends, moi je ferais ça comme ça. Ah c'est peut-être plus travaillé... »

Pierre-Antoine, 53 ans, sécheur

« Enquêteur : J'ai remarqué aussi, alors souvent on dit, souvent il y a une opposition entre les mecs de bureau et les mecs de terrain, tu vois ce que je veux dire ?

Enquêté : Ça a toujours été, dans les usines c'est ça. Ils viennent nous faire chier à huit heures du matin (il rit), ils nous sautent dessus machin. Depuis quatre heures on y est nous et il y a pas eu de problèmes. Bon, je comprends qu'ils aient un boulot à faire aussi mais eh laissez-nous tranquilles cinq minutes. Mais c'est un projet, c'est normal, le matin tout ça ils sont toute la journée autour de nous et tout parce que quand une machine marchait bien et tout, tu ne voyais que ton contremaitre, pas plus. Bon là, c'est un projet, faut trouver plein de choses c'est normal, faut le prendre comme ça, encore aujourd'hui, oui bien sûr. Il y a des trucs à améliorer, tout ça, on l'espère, voilà. Des fois ils nous touchent des trucs pfff eh merde (il rit) mais bon c'est normal. »

Cédric, 57 ans, conducteur de la coucheuse et de la supercalandre

Cédric introduit dans cet entretien un élément très important à Donac, le rythme de travail. Les opérateurs travaillant aux chaînes de production sont tous des agents postés, organisés en 5x8 (cinq équipes qui se relayent toutes les huit heures). Chaque équipe de travail enchaîne deux jours de 4h à 12h, puis deux jours de 12h à 20h et enfin deux jours de 20h à 4h avant de pouvoir bénéficier de quatre jours de repos compensateur. Cela contraste avec le personnel encadrant ainsi que les administratifs qui effectuent des journées beaucoup plus régulières, commençant souvent aux alentours de 8h et finissant vers 17h.

Cet écart dans les temporalités et dans les pénibilités qu'elles entraînent semble être un des principaux points de décalage entre les deux groupes. Lors de mes observations sur le terrain, j'ai eu droit à de nombreuses remarques souvent recouvertes par des traits d'humour : « *Déjà l'heure de la débauche ?* », « *Beh dis donc tu fais pas d'heures supplémentaires toi* », « *Dépêche-toi, le monsieur à bientôt fini sa journée* » (un ouvrier s'adressant à un de ses collègues à mon sujet).

Le travail qui est réalisé par les responsables et les administratifs au bureau est bien souvent assimilé à des tâches improductives et à une perte de temps pour la majorité des ouvriers de Donac. Ce n'est que lorsque les fonctions support se rendent sur le terrain que leurs activités semblent recouvrir une certaine valeur pour les opérateurs.

« *Enquêteur : J'ai l'impression que quand on appartient à un service de sécurité, on est vu comme une personne de bureau qui connaît pas bien le travail...*

Enquêté : Exactement. Une personne de bureau qui passe sa journée assise dans un bureau climatisé à pas faire grand-chose, qui se fatigue pas trop et qui est payée comme un ministre voilà. D'où l'intérêt de passer du temps sur le terrain. Des fois, on me dit ça fait longtemps qu'on t'a pas vue, t'avais la flemme de venir sur le chantier ? Non non, j'ai pas la flemme mais je vais t'expliquer, moi de la paperasse j'en ai plus qu'assez et la paperasse elle avance pas toute seule quoi. Il y en a qui vont comprendre, si t'en as qui font un peu de paperasse justement à l'entrepôt, genre des devis ou des choses comme ça. Ils vont dire ah ouais non, mais m'en parle pas la paperasse, oh l'horreur (elle change de voix). Et puis t'as des gens, tant que t'as pas vécu une semaine de travail type, des gens que tu considères comme je-m'en-foutistes, fainéants et autres, ton point de vue ne pourra pas changer parce que tu ne vois que ce qu'il te reflète.

Enquêteur : Et pour toi, elle existe vraiment cette opposition, personnels de bureau contre mecs de terrain ?

Enquêté : Ouais, pour moi c'est évident. Parce que beaucoup de gars de terrain considèrent que les gens des bureaux c'est des gens qui ont fait plein d'études mais qui connaissent rien à la vie et qui arrivent quelque part en imposant leurs visions des choses et ce qu'ils pensent être du savoir. Et après, c'est comme dans toute relation humaine, t'as rarement des gars de terrain avec des bac+5 et du coup, des fois ils se sentent un peu inférieurs. »

Marine, 32 ans, responsable du site de Donac pour le GIE

Après avoir abordé les horaires, il convient d'analyser à présent les représentations du « propre » et du « sale » en milieu ouvrier. Lors de mes premiers contacts avec le terrain, de nombreuses remarques portaient sur l'état de mes vêtements, trop net aux yeux de mes interlocuteurs : « *il va falloir le salir ce pantalon un peu* », « *Lui il passe partout, il est toujours propre* ». J'ai peu à peu compris qu'un habit de travail qui était propre et impeccable renvoyait une nouvelle fois à ce monde improductif et inexpérimenté que sont les bureaux et les

administrations. A l'inverse, la saleté, les tâches et autres résidus de *sauces* renvoient quant à eux à la persévérance, au courage, au terrain, et surtout au travail.

Afin de faciliter mon intégration dans les différents départements, je décidai d'utiliser deux tenues. Une lorsque je travaillais au bureau et l'autre, que je prenais le soin de ne jamais nettoyer, que j'enfilais lorsque je me rendais sur la chaîne de production. Il m'est arrivé alors quelques fois, en retournant au service sécurité, d'entendre des remarques sarcastiques critiquant cette fois la saleté de mes habits. Difficile de trouver l'équilibre ! Ces situations auxquelles je repense aujourd'hui avec beaucoup d'humour et de dérision, reflètent parfaitement cette confrontation entre deux univers aux perceptions et aux codes complètement différents.

Nous aurions pu y ajouter la distinction classique qui est faite entre le haut (comprenant ici les encadrants et les administratifs) et le bas (qui renvoie aux ouvriers et aux exécutants). Contraste qui s'apprécie particulièrement bien dans cette scène où plusieurs opérateurs constatent à la lecture d'un document les promotions et changements de poste récents : « *un jour on retrouvera Jean (l'agent de maîtrise de l'équipe) tout en haut* » « *Oh ! ça risque pas, moi je viens d'en dessous des carreaux (en désignant les carreaux du sol), tu me verras jamais là-haut !* ».

Cette opposition entre « *personnels de bureau* » et « *gars de terrain* » n'est pas propre à mon environnement de stage, mais s'observe dans un grand nombre de sites industriels, à l'image des travaux de Christophe Brochier en immersion dans une petite usine du centre de la France. Au cours de son enquête, ce dernier revient lui aussi sur les antagonismes entre ces deux catégories professionnelles. Selon lui, cette conflictualité ne repose pas uniquement sur un écart de statut et de position sociale mais s'appuie également sur une différence dans les activités et les réalités au travail, notamment entre les ouvriers et les cadres.

« La séparation entre gens des bureaux et gens de l'atelier a bien sûr des conséquences importantes sur la façon dont les intervenants vont résoudre les problèmes qui se posent à eux et participer à la vie collective. Ces différences ne tiennent pas seulement aux positions de pouvoir, mais aussi à la nature du travail. Comme on le sait, les ouvriers sont surtout soucieux de s'économiser, de ne pas se blesser, de restreindre la lassitude, de libérer du temps pour des activités périphériques. Ils sont plus prisonniers de la tâche, sur laquelle ils ont peu de contrôle, que les cadres. Les diverses catégories d'intervenants adoptent donc des modes différents d'évitement des problèmes. Les ouvriers cherchent ainsi à résister à la routine tout en s'efforçant de ne pas se trouver en position d'être blâmés pour des erreurs ou des

négligences. Cela tranche avec la situation des cadres, qui exercent des activités plus complexes et dont le quotidien est plus dominé par les aspects relationnels.¹²».

3.2 Des écarts de représentations dans les outils, l'exemple du DUERP

Les divergences présentes entre les deux parties ne sont pas seulement perceptibles dans les paroles et les comportements des acteurs, les écarts de représentations apparaissent particulièrement bien dans les outils et les supports utilisés. Mon stage s'est principalement concentré autour de l'actualisation du Document Unique, raison pour laquelle je suis venu de nombreuses fois sur la ligne de production afin d'échanger avec les ouvriers sur leurs connaissances et leurs expériences des risques professionnels. Durant ces moments passés avec eux, j'ai pris conscience des formes d'incompréhension et de désaccord qu'ils entretenaient vis-à-vis d'un tel document.

Dans le cas des Papeteries de Donac, celui-ci se présente sous forme de fichiers Excel, correspondant chacun à une partie de la ligne de production. Nous pouvons prendre comme exemple le niveau de l'enroulage intermédiaire. Dans la première colonne sont renseignées toutes les situations de travail que sont amenés à réaliser les ouvriers sur cette étape de la chaîne ainsi que le descriptif des tâches correspondantes. Toujours dans notre exemple, nous pouvons citer la levée de la bobine. Dans la colonne suivante sont renseignés les dangers liés à chaque opération, ici nous retiendrons la charge suspendue. Nous retrouvons ensuite la famille de risques correspondante, effondrements et chutes d'objets dans notre exemple. La colonne suivante indique la conséquence pour l'opérateur, ici un écrasement et un traumatisme crânien. Enfin, sont également indiqués les moyens de prévention existants et pratiqués par l'entreprise. En ce qui concerne la levée de la bobine, nous allons retrouver principalement des consignes écrites ainsi qu'une formation au pont régulièrement renouvelée.

L'agent de prévention doit ensuite attribuer un chiffre en fonction de la fréquence de l'opération : 1 si cette activité est réalisée une fois par an, 4 si elle est effectuée entre une fois par mois et une fois par semaine, 7 si elle a lieu plusieurs fois par semaine ou une fois par jour, 10 si elle est exécutée plusieurs fois par jour. Un indicateur de gravité doit lui aussi être notifié selon la grandeur du risque qu'encourt le salarié : 4 pour un simple soin, 7 correspond à un accident réversible, 10 signifie un accident irréversible. Un pourcentage représentant la

¹² Brochier Christophe, « Le monde social d'une petite usine. Relations individuelles et groupales », *Revue française de sociologie*, 2011/1 (Vol. 52), p. 10-17.

maitrise du risque est, lui aussi, calculé en rentrant plusieurs informations dans le fichier. Par exemple, si cette partie de la machine est conforme ou non, si des EPI existent et sont adaptés, s'il y a des vérifications réglementaires en lien avec cette opération ou encore si une procédure existe afin d'expliquer le déroulement de l'activité.

En fonction des chiffres de fréquence et de gravité ainsi que du pourcentage de maitrise du risque, chaque opération est classée en trois catégories : R3 signifie que le risque est faible et maîtrisé, R2 nous indique que le risque est moyen et doit rester un point de vigilance, R1 nous informe d'un risque fort et de la nécessité de revoir les dispositifs de prévention.

Cette méthodologie rigoureuse sert à analyser et à mesurer les dangers de la manière la plus objective possible. Cependant, la rigidité de ce document n'est que peu compatible avec les retours d'expériences et la réalité du travail.

Il arrive en effet que toutes les informations ne puissent pas être saisies pour une tâche. Lorsque les risques pour une opération sont peu évidents, les menaces sont alors accentuées et dramatisées pour coller à la présentation du document. Une situation qui requiert l'utilisation d'une vanne ou d'une manivelle peut comporter le danger « *efforts physiques* » et avoir comme répercussions pour l'opérateur « *douleurs physiques* » ou encore « *lombalgie* ». Ce type de remarques tend à créer de la moquerie de la part des ouvriers qui considèrent, pour la majorité d'entre eux, que le document unique est un outil bureaucratique et peu utile.

Les indicateurs mentionnés comportent eux aussi une part d'arbitraire. La gravité est souvent difficile à connaître à l'avance, une chute de plain-pied pouvant occasionner un traumatisme crânien comme être complètement bénigne (cela reflète pourtant un écart de six points sur dix). Une partie importante des opérations ne sont pas réalisées de manière régulière comme on aimerait nous le faire croire avec l'indicateur de fréquence. Le changement des racles, les passages de pointe ou le nettoyage de certaines parties de la machine sont des exemples d'activités dépendant directement du nombre de *casses*, pourtant très différent d'un jour à l'autre ou en fonction des semaines.

Ces incohérences et ces limites n'échappent pas aux opérateurs qui n'hésitaient pas à me le faire comprendre lorsque je remplissais le DUERP avec eux : « *Les chiffres c'est tout le temps faux, regarde les élections* », « *Dans un bureau, sur un écran tout va bien !* », « *Oui douleurs physiques, douleurs physiques, des fois faut bien se décoller le cul de sa chaise* ». Cependant, certains agents, à l'image de Gauthier, ont parfaitement saisi les enjeux et les finalités d'un tel document.

« Enquêteur : Comment tu l'expliques qu'il est pas lu ?

Enquêté : Parce que ça leur sert à rien. Comment tu l'as fait le document ?

Enquêteur : En leur posant des questions.

Enquêté : Ils savent déjà. Le document unique, il est pas là pour les opérateurs, contrairement à ce qu'on peut en dire. Alors c'est pas un discours qu'il faut avoir, mais il sert pas pour la formation. Si jamais je forme quelqu'un en lui montrant le document unique, c'est comme manger deux dindes le jour de Noël, c'est indigeste quoi et puis ils le connaissent déjà, ils savent déjà. Alors forcément, si je dis ça, on pourra me prouver par A+B en montrant le document unique et en le faisant lire à quelqu'un qu'il y avait des secteurs qu'ils connaissaient pas, forcément. Mais tu sais, si tu roules trop vite avec ta voiture tu risques d'écraser quelqu'un, si je te le marque sur un papier t'es toujours au courant. Le document unique, il est pas à destination des opérateurs, je pense que c'est un document qui est très très utile dans l'analyse des risques et dans la planification d'une liste où ça, ça nous apparaît dangereux. Mais après il y a un écart. Si l'évaluation du document unique on l'a fait complètement honnêtement, tu vas avoir énormément de situations qui vont apparaître en rouge. Il y a beaucoup de fois où on dit bon il y a une procédure, on dit oui, mais en fait oui il y a une procédure, mais c'est celle qui a été faite par le fournisseur qui est dans les quatorze classeurs là-bas au milieu (il montre avec son doigt). La procédure, on dit qu'elle y est, en fait elle sert à faire baisser la note, c'est pas vrai. Il y a des formations oui, quand tu vois l'état et la qualité des formations qu'on fait en ce moment, non. Donc, en fait, il y a des choses à corriger. Je pense que c'est un bon outil, je suis peut-être un des rares à te le dire parce que côté opérateurs tout le monde te dira c'est de la foutaise. Je pense que c'est un bon outil, mais plutôt pour l'encadrement et la sécurité de manière à évaluer correctement les dangers. Pour nous, honnêtement ça n'a aucun intérêt ».

Gauthier, 47 ans, agent de maîtrise, délégué du personnel au SHSCT

Ce document tend à décrédibiliser le service prévention qui est parfois perçu comme posant des questions non adaptées et en décalage avec le quotidien des agents. Cela renforce encore davantage leur stigmatisme de personnel de bureau et d'administratifs.

Nous sommes donc en mesure de valider une autre de nos hypothèses. Nous avons vu dans le chapitre précédent, que la transmission des pratiques et des vécus entre agents était indispensable dans l'apprentissage des risques. Lorsqu'un salarié arrive à un nouveau poste, il est immédiatement averti des situations dangereuses et des endroits les plus périlleux. Les opérateurs ont donc une connaissance visuelle et sensorielle des menaces de leur environnement. Le simple fait que le DUERP soit présent sur un écran et sous forme écrite entre en opposition avec leur socialisation professionnelle qui est constituée majoritairement par l'expérience et la transmission orale. Ils ont une vision du travail global alors que ce document distingue chaque opération, ce qui nuit au contexte et à la compréhension générale. Ces divergences semblent renforcer une nouvelle fois les antagonismes entre ces deux parties.

3.3 Une différence d'objectifs entre les deux parties

D'autres dispositifs du service prévention sont critiqués par les ouvriers à l'image des « causeries sécurité ». L'agent de maîtrise de chaque équipe est chargé de rédiger un certain nombre de causeries par mois. En une feuille, le contremaître doit parler d'un sujet de son choix qui présente selon lui un risque comme le changement des câbles par exemple. Ce dispositif sert à sensibiliser et à impliquer le personnel dans les actions de prévention tout en les avertissant de situations dangereuses. Un opérateur qui a pris connaissance de la causerie doit signer une feuille d'émargement que l'agent de maîtrise doit à terme envoyer au service sécurité afin d'attester des actions qu'il a entrepris.

Bien qu'un tel dispositif paraisse à priori judicieux et intéressant, son application pratique est souvent détournée.

Par exemple, aucun contremaître de la ligne ne parvient à respecter le nombre de causeries demandées. Le fait que ces dernières doivent être lues pendant le temps de travail n'arrange rien car les opérateurs sont souvent occupés et rarement disponibles longtemps. Pour parer à ces difficultés, la majorité des agents de maîtrise se contente de faire signer la feuille sans informer en profondeur les ouvriers du sujet et des thèmes qu'il a choisis. Les causeries sécurité sont majoritairement perçues comme un indicateur qu'il faut respecter, comme un outil gestionnaire et bureaucratique ne s'appliquant pas aux réalités de leurs métiers.

Toutefois, il ne faut pas en conclure pour autant que les opérateurs ne sont pas intéressés par la sécurité. Dans les faits, ils réalisent très régulièrement des causeries. Cependant, ces dernières prennent le plus souvent la forme de discussions officieuses, de remarques et de conseils donnés brièvement qui ne laissent, bien sûr, aucune trace écrite car faisant partie des échanges et des conversations habituelles. Le fait de ne pas reconnaître et valoriser ces bonnes pratiques au détriment de documents qui sont souvent contournés tend à créer de la déception chez les opérateurs tout en renforçant l'écart entre ces derniers et le service sécurité. Gauthier évoque parfaitement ce décalage en faisant référence cette fois aux affiches et à la communication sur la prévention.

« Enquêté : Moi, je suis pas très publicité sur la sécurité parce que je trouve que c'est l'emballage d'un cadeau vide. On voit la sécurité, on en parle, mais derrière elle y est pas. Je préfère qu'il y ait des actions concrètes qui sont moins vendues avec de jolies affiches avec de la couleur. Par exemple, les petites affiches rigolotes qu'on voit au mur, c'est complètement inefficace.

Enquêteur : Toi tu trouves que c'est plus de la communication qu'une action réelle ?

Enquêté : C'est de la communication. Dans la sécurité, il y a vraiment plusieurs aspects. Moi ce qui m'intéresse c'est l'aspect terrain. Après il y a clairement un aspect de communication et la communication elle est euh interne, entre ceux qui font la sécurité, l'encadrement, et ceux qui travaillent, mais elle est aussi de promouvoir la sécurité qu'on fait sur le site, je veux dire c'est aussi important mais c'est pas pour nous, c'est pour l'extérieur. C'est important de dire nous on fait de la sécurité, mais nous concrètement on s'en fout, nous, ce qui nous intéresse, c'est vraiment sur le terrain.

Enquêteur : T'as l'impression finalement que les affiches qu'on peut mettre, c'est plus à destination des tiers que vous ?

Enquêté : Ah complètement ! On a tellement l'habitude de les voir qu'on les regarde même plus. Nous, l'efficacité, si elle est à noter sur 100, deux (il rit), non c'est zéro. Personne se dit je vais faire attention de pas me couper parce que j'ai vu une affiche qui me dit attention de pas te couper quoi. Mais en même temps, ça a une utilité, ce qui est pas vraiment perçu par tout le monde ».

Gauthier, 47 ans, agent de maîtrise, délégué du personnel au SHSCT

Il ne faut pas s'y tromper, l'ensemble de ces supports (le DUERP, les affiches, les causeries sécurité) ont une utilité, notamment en termes d'analyse des risques et de communication comme le souligne très justement Gauthier. Elles s'opposent cependant fortement aux us et aux pratiques des ouvriers ainsi qu'à leur culture professionnelle, ce qui tend à faire perdre de la crédibilité et de la valeur au service de prévention. Ivan Boissières et Bernard Heldt insistent tous deux sur la cohabitation parfois difficile entre le personnel exposé et le management. Les outils utilisés par ces derniers sont parfois mal compris et mal interprétés par les opérateurs qui ont le sentiment de ne plus poursuivre les mêmes objectifs que leur encadrement. Débute alors un conflit où chaque groupe lutte et milite pour ses intérêts particuliers.

Pour les deux auteurs, il est essentiel de prendre en compte les limites des supports utilisés afin de se rapprocher de la vision et des préoccupations de terrain au risque de creuser un écart trop important¹³.

Les outils utilisés par le management sont d'autant plus difficiles à accepter pour les ouvriers quand ils constatent que du temps et de l'énergie sont investis dans ces dispositifs mais que certaines situations auxquelles ils sont concrètement confrontés restent dangereuses. La survenue d'un accident semble parfois nécessaire, et ce même pour des incidents qui étaient signalés auparavant.

« Enquêté : Et avec Gauthier on discute beaucoup, parce que moi je suis beaucoup concerné sécurité aussi, et Gauthier il essaye de se battre pour dire. Tu sais les pincés qu'on a, souvent

¹³ Boissières Ivan, Heldt Bernard, « La sécurité industrielle, une affaire de métier et de management », in : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2015, p. 192-195.

les pinces elles sont vite pétées, elles ont une durée de vie de un mois. Ça peut arriver qu'elles sont bousillées, qu'elles passent dans la machine. Il vaut mieux que ce soit une pince qui passe dans la machine qu'un bras, on est d'accord. Donc ça c'est du consommable et ça je pense que Gauthier a du mal à faire comprendre que c'est du consommable. Et oui on en achète 12, on en achète 20, il doit y en avoir dans le magasin. Il y en a une qui est morte, on la jette et on va en chercher une autre au magasin. Oui ça a un coût mais derrière...

Enquêteur : T'as l'impression qu'il faut toujours un peu pleurer pour avoir les trucs ?

Enquêté : Oui c'est ça, il nous manque en haut pour les cassés ou n'importe il nous manque des chariots qui soient adaptés, on n'en a pas. Donc tu prends tes feuilles, on en a partout je veux dire. Tu prends tes échantillons tout ça, tu mettrais dans un chariot exprès, t'amènes ton chariot, quand il est plein tu vas le vider et tu reviens. Et là tu fais 50 allers-retours, tout le monde fait 50 allers-retours, on n'arrête pas tu vois ? Pff c'est un peu stupide parce que le jour où quelqu'un va se tordre une cheville, tu vas dire mais pourquoi vous faites autant d'allers-retours, bah ouais mais il nous faudrait un chariot. Attends ça coûte combien un chariot ? 500 balles ».

Pierre-Antoine, 53 ans, sécheur

Les remontées d'informations des ouvriers sont nombreuses et régulières mais se traduisent parfois par une absence de réponse ou des délais importants dans les aménagements à réaliser. Toujours pour illustrer les formes de paradoxe à l'œuvre, un exemple intéressant est celui des accidents et des presque accidents que les salariés sont sensés signaler dès que possible. Bien que les animateurs prévention insistent beaucoup dans ce sens, cela n'est que peu suivi dans les faits, la dissimulation d'une partie des incidents restant une problématique à Donac, à l'image de beaucoup d'autres entreprises.

Un opérateur me confiait pourtant avoir essayé durant un temps de déclarer la moindre blessure même anodine. Il a finalement été convoqué par la médecine du travail, cette dernière lui reprochant ses blessures trop nombreuses et « *son comportement accidentogène* ». A la suite de cette expérience, l'ouvrier en question a décidé de passer sous silence certains événements par peur d'être encore ennuyé.

Bien que l'on puisse justifier une nouvelle fois ces décalages par une différence de visions et d'interprétations, il me semble que la principale raison repose sur la place particulièrement ambiguë qu'occupe le département de prévention.

3.4 Animateur sécurité : une position complexe et ambivalente

En effet, les agents de ce service sont constamment pris dans des intérêts et des objectifs divergents. D'un côté, ils doivent veiller à la protection des opérateurs en analysant les risques présents et en écoutant les revendications de ces derniers. De l'autre, il est attendu qu'ils assurent la protection légale de l'employeur en actualisant notamment un certain nombre de documents à l'image du DUERP. Tout ceci en se tenant régulièrement informés des lois, des conformités européennes et des politiques de l'entreprise où ils ne sont parfois que peu consultés. Ils se retrouvent ainsi dans des projets et des préoccupations extrêmement variés où ils sont contraints de jongler en permanence entre des intérêts parfois contradictoires.

« *Enquêteur : Comment vous décririez la place d'un service sécurité dans une entreprise ?*

Enquêté : Alors, je dirais qu'on a une place stratégique. C'est la place d'un service support, mais en même temps intégré à tous les services. C'est d'arriver à se dissoudre dans tous les services. C'est-à-dire qu'on nous sollicite quand il le faut, que nous aussi on puisse accompagner quand on a des questions et qu'on nous voit vraiment comme faisant partie du terrain avec ce regard et cette observation du travail réel. Tout en sachant qu'il y a des exigences, il y a la loi, il y a la politique de l'entreprise avec la direction. Donc, faut arriver, notre rôle c'est pas d'être intermédiaire, mais de faciliter la communication entre tous les services. (Elle rigole) Même si on est pas des communicants, c'est pas ça que je veux dire. On est là pour faire passer des messages et en même temps avoir cette vision terrain. Je vois pas un service complètement isolé, c'est ça que je veux dire, un service sécurité ne doit pas être isolé dans son coin ».

Léa, 30 ans, responsable de la sécurité

Au-delà de cette place ambivalente, le service de sécurité se distingue également par une dépendance importante envers les autres secteurs de l'entreprise. Bien que les enjeux de ce département soient nombreux et variés, les politiques et les décisions qu'il prend ont besoin d'autres acteurs pour se traduire par des actions concrètes et efficaces. Les services techniques sont, par exemple, indispensables si l'on veut procéder à toute modification sur la ligne de production (rééquilibrage d'un caillebotis, mise en place de barrières de protections...). La section des achats est, elle aussi, nécessaire pour l'acquisition de matériel qui va permettre de préserver la sécurité des ouvriers. Cette dépendance constitue une contrainte supplémentaire pour les agents de prévention en ralentissant les actions et en rajoutant des paramètres supplémentaires à inclure dans la réflexion.

« *Enquêteur : Est-ce que c'est pas une difficulté supplémentaire aussi cette dépendance à d'autres services ? Par exemple, si des gens signalent une situation dangereuse, tout de suite la sécurité va avoir besoin d'autres services comme les services techniques, les services des achats, ça veut dire que tout est plus long, tout est plus complexe.*

Enquêté : Ah bah bien sûr. Moi tu vois, par exemple l'état de la voirie du site. Pour moi, ça représente vraiment une situation à risque pour des chauffeurs qui viennent trois fois par jour. On a une quinzaine de chauffeurs qui viennent trois fois par jour faire des chargements de produits et ils ont un énorme cratère au milieu de leur zone de manœuvre avec leurs poids lourds. Tous te disent c'est évident qu'un jour ou l'autre on va péter un essieu et là du coup vous vous bougerez enfin le cul parce qu'il y aura eu quelque chose de grave. Déjà, c'est un discours que tu peux pas laisser passer parce que ça sous-entend que tant qu'il n'y a pas eu d'accident on fait rien, donc non. Donc tu vas voir les services techniques, ils disent ah oui mais non, nous c'est pas notre budget, c'est le budget environnement. Ok, pourquoi ? Je sais pas. L'environnement te dit oui mais nous on n'a pas les sous pour ça, donc ça attendra. Ou alors on a fait que les trous visibles lors des visites marketing. Ok très bien, mais là mon trou j'en fais quoi ? Ça fait six mois qu'on m'a alertée de la situation, j'ai alerté différents services et il y a rien qui bouge, on attend quoi en fait ? ».

Marine, 32 ans, responsable du site de Donac pour le GIE

Les animateurs sécurité ne sont pas les seuls à pâtir de la complexité de certaines procédures. Les opérateurs n'hésitent pas, eux aussi, à critiquer les délais parfois anormalement longs pour appliquer des actions qui paraissent pourtant a priori anodines. Toute initiative ou prise de décisions implique d'intégrer une quantité importante d'acteurs et se traduit rapidement par de nombreuses formalités administratives. Cela donne lieu à des scènes invraisemblables comme nous le confie Gauthier.

« Enquêté : Pour acheter des outils à Leroy Merlin, je crois que je suis dessus depuis cinq mois. Donc ça veut dire que entre le moment où effectivement le directeur de production me dit tu peux, entre le moment où moi j'ai pu aller voir quel magasin faisait ça et finalement comment on peut acheter avec Donac. Il faut qu'il y ait un compte, alors tel magasin j'ai été les voir, non il y a pas de compte. Après, j'ai fait la commande dans un magasin qui avait un compte chez Donac, qui m'a baladé pendant un mois et demi pour finalement me dire ouais mais sur ta commande je peux te faire que 10%, le reste je le fais pas. Finalement, me retrouver à Leroy Merlin en leur disant voilà comment on peut faire ? Après, je mets au courant le service d'achat qui eux se mettent en contact avec Leroy Merlin, qui ouvre un compte, qui commande, cinq mois. Là où souvent on en rigole, chez moi j'ai besoin d'un outil pour travailler en sécurité, deux heures après je l'ai. A l'usine, c'est en mois, voir pas.

Enquêteur : Toi, tu dirais que c'est plutôt un problème de moyen ou un problème de procédure ?

Enquêté : De procédure ! Parce que quand on est dans les choses qu'on peut acheter dans un magasin pour de petits travaux, dans des magasins qui sont connus c'est plus facile. Non, c'est une question de complexité du système. Moi, en tant qu'agent de maîtrise, je m'occupe d'une équipe, euh j'ai aucun budget quoi, j'ai même pas cent euros par an pour acheter des tournevis ou deux, trois couteaux. Faut que je passe par l'intermédiaire d'un bon qui va être accepté, va falloir faire un devis, c'est tout de suite beaucoup plus long. Alors c'est pas infaisable, mais là où toi tu fais ça dans l'après-midi, bon là c'est quinze jours si ça se passe bien quoi, c'est lourd, c'est lourd ».

Gauthier, 47 ans, agent de maîtrise, délégué du personnel au SHSCT

Le service de sécurité se heurte enfin aux réalités financières avec l'impossibilité de réaliser tous les aménagements demandés de part et d'autre du site. Ils sont obligés de prioriser les actions en se concentrant notamment sur les situations qui présentent le plus de risques ou qui ont fait l'objet d'un incident récent comme nous le développons précédemment. La survenue d'un accident entraîne généralement la visite d'un inspecteur du travail et donc l'obligation de mettre en place rapidement des dispositifs pour parer à la situation dangereuse.

Nous nous sommes beaucoup concentrés jusqu'à présent sur les différences de visions et d'objectifs entre les opérateurs et le département sécurité. Bien conscients de cela, les agents de prévention adaptent et réajustent leurs actions afin de réduire au maximum ces écarts. Malgré des missions nombreuses et variées, ils se rendent régulièrement dans les différents services afin de constater par eux-mêmes certains risques ainsi que pour échanger avec les travailleurs sur certaines de leurs préoccupations. Ces déplacements ont également une visée stratégique en permettant de maintenir un dialogue et des échanges avec les différentes branches de métiers. C'est un moyen pour eux d'effacer le stigmate de personnel de bureau qu'on leur colle parfois, en montrant qu'ils sont bel et bien conscients des problématiques de terrain.

Certaines habiletés sont également incluses dans les outils du département. A titre d'exemple, le toucher de la bobine qui est effectué pour vérifier la qualité du papier est compris dans le document unique et fait l'objet d'une analyse de risque spécifique. Au vu de ces éléments, il est nécessaire de nuancer notre hypothèse selon laquelle les habiletés et les savoir-faire des travailleurs ne seraient que peu pris en compte et faiblement valorisés par les instances étrangères au service de production. Au contraire, le département prévention essaie d'inclure ces paramètres le plus tôt possible dans les discussions et les négociations comme pour la conformité machine par exemple.

Malgré ces efforts, ce service semble toujours souffrir d'une image bureaucratique et parfois en décalage avec les problématiques réelles des travailleurs. Les écarts de représentations semblent trop importants entre ces deux univers aux imaginaires complètement différents. La pluralité d'objectifs et la place ambivalente de ce département ne l'aidant pas à se familiariser avec les codes de l'autre système. De plus, les animateurs sécurité, de par leur fonction, continuent le plus souvent d'être assimilés par les ouvriers à une force répressive se déplaçant sur le terrain pour adresser des remontrances et rappeler le respect des règles et le port des EPI.

3.5 La nécessité du compromis

Au vu des relations complexes qu'entretiennent ces deux groupes professionnels, nous pourrions nous demander comment les différentes parties arrivent, malgré tout, à travailler ensemble. Un élément en particulier semble agir comme un médiateur de tension : le compromis. Il s'impose en réalité comme la principale réponse aux divergences de visions et de positions sur un grand nombre de sujets. En faisant chacun un pas vers l'autre, les différents acteurs arrivent à convenir d'une solution qui était au départ prévue par personne mais qui ne déplait pas complètement aux parties en présence. Agents de prévention comme opérateurs insistent tout deux sur l'importance du compromis dans les entretiens.

« Enquêté : Et après, il y a aussi la notion de compromis. Pour moi, la sécurité c'est un compromis permanent. Dans le sens compromis, tu dois t'adapter vraiment à la situation de travail, à l'environnement, à la personne que t'as en face de toi, à la cotation de risques que tu vas faire à l'instant T sur ton chantier, euh voilà.

Enquêteur : C'est important pour toi de faire des compromis ?

Enquêté : Pour moi oui, parce que ça existe que sur le papier, dans toutes les situations il faut faire comme ça point. Bah non. Typiquement, sur du travail en hauteur, interdiction de sortir de la nacelle. Bah non c'est pas possible en fait, sinon on travaille pas. Voilà, il faut savoir faire des compromis tout en mettant des mesures compensatoires pour éviter quand même le risque.

Enquêteur : Des fois faut savoir renoncer à certaines choses...

Enquêté : Aussi. Quand t'arrives sur une situation de travail, tu commences à discuter avec les gars, tu le sens un peu à cran, vite énervé ou quoi, je dis n'importe quoi, il meule en hauteur, ben je préfère qu'il mette son harnais et tant pis si j'arrive pas à lui faire mettre les lunettes. Et la prochaine fois que je passe, si il a déjà son harnais, j'arriverai peut être à lui faire porter les lunettes. Et la semaine d'après, ce sera les bouchons d'oreilles tu vois ? C'est le côté humain quoi ».

Marine, 32 ans, responsable du site de Donac pour le GIE

« Enquêteur : La sécurité, tu dirais que c'est une forme de compromis ?

Enquêté : Ah bah complètement, c'est un compromis. C'est surtout un compromis, c'est surtout deux parties qui doivent apprendre à travailler ensemble, ce qui était pas trop le cas. C'est-à-dire que de plus en plus on apprend à travailler ensemble et c'est là que sort de bonnes choses. Mais si la sécurité travaille de son côté et fait des flashes (des affiches accrochées dans les cabines et servant le plus souvent à relayer l'information), des communiqués, des courbes, c'est complètement inutile. Nous, de notre côté, c'est complètement inutile parce qu'on fait n'importe quoi. Il faut vraiment que les deux travaillent ensemble. C'est là que, alors des fois c'est frustrant, des fois ça marche, mais c'est vraiment comme ça qu'on arrive à faire des choses ».

Gauthier, 47 ans, agent de maîtrise, délégué du personnel au SHSCT

Lorsque nous prenons le temps de discuter avec les salariés de l'entreprise, nous comprenons qu'un grand nombre de dispositifs mis en place par l'encadrement ont été modifiés et le plus souvent allégés pour correspondre aux réalités de travail. Les plaintes ainsi que les revendications des ouvriers apparaissent donc comme des formes de stratégies visant à rééquilibrer le rapport de force largement en faveur des décideurs. Ces derniers sont ainsi obligés de céder à une partie des demandes afin de conserver un climat social satisfaisant, indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.

Nous pouvons valider notre dernière hypothèse, selon laquelle les dispositifs de sécurité sont le plus souvent issus de négociations et de compromis entre le département prévention et les opérateurs. Comme le suggéraient de nombreux textes, j'ai pu constater de nombreuses fois ce type d'entente et d'arrangements sur mon terrain d'enquête.

Les Papeteries de Donac regorgent ainsi de situations qui ont été adaptées et réajustées, quitte à modifier les décisions initiales.

« Enquêteur : Est-ce que vous avez un exemple d'une mesure de sécurité qui n'a pas fonctionné et où on a été obligé de revenir en arrière ?

Enquêté : (Elle réfléchit). L'exemple que j'ai, on va dire que c'est celui de la casquette. Typiquement, tout le monde doit porter la casquette sur le plancher machine, j'envoie la communication et c'est des retours, attends Léa on va juste se déplacer dessus quoi. Donc voilà c'est, entre guillemets, un retour en arrière, mais en même temps justifié.

Enquêteur : Parce qu'il y a plus l'obligation de porter la casquette aujourd'hui ?

Enquêté : Si, quand tu intervies dans la machine, mais c'est vrai qu'à l'origine le message, c'est vrai que c'était sur l'ensemble du plancher quoi. Mais là pareil, on arrive à des situations où chacun a sa perception et sa vision des choses. Ça reste cohérent quand c'est juste pour se déplacer pour une réunion. En général tu vas pas rentrer dans la machine, donc ça se justifie ».

Léa, 30 ans, responsable de la sécurité

Gilbert de Terssac et Jacques Mignard mettent en lumière tout le travail de négociation existant entre les parties pour arriver à la définition et surtout au respect de conventions en termes de sécurité. Selon les deux chercheurs, pour qu'un dispositif fonctionne, il faut obligatoirement qu'il soit débattu. Bien que cette discussion n'aboutisse souvent sur rien, elle entraînera dans un second temps une forme de reconnaissance de l'autre et de son travail. L'idéal étant que cela se concrétise enfin par un engagement dans la co-construction des règles.

« La négociation peut prendre des formes diverses, être implicite et se traduire par des remises en cause des normes imposées, être individuelle lorsque le salarié discute son contrat ou sa rémunération ou être collective, lorsqu'une partie représente les intérêts d'une pluralité de personnes. La négociation désigne l'effort et les concessions que les protagonistes font pour

élaborer ensemble des règles et les rendre communes de façon à rejoindre les attentes de chacun; la négociation n'élimine pas l'asymétrie des positions des parties en présence, mais règle provisoirement l'inégalité du rapport des forces autour d'une

zone de convergences acceptables par les parties en présence. Le résultat de la négociation n'est pas seulement le compromis ou l'accord, mais l'augmentation de la capacité des protagonistes à maîtriser leurs rapports, à renforcer l'intégration sociale.»¹⁴

Derrière chaque prise de décision se cachent des rapports de force et des divergences d'enjeux qu'il ne s'agit pas d'effacer avec l'usage du compromis. Le véritable intérêt de ce dernier est d'arriver à faire travailler et cohabiter ensemble destinataires et concepteurs chargés de représentations et d'objectifs parfois complètement divergents. Tout ceci tend du même coup à renforcer les relations ainsi que la cohésion sociale entre les services. Car bien qu'une grande partie des acteurs soient différents sur nombre de points de vue, ils se rejoignent sur un intérêt majeur, celui de la réussite de l'entreprise.

¹⁴ De Terssac Gilbert, Mignard Jacques, « 6. Vers la sécurité négociée ? », in : De Terssac Gilbert, Mignard Jacques, *Les paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Le Travail humain », 2011, p. 243-248.

Conclusion

J'espère avoir su expliquer à travers ce mémoire, les mésententes et les tensions présentes entre le service prévention et les opérateurs sur les questions de sécurité.

En apparence, l'aspect contraignant de certaines règles semble être la principale raison de ces conflits. Il est vrai que de nombreuses mesures, à l'image des normes et de la conformité machine, ralentissent et complexifient le travail des ouvriers en réduisant l'accès à la machine. La prévention est un paramètre supplémentaire qui oblige les agents à modifier leurs habitudes et à aménager leurs manières de faire. Ces adaptations sont difficiles à accepter pour des ouvriers qui ont parfois plus de vingt ans d'ancienneté et qui ont acquis des habiletés et des aptitudes spécifiques à leur profession.

Ce premier aspect est cependant loin d'être le seul facteur explicatif. Nous avons vu que les dispositifs et les règles en vigueur pouvaient aussi être vécus par les opérateurs comme une dépossession de l'activité. Leur travail est aujourd'hui beaucoup plus cadré et défini, ce qui impacte fortement les marges de manœuvre ainsi que les espaces de liberté de ces derniers. L'exercice des savoir-faire et des aptitudes semble être de moins de moins conciliable avec une industrie qui s'automatise toujours plus. Les salariés qui sont habitués à certaines manières de faire, luttent alors pour conserver leurs habiletés et par prolongement, les formes d'intelligences pratiques et manuelles qu'elles impliquent.

Au-delà de ces différends, la cohabitation entre les deux parties n'est pas rendue facile par l'antagonisme qui semble exister dans le milieu industriel entre les administratifs et les ouvriers. Les différences dans les conditions de travail, mais aussi dans la nature même des activités entre les branches de métier, contribuent à créer une série d'oppositions symboliquement fortes, notamment entre le haut et le bas, le propre et le sale, le théorique et le concret, les chiffres et le terrain, ainsi que l'improductif et le productif.

Les écarts de représentations entre les opérateurs et le service prévention se ressentent particulièrement dans les outils et les supports utilisés par ces derniers. Le DUERP, les causeries sécurité ou encore les affiches de communication poursuivent des objectifs différents par rapport à ceux des ouvriers. Ces instruments, de par leurs formes, s'opposent à la socialisation professionnelle des agents qui s'appuie principalement sur la transmission visuelle et orale. C'est aussi en raison de ces décalages que des incompréhensions et des désaccords surviennent entre les différents acteurs de l'entreprise.

Malgré une volonté très nette du département sécurité de se rapprocher des pratiques des opérateurs en intégrant celles-ci dans leurs outils ou en se rendant régulièrement sur le terrain, ce service souffre encore d'une position extrêmement ambivalente. Régulièrement pris au piège entre des intérêts et des enjeux contradictoires, les agents de prévention sont parfois obligés d'avancer dans des directions opposées pour satisfaire les différentes parties en présence. Ils restent également très dépendants des autres services, indispensables à la mise en pratique des décisions. Les contraintes financières ainsi que la complexité de certaines procédures sont enfin des difficultés supplémentaires qui ralentissent les actions du département sécurité et qui nuisent à la crédibilité de ce dernier.

Au vu de ces nombreux écarts, la négociation apparaît indispensable pour les deux parties si elles souhaitent travailler et avancer ensemble. Malgré le rapport de force à priori déséquilibré en faveur des décideurs, les exécutants, à force de protestations et de revendications, arrivent à rééquilibrer les échanges afin de convenir d'une situation satisfaisante pour tout le monde. Le compromis permet finalement de faire cohabiter ensemble des acteurs aux imaginaires et aux représentations différentes chargés d'objectifs parfois divergents.

Pour conclure, il ne me semble pas pertinent de résumer les enjeux de sécurité à une adversité entre les opérateurs et le service prévention. Malgré les écarts mis en avant dans ce mémoire, il n'existe pas d'opposition fondamentale entre les deux parties. En vérité, elles sont même obligées de travailler ensemble. Les animateurs sécurité doivent se déplacer régulièrement sur le terrain pour échanger avec le personnel afin de se saisir des problématiques réelles et concrètes. De l'autre côté, les ouvriers ont besoin des agents de prévention afin de sécuriser certaines zones et de prévenir les menaces les plus prioritaires.

Il est, dans tous les cas, nécessaire de sortir du schéma de pensée selon lequel les opérateurs ne seraient pas intéressés ni impliqués par la sécurité. Nous avons pu constater l'existence de nombreux dispositifs visant à les protéger et à les sauvegarder, à l'image de la personnalisation de leurs outils ou de l'organisation de discussions afin de se tenir informés des risques et des situations dangereuses. Ces dispositions s'appuient directement sur leurs connaissances et leurs ressentis des situations de travail. Il est important de garder à l'esprit que ce sont eux qui pratiquent l'activité, de fait ils connaissent mieux que quiconque les nombreuses facettes et les particularités de celle-ci. La réduction de l'écart entre travail prescrit et travail réel s'impose une fois de plus comme un impératif ainsi qu'une priorité.

Bibliographie

- Boissières Ivan, Heldt Bernard, « La sécurité industrielle, une affaire de métier et de management », in : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2015, p. 192-195.
- Brochier Christophe, « Le monde social d'une petite usine. Relations individuelles et groupales », *Revue française de sociologie*, 2011/1 (Vol. 52), p. 3-36.
- Cru Damien, « Les savoir-faire de prudence : un enjeu pour la prévention. Consignes formelles et pratiques informelles de sécurité », in : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2015, p. 423-426.
- Dejours Christophe, « L'engagement du corps dans l'intelligence à l'épreuve du travail vivant », in : Gilles Amado éd., *La créativité au travail*. Toulouse, Érès, « Clinique du travail », 2017, p. 61-80.
- De Terssac Gilbert, « De la sécurité affichée à la sécurité effective : l'invention de règles d'usage », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2013/1 (N° 111), p. 25-35.
- De Terssac Gilbert, Mignard Jacques, « 6. Vers la sécurité négociée ? », in : De Terssac Gilbert, Mignard Jacques, *Les paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Le Travail humain », 2011, p. 229-248.
- Fournier Pierre-Sébastien, « La transmission de savoirs professionnels en situation de travail », in : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2015, p. 163-166.
- Garrigou Alain, Le Frious Patricia, « Les équipements individuels : protecteurs, mais pas toujours », in : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2015, p. 500-503.
- Hauert Christophe, « Le rôle des normes techniques », in : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*. Paris, La Découverte, « Hors collection Sciences Humaines », 2015, p. 491-494.

- Jounin Nicolas, « La sécurité au travail accaparée par les directions. Quand les ouvriers du bâtiment affrontent clandestinement le danger », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2006/5 (n° 165), p. 72-91.

- Montcharmont Laurence, Belkacem Rachid, Scalvinoni Benoît. « La gestion des risques professionnels par les ouvriers du BTP », Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales, Université de Lorraine, 2022.