

Plus c'est flexible, moins il y a de jeu

Jérôme CHARDEYRON, Marc VIEL

*Conseils en prévention des risques professionnels
Mutuelle Sociale Agricole de la Sarthe et du Maine et Loire*

Affirmer que les questions de santé et de sécurité prennent une place prépondérante dans la société relève aujourd'hui de la banalité. De nombreuses affaires apparues dans les années 90 sont ainsi devenues des faits de société : maïs transgénique, vache folle, tunnel du mont blanc, stade de Furiani, grue de Toul... Il est donc tout aussi banal de dire que les répercussions de cette demande de sécurité sociétale comme contrepoint à un développement économique qui inquiète, atteignent le monde de l'entreprise.

Des tensions apparaissent de par les contradictions que vivent un nombre croissant de salariés entre l'exigence sociétale de mieux vivre, et la réalité coûteuse psychiquement et physiquement de l'entreprise soumise aux vents du marché.

Ce ciseau des exigences de santé globale pose la question de la place de l'entreprise dans la société. L'entreprise est-elle issue de la société ou est-elle un lieu de création de société ? Pour la première fois, au Mans, quinze comités d'entreprise ont décidé de porter publiquement à la société le débat sur la souffrance au travail dans l'entreprise. Confrontés aux affres d'une course qui semble s'emballer, ils ont pris la ville à témoin en offrant un espace de débat sur le thème de santé et de la sécurité.

Le monde agricole n'échappe pas à ce mouvement, même si pour le moment, ce sont avant tout les questions de sécurité alimentaire qui le préoccupent. Insérée dans un réseau dense d'organismes accompagnant le développement de ce monde rural, la Mutualité Sociale Agricole se distingue de par sa raison d'être d'assureur de la vie sociale. Tournée vers la réparation (maladie, vieillesse, famille), elle propose en contrepartie aux entreprises agricoles un service de prévention des risques professionnels. Sa mission consiste à accompagner les entreprises dans la recherche d'une organisation qui soit respectueuse des hommes. Notre champ est passé, au fil du temps, de l'accident au risque, pour se focaliser maintenant sur les conditions de travail.

Nous sommes ainsi maintenant, aux prises avec les mêmes difficultés que ces comités d'entreprise manceaux, enfermés dans la contradiction d'une organisation oublieuse de l'homme sous couvert de performance et d'emploi. Cette évolution nous interroge nécessairement sur notre mode d'accompagnement : comment parler des conditions de travail sans aborder les conditions du travail ? Tenter de percevoir en quoi le travail est

un élément de construction ou de déconstruction d'une santé globale nous impose alors de percevoir ce qui anime les personnes constituant l'entreprise dans laquelle nous intervenons.

C'est un profond changement dans le cursus officiel de notre institution MSA (où la sociologie est complètement absente). Nous avons, avec Marc Vieil, décidé de nous immerger dans un milieu professionnel affilié à la MSA pour effectuer un diagnostic sociologique et mieux éclairer notre action de prévention.

Nous avons choisi comme terrain d'étude l'abattoir. L'étude a été menée prioritairement dans un établissement de 1 400 personnes (nommé «l'établissement S» dans ce texte). Le suivi en parallèle de sept autres abattoirs et la rencontre de nombreux professionnels de la viande nous ont permis d'élargir notre diagnostic vers l'industrie d'abattage de la coupe et de transformation de la viande. Ce choix s'est imposé à nous de par la poussée inquiétante des signes d'atteinte à la santé qui nous parvenaient, et l'interrogation de ses acteurs sur les limites de tous ordres qu'ils vivaient. Le diagnostic a montré l'évolution contrainte de ce milieu vers un néotaylorisme. Le pronostic nous a laissés inquiets quant à un développement qui n'en finit pas de découper le métier en rondelles « tracées » pour le client, mais si fines qu'elles deviennent vides de sens pour l'opérateur.

« Il faut réveiller le personnel qui à tendance à s'endormir ». C'est par ce raccourci journalistique que la direction évoque l'enjeu du management des abattoirs pour les années à venir. Ainsi, dans cette entreprise de 1 300 salariés, qui commercialise 60 000 tonnes de viande fraîche ou surgelée et des plats cuisinés, la direction constate une certaine démotivation des opérateurs et un encadrement intermédiaire qui ne joue plus son rôle. Cela se traduit par un accroissement des dysfonctionnements. Les agents de maîtrise sont court-circuités par les voies syndicales. Les opérateurs interpellent directement la direction et la maintenance, en contournant les circuits formels. Bref, pour les dirigeants, il y a un déficit au niveau de l'encadrement de terrain. L'enjeu est d'autant plus grand que l'entreprise s'apprête à relever le défi du « grand projet » (160 millions de francs d'investissement). C'est dans ce contexte qu'a été formulée à la direction la proposition d'un diagnostic sociologique.

L'histoire de l'établissement nous rappelle que l'entreprise a été pionnière en France dans l'industrialisation du métier de boucher. Pour ce faire, elle a choisi le « one best way » taylorien, à l'instar des industries manufacturières de la deuxième révolution industrielle. Ce système d'organisation « scientifique » du travail était jusqu'à maintenant en adéquation avec les exigences du marché.

Or, avec l'apparition des contraintes issues du « nouveau marché de la viande » (segmentation du marché, garanties alimentaires), le chemin de la performance économique a changé. Il faut toujours un produit au coût le plus bas, mais avec plus de qualité, de créativité et de service, notamment le juste à temps. De ce fait la performance sociale qui l'accompagne change, elle aussi. Il ne s'agit plus de distribuer les bénéfices connus comme le fruit d'une croissance annoncée. Il faut désormais trouver les forces individuelles et collectives capables d'assurer un taux de service maximum au client pour l'emporter sur les concurrents et assurer la pérennité de l'entreprise.

La surprise, à l'issue des premiers entretiens, a été de découvrir les ressorts qui ont permis à l'entreprise de s'adapter à une telle évolution de son environnement en augmentant en parallèle son fameux taux de service.

Devant la dualité des positions et des discours sur un modèle passé, différent de l'actuel, nous avons mis en évidence un système en évolution à partir d'un modèle socle « hier », d'où vient l'entreprise, et un modèle présent « aujourd'hui », dans lequel s'articulent les acteurs. Le problème social de l'entreprise se pose alors ainsi : « comment favoriser les initiatives et construire sa capacité d'action collective en mobilisant les intelligences, les projets individuels et les traditions culturelles », autrement dit, comment inventer une vraie dynamique de production ?

I. L'EVOLUTION DU SYSTEME DE REGULATION SOCIALE DANS LES ABATTOIRS

Hier, l'industrialisation du métier de boucher à partir du modèle taylorien

Pendant les années 1950-1970, les professionnels de la viande s'efforcent de répondre aux évolutions des besoins du consommateur. A l'instar du logement, de la voiture, de la télévision... de nouveaux produits émergent, y compris au niveau de l'alimentation. Dans ce domaine les entreprises pionnières créent la portion de vente consommateur qui, grâce à la maîtrise du froid, se retrouve dans les linéaires des nouvelles surfaces de vente. Celles-ci ont migré à la périphérie des villes et prennent la place des magasins intra-muros. Pour développer les ventes auprès de ces nouveaux clients il faut proposer des volumes, des prix tout en garantissant l'hygiène du produit.

Dans cette dynamique d'une croissance prévisible avec quelques produits bien identifiés, l'effort de l'entreprise se porte sur le développement interne. A cette époque où l'on fabriquait ce que l'on vendait, la rationalisation d'une production de masse va déboucher sur l'industrialisation du métier de la viande pour obtenir le coût économique le plus bas.

L'industrie de transformation de la viande bovine est comparable à l'industrie automobile. A la différence près que pour la voiture on part des pièces détachées pour les assembler, alors que l'on part de la vache pour en désosser les 400 muscles. Rien d'étonnant à ce que les pionniers, de retour des abattoirs de Chicago, se soient inspirés de l'organisation scientifique du travail (OST) pour industrialiser le métier de boucher.

La rationalisation de la production s'appuie sur une division extrême du travail. Le métier du boucher a été progressivement *découpé* en postes d'exécution spécialisés. Ils sont conçus par le service des méthodes, passage obligé pour la définition des gestes, la modification du temps ou des cadences. L'opérateur réalise des tâches simples nécessitant peu de temps d'apprentissage : *on coupe une patte. On a quitté le travail comme dans la petite boutique pour les chaînes intégrées où on est tous à désosser et on envoie ça sur un tapis.* La dépendance vis-à-vis des collègues est faible, celle-ci est

amenée par le système technique. L'ensemble est soumis à des cadences : il y a un rendement à effectuer en fonction de l'horaire ou de la machine.

La gestion du personnel se fait sur des bases minimalistes. L'usine à la campagne a permis de puiser dans le creuset de main d'œuvre disponible libérée par l'exode rural. Le recrutement s'effectue par cooptation. Pour les ruraux à la recherche d'un emploi stable, l'abattoir représente une garantie de revenu. Le statut occupe une place centrale dans la gestion de la vie professionnelle : la motivation du salaire c'était les heures supplémentaires et la croissance permettait les augmentations de salaires mais aussi les parcours promotionnels.

Les relations entre acteurs : du rendement contre des arrangements

Le passage de l'atelier artisanal à l'usine s'est fait progressivement. Tout ce mouvement de rationalisation s'est développé sous l'impulsion d'un pouvoir fort entre les mains de la hiérarchie supérieure et l'émergence de la technostructure : bureau des méthodes, recherches et développement, ordonnancement. Cette domination par les acteurs de contrôle et les experts de la rationalisation supporte pourtant un bémol au niveau de la hiérarchie intermédiaire. En effet, pour assurer la production, la connaissance de la viande et de la manière de la travailler est une ressource stratégique pour la hiérarchie. Or dans cette période de croissance, l'incertitude principale réside dans l'obtention de produits standards avec la meilleure productivité. Pour atteindre ce résultat, la hiérarchie supérieure s'appuie sur la maîtrise de terrain, qui a le double avantage de connaître le travail et de connaître les gens. Celle-ci négocie des arrangements individuels sur le temps, qui constituent un véritable oxygène dans cet univers contraint.

Une culture solidaire de tradition rurale

A l'origine, le processus de rationalisation s'est développé sur fond de culture communautaire. Cette culture reposait sur deux variables centrales : la référence au métier de boucher et une culture maison imprégnée de la culture rurale. Dans les ateliers, le profil de référence est celui du garçon boucher qui a fait son apprentissage dans la petite boutique. Le savoir couper et piécer une viande était reconnu dans l'entreprise, d'autant que cette culture de la matière était la principale donnée de performance de l'entreprise. Les bons professionnels qui avaient fait leurs preuves avaient devant eux la possibilité de réaliser un parcours promotionnel au sein de la hiérarchie de terrain et de l'encadrement.

Lors des entretiens, il arrive qu'une personne nous livre en deux minutes ce que vous cherchez à comprendre depuis longtemps : *"Je venais de péquenot. A 15 ans mon père m'a dit je t'ai trouvé une place à [l'établissement S]. J'étais pas peu fier. J'étais pas épais non plus. Mais Dédé il m'a dit on va le mettre au chargement. Le lundi, on commençait à 9 h du matin et on pouvait finir le lendemain à 2 h du matin le chargement des quartiers. Mon record ça a été de porter 253 Kg. Il y avait 10 gars sur le quai pour me regarder. Ils ont dit ce petit gars il a la moelle. On était solidaires, on était polyvalents sans l'être par*

amitié simplement. On avait l'amitié de nos chefs, ils venaient de comme nous, ils étaient avec nous ", dit un ancien.

Ainsi, la régulation du système social de production reposait sur la cohésion sociale produite par la possibilité de négocier entre acteurs de métier et sur la transmission des valeurs du monde rural qui légitime le mode d'organisation taylorien dans cet univers contraint.

Aujourd'hui, la production de masse entraîne une torsion du modèle taylorien

Autour des années 1990, de nouveaux paramètres conditionnent l'environnement de l'industrie de la viande bovine : le marché des viandes rouges est en régression, la grande distribution impose son diktat, auquel s'ajoutent les contraintes réglementaires liées notamment à la sécurité alimentaire. Résultat : une concurrence accrue entre les entreprises pour survivre ou se développer. La compétitivité passe désormais par une production flexible de masse.

Un renforcement de la gestion de production

Il faut désormais assurer un service maximum au meilleur coût. Pour l'atteindre, le système de l'OST est généralisé. Toutefois les gains obtenus par une meilleure productivité de l'opérateur ne sont pas suffisants pour assurer le taux de service à 99,5 %. En effet, la question clé est devenue l'optimisation de l'adéquation matière, homme, outils. La réponse à cette question est en partie entre les mains du service ordonnancement qui, au fil des années, pèse de plus en plus lourd car : *"il est à la croisée des chemins pour ce qui est de l'information venant du commercial, de la fabrication et il suit la mise en production"*. Pour compléter le dispositif, on développe le contrôle de production avec l'appui de l'informatique, qui permet des contrôles de plus en plus rigoureux. Par exemple, la mise en place de la comptabilité matière permet d'évaluer instantanément la capacité du désosseur à produire plus ou moins « blanc » : c'est-à-dire en laissant le minimum de viande sur l'os. Cependant l'adaptation aux contraintes du marché ne se joue pas réellement dans l'organisation du travail. Pour obtenir la flexibilité de la production exigée par le client, on puise principalement dans la ressource de la gestion du personnel .

L'emploi flexible comme variable d'ajustement

C'est en effet la ressource humaine qui va réaliser le pont entre une demande variable et le process stable. La main d'œuvre doit être de plus en plus souple. Pour cela, on favorise la polyvalence. Il s'agit en réalité de transformer l'ouvrier spécialiste en ouvrier pluri-spécialisé : la réserve de souplesse est plus facilement trouvée dans la flexibilité de l'emploi. *"On a recours à des emplois de salariés avec des contrats à durée déterminée, d'intérimaires : le pic peut atteindre 250 / 300 en été avec les brochettes et la saucisserie. On se cale sur les semaines fortes, on règle notre nombre sur les semaines basses, et les variations c'est l'intérim"*, souligne un responsable d'atelier. Incidemment, cela permet de repérer les bons éléments dans un contexte d'incertitude où il faut faire ses preuves. Cette flexibilité des emplois est complétée par la flexibilité des horaires.

Le renforcement de la règle au détriment de l'autonomie

La mise en place de ces évolutions institutionnelles volontaristes permet aux abattoirs de réagir et de s'adapter aux nouvelles contraintes d'environnement, mais ces changements ne sont pas sans influence sur la structure de coopération des acteurs. De fait, elle transforme les relations de pouvoir.

L'encadrement supérieur, avec pour alliés les experts de la technostructure (ordonnancement, méthodes, recherche et développement, gestion des ressources humaines, informatique...) augmente son pouvoir de contrôle. Porteurs de l'innovation gestionnaire, ils disposent des ressources de pouvoir pertinentes leur permettant de maîtriser les nouvelles incertitudes : le savoir-faire de gestion, l'accès aux informations commerciales, la connaissance des règles concernant l'hygiène et la traçabilité du produit, la sécurité du personnel. Ainsi apparaît le nouveau cadre gestionnaire qui remplace progressivement l'ancien cadre de production proche du terrain. Il est justement placé à une certaine distance des gens puisqu'il n'est pas sur les lignes. Mais, nous l'avons vu, l'organisation ne règle pas tout. Contremaîtres et chefs d'équipe sont toujours confrontés à la régulation d'intérêts divergents autour du temps pour produire et du temps pour récupérer. Cette question se trouvait en partie réglée hier par les arrangements. Mais aujourd'hui, avec la montée en charge des règles, la hiérarchie de terrain voit sa marge de manœuvre diminuée pour négocier les ajustements individuels. Plus la production est flexible, moins il y a de jeu !

La diminution de ces micro-contrats passés au quotidien avec les agents de production génère un effet pervers. Les syndicats récupèrent les mécontentements pour asseoir leur pouvoir d'influence et de négociation. Enfin, la position déjà faible des exécutants se trouve aggravée par le développement d'un antagonisme sous-jacent qui a pour origine les enjeux sur l'emploi. On assiste donc à un renouvellement du modèle de domination, avec l'émergence d'antagonismes plus visibles qu'avant, qui fragmentent les sociabilités : conception / exécution, savoir-faire de production / de gestion, personnel permanent / personnel de passage, atelier flexible / stable. Qui plus est, ces dualités sont traversées par une ligne de fracture du haut en bas de la pyramide hiérarchique, entre les jeunes et les anciens, autrement dit les moins de 30 ans et les plus de 30 ans. Même si ces conflits sont plus ou moins larvés ou intériorisés, ils posent la question de la capacité collective de l'entreprise et de son impact sur la mobilisation du personnel. La régulation par la sortie du système ou l'intériorisation de la domination permet-elle d'absorber les contraintes supplémentaires ? Toujours est-il que la question d'une nouvelle forme de lien sociale est posée.

Un vécu collectif qui se délite

Les nouvelles pratiques organisationnelles et gestionnaires détruisent progressivement l'ancien système d'intégration culturelle. En effet pour compenser la rigidité de l'outil de production taylorien il faut trouver la plasticité qui permettra de respecter les cahiers des charges et le juste à temps. La précarité du statut et la montée de l'individualisme

finissent par saper les solidarités collectives. Parmi les explications données à cette perte du vécu collectif, les opérateurs citent la difficulté à être ensemble. Avec l'arrivée des équipes les temps collectifs ont diminué : *«l'ambiance n'était pas la même avec l'horaire normal, on se voyait au restaurant. Maintenant les gens arrivent au pas de course, ils s'en vont à midi, ils courent encore»*. Ils citent aussi les conditions de travail qui accentuent les différences : *«tu y arrives tant mieux, t'y arrives pas tant pis ; je suis comme les autres, je n'arrive pas déjà à faire mon travail, je ne vais pas faire celui des autres»*.

Autre source de perte de sociabilité, l'apparition du clivage jeunes/anciens visible à tous les niveaux hiérarchiques. Il repose sur des différences de savoir-faire, de repères culturels et de perspectives de parcours. Enfin, pour pallier le déficit de légitimité qui était produit par la tradition, les entreprises diffusent une « culture client ». Toutefois, lorsqu'on y regarde de plus près, on constate que le raisonnement du personnel par rapport au client repose sur le lien avec l'emploi (garder l'emploi, accéder à l'emploi).

Ainsi dans cette phase de transition, la régulation s'opère par une dynamique de dualisation du social sur fond de clivage jeunes/anciens et qui repose sur les deux forces suivantes :

- une différenciation identitaire résultant de l'éclatement du métier de référence (le boucher) et la recomposition de nouveaux repères autour des enjeux gestionnaires. Il en résulte une perte de cohésion.
- une fragmentation des micro collectifs entre acteurs forts porteurs de la nouvelle rationalité gestionnaire et acteurs faibles, qui intériorisent la norme et se retirent du jeu collectif.

Cette dynamique a permis à l'entreprise de prendre le vent du marché. Mais elle engendre aussi des signes de rupture.

Comment croire que le système puisse un jour épuiser la réalité ?

Depuis une dizaine d'années, les entreprises du secteur industriel de la viande sont confrontées à la généralisation de la société de marché et de ses contingences menaçantes. Après les stratégies d'adaptation, c'est vers des recentrages financiers et l'accélération des mutations que se tournent les entreprises. Ces mouvements se généralisent et entraînent l'ensemble du corps social dans de nouveaux processus de régulation.

Dans un héritage de savoir-faire empirique, l'arrivée de la technologie modifie profondément le process de production. Alliée à une nouvelle logique gestionnaire, elle se heurte aux organisations anciennes. L'identité même du secteur, confronté à une matière vivante donc toujours mouvante, exigeant savoir-faire et compagnonnage, empreinte du milieu rural, se trouve remise en question.

La rigueur de la méthodologie, de l'informatique, de la comptabilité s'oppose aux savoir-faire naturels. De nouveaux rythmes de travail, de nouvelles tâches, de nouveaux

schémas de production, portés par de nouveaux acteurs, se développent et opposent une nouvelle culture, celle du client citadin, là où la famille rurale prédominait.

Cependant, ce mouvement qui n'est pas arrivé à son terme se trouve confronté au mythe de Sisyphe. Plus le système veut affiner sa description de la réalité, plus celle-ci lui montre sa variabilité. La logique taylorienne qui a servi, sans se nommer, de modèle de transformation, se heurte à la difficile acquisition par le système de production de ce qui se nomme « le tour de main ». L'autre danger n'est-il pas de remplacer le boucher traditionnel par un désosseur désossé ou de contraindre les opérateurs à devenir des ramasseurs de saucisses embarqués dans un remake des « Temps modernes » ? Le découpage entre tranches de plus en plus fines du métier de boucher n'en finit-il pas de montrer des rondelles de tâches translucides, vides de sens ?

Une des conditions de réussite de ces mutations ne passerait-elle pas par la recherche de forces individuelles et collectives pour l'emporter sur la concurrence et tenir le coup dans un monde incertain ? Certaines entreprises tentent de recentrer leur développement sur les forces vives qui leur servent de piliers. La reconnaissance de l'art, de l'expérience, de la richesse collective semble alors s'écarter du mouvement de dualisation à l'œuvre dans la plupart des entreprises agroalimentaires, symbolisé par la scission apparue entre les nouveaux ingénieurs et les employés déqualifiés.

Il s'agit, sur des marchés de plus en plus restreints, de se différencier à partir de produits uniformes, dont le steak haché est la plus pure expression. Créativité, Productivité, Qualité, Hygiène Sécurité appellent à la dynamisation de l'entreprise. Plus encore, c'est vers un service global, une cohésion, une impression de sûreté que se différenciera l'entreprise.

Là où des entreprises se segmentent pour mieux se tourner ensemble vers des créneaux identifiés, l'établissement S s'agrandit et se diversifie. Comment pourra-t-il retrouver un chemin à partager avec ses hommes et ses femmes ?

L'objectif n'est pas de créer une entreprise conviviale en soi. Le but de toute entreprise est bien de produire. Mais qui peut prédire le but à atteindre dans ce monde incertain où les dirigeants déplorent le manque de visibilité et l'obligation dans laquelle ils se trouvent de décider l'épée dans le dos ? N'est-ce alors pas le chemin choisi qui permettra de définir un but, un sens à l'action collective ?

Il convient donc de repenser la conception même du travail et de toute modification du système, d'accepter la complexité du travail, d'intégrer l'opérateur et son savoir-faire dans la réflexion. L'objectif n'est pas seulement d'enrichir le cahier des charges des transformations mais aussi de revoir les outils d'évaluation économique permettant aux décideurs de peser les diverses solutions techniques et organisationnelles qui s'offrent à eux.

II. INTERVENIR DANS LE CHAMP DE LA SANTE SECURITE AU TRAVAIL DANS CES UNIVERS RE-TAYLORISES : MISSION POSSIBLE OU IMPOSSIBLE POUR LE PREVENTEUR ?

Lorsqu'il côtoie les entreprises du secteur agroalimentaire, le conseiller de prévention de la MSA ne peut manquer de se poser cette question. En effet, il constate sur le terrain, l'omniprésence du modèle d'organisation taylorien et son impact sur les conditions de travail. A ce titre, l'étude conduite dans les abattoirs a permis d'observer une « tension de ce modèle », notamment grâce au recours aux techniques de gestion informatisées qui renforcent le contrôle sur les opérateurs, au plus près ! L'analyse a également montré l'importance du coût social de la performance obtenue : retrait, perte de sociabilités, stress, maladies professionnelles, soins à l'infirmerie, usure au travail.

Du même coup, elle réinterroge l'interaction entre l'organisation du travail et les conditions de travail ; question centrale pour l'agent de prévention dont la mission est justement de promouvoir la santé et la sécurité de l'homme au travail. Or, dans la pratique, le modèle de prévention classique fondé sur la réglementation et la norme censée y répondre, nous apparaît très limité. Il s'inscrit en effet dans le moule de l'organisation scientifique du travail et repose sur les mêmes ressorts : la séparation de l'homme et de la technique, la division entre concepteurs et exécutants, l'asymétrie entre le poids de l'acteur de contrôle et de l'acteur de la base. D'où l'intérêt d'explorer d'autres voies...

Tel a été le choix de préventeurs de la MSA des Pays-de-Loire. A partir des années 1980, avec quelques compagnons de route dont Jean Presselin et René Brunet, nous avons développé une pratique d'intervention visant à « intégrer la prévention des risques professionnels, dans la vie de l'entreprise et ouverte sur la personne ». Elle consiste à favoriser l'initiative et l'autonomie des acteurs en protégeant la naissance de leurs apprentissages. Elle utilise les apports de la sociologie de l'entreprise en appréhendant l'organisation comme le résultat d'un construit social autonome et contingent dont l'objet est la production de règles légitimes.

La pratique classique du préventeur s'inscrit dans le modèle technocratique

Comme on vient de le mesurer, le processus de retaylorisation a un impact certain sur la santé et la sécurité du personnel. En cela, il questionne la mission confiée à la MSA par le décret du 11 septembre 1973 : « promouvoir la mise en œuvre de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ». Ce texte fondateur, s'il définit clairement l'objectif, ne renseigne que très peu sur le chemin à prendre pour l'atteindre. On note seulement dans l'Article 5 du décret une balise : « La MSA peut inviter l'employeur à prendre les mesures justifiées de prévention ». Et pourtant, l'expérience nous enseigne qu'en matière de prévention, la manière de changer est aussi importante que ce que l'on veut changer.

Afin de combler ce vide sur les méthodes pour agir en prévention, l'institution MSA a puisé l'inspiration dans son savoir-faire, en l'occurrence l'application de la législation de

l'assurance sociale. Elle s'est appuyée sur des conceptions de prévention pratiquées par des institutions plus anciennes, comme l'Inspection du travail ou la CNAMTS (régime général).

Il n'est pas étonnant qu'avec cette double hérédité, le rôle du préventeur attendu par la MSA consiste d'une part à vérifier auprès de l'employeur l'application de la règle en hygiène et sécurité, et d'autre part à apporter en qualité d'expert les solutions techniques. D'ailleurs, les deux outils dont nous disposions à l'origine pour remplir notre mission étaient le Code du travail et le Pluyette. De fait, nous sommes là en présence d'une conception usuelle de la prévention : elle est une affaire de spécialistes et d'experts avec un fondement où dominant la norme et le contrôle.

Le technicien conseil expert appuie la technostructure pour définir des modes opératoires et les mesures de sécurité afférentes. Le salarié est objet de sécurité. Sa participation se limite au respect des règlements et des consignes. Le cas échéant, la direction fera appel au préventeur pour enrichir la conception de l'organisation du travail du point de vue de la santé et de la sécurité du personnel. Il alimentera du même coup la division entre conception et exécution qui éloigne les salariés des choix technologiques et de l'organisation du travail. Les outils méthodologiques de cette prévention classique vont dans le même sens. Parmi ceux-ci, on peut citer l'emblématique méthode, dite de l'arbre des causes. Créée par l'INRS, elle est censée produire une explication rationnelle de l'accident. Reposant sur un inventaire exhaustif des faits replacés dans une relation chronologique, elle porte en elle-même ses limites car la dimension subjective en est absente ainsi que le vécu social. Elle est loin d'épuiser la réalité !

A travers ces quelques constats, nous nous rendons compte que le rôle du préventeur s'inscrit dans le moule d'une prévention qui répond à la logique de l'organisation classique du travail. Dans cette conception, les salariés réduits au rang de simples objets sont des hommes abstraits qu'il faut instruire et commander. Avec ce type d'explication, les mesures de prévention ne peuvent être élaborées que par des spécialistes. A moins que des préventeurs en rupture avec une prévention technocratique empruntent d'autres voies.

De l'intérêt pour le préventeur de découvrir la dimension cachée du système social

L'interprétation du rôle classique du préventeur expert de la norme et du contrôle s'est heurtée à nos valeurs et à notre représentation du monde. Nous ne voulions pas être des agents de renforcement du contrôle social ni viser (statut oblige) le renversement du rapport social. Il nous a semblé possible d'intervenir entre les différents acteurs sans tomber entre les mains de l'acteur de contrôle ou de l'acteur de base. Cette posture exige de cultiver un équilibre entre distance et engagement. C'est à ce niveau que notre statut d'agent de la MSA recèle une utile ambivalence : l'employeur ne peut nous refuser l'accès à son entreprise (comme l'inspecteur du travail) mais notre mission se joue sur le registre du conseil. Cela nous a d'ailleurs conduits à opter progressivement pour la posture d'intervenant dans le champ de la santé et de la sécurité au travail. Comme le

révèle l'étymologie, l'intervention (venir entre) a un double sens : médiation et ingérence. En fait, nous utilisons cette ambivalence pour transformer l'intrusion (légitimité par l'autorité liée à notre statut) en capacité à agir comme médiateur : l'intervention est alors synonyme d'entreprise, d'intercession, d'appui, de concours...

Ce passage du conseil à l'intervention s'est effectué concomitamment avec une clarification de nos positions et de notre vision partagée du changement en prévention. Nous déclarons depuis 1990 qu'il « s'agit de rendre l'homme capable d'améliorer ses capacités d'anticipation pour agir sur son milieu de travail ». On peut y voir une référence au paradigme interactionniste qui postule le primat de la liberté de l'acteur dans un contexte de contraintes, par les relations quotidiennes de travail et sur les objectifs même de la production. Tout n'est pas complètement déterminé. Il existe pour les acteurs des marges de manœuvre, des marges d'interprétation.

L'autre point éclairé par la sociologie est la question de l'intégration à la vie de l'entreprise... nous serions tentés d'ajouter à la vie sociale de l'entreprise. En effet, nous intervenons dans un système social qui est construit à partir de règles résultant des interactions. Dans ce cadre, le changement social passe par la transformation des modes de régulation. Ainsi, le modèle développé par R.Sainsaulieu conçoit l'entreprise comme le produit d'une triple régulation : la régulation stratégique des relations de pouvoir, la régulation culturelle des modes d'intégration, la régulation institutionnelle des processus d'élaboration des règles légitimes.

Le changement portant sur la santé et la sécurité se joue au cœur de ces régulations conjointes dominées par la rencontre problématique entre l'acteur de contrôle et l'acteur de la base. Le but de nos interventions se précise alors : il ne s'agit pas de rechercher des modèles de gestion de prévention clés en main, mais plutôt de proposer de nouveaux espaces où pourraient s'élaborer de nouvelles règles légitimes. La question qui se pose alors est la suivante : comment les faire naître ? Bien sûr, la démarche est guidée par un esprit de réforme, conscient d'agir le plus souvent à la marge.

Pour le préventeur de la MSA, le passage obligé est d'abord la mise en relation avec non pas le client mais l'adhérent, en l'occurrence le chef d'entreprise (qui bénéficie du service prévention de la MSA financé par l'assurance accident du travail). L'intervention ne se fait donc pas dans une logique de contrat marchand mais dans une démarche d'accès à un produit social. Cette spécificité a le mérite d'inscrire la relation dans la durée. En revanche, elle présuppose la confiance entre l'intervenant et le décideur. D'où l'importance accordée au passage de la visite tutélaire, à celle visant à établir une relation de confiance, fondée sur l'écoute compréhensive des besoins et des attentes. Désormais, nous ajouterions qu'il nous faut écouter et prendre au sérieux la rationalité propre de l'acteur de contrôle, incarnée dans les enjeux réels de l'entreprise.

Toutefois, le climat de confiance n'est pas suffisant pour que se créent spontanément dans l'entreprise des espaces de paroles plus libres où tous les acteurs puissent exprimer leur rationalité et confronter leur représentation de la réalité. C'est pourtant à ces conditions qu'ils pourront développer leur capacité de projection et d'anticipation. Pour

pallier cette difficulté, la mise en place d'un séminaire sur le management de la sécurité a permis de travailler sur l'acteur dirigeant. En effet, cette situation particulière entre préventeurs et décideurs produit un effet intervenant certain, en particulier sur leur représentation du changement social en prévention. Le contenu de la journée favorise cette évolution. Il vise « à vaincre la résistance cognitive et stratégique mobilisée par l'acteur dirigeant pour atteindre la performance économique »¹. Le séminaire fait alterner des temps où les décideurs peuvent s'exprimer et réfléchir sur leur façon de concevoir le management de la sécurité dans leur entreprise et des temps où les préventeurs argumentent et partagent leur lecture de la mise en œuvre d'une politique de prévention.

Le premier temps fort du séminaire est consacré à l'enjeu juridique de la sécurité du personnel pour l'entreprise, et particulièrement pour son dirigeant. Ce dernier perçoit généralement l'obligation de sécurité du chef d'entreprise comme une contrainte exorbitante et injustifiée. Elle contribue ainsi à renforcer sa représentation d'une sécurité imposée de l'extérieur et freinant, *in fine*, la performance de l'entreprise.

Face à ce constat, nos apports portent moins sur la connaissance de la réglementation que sur le sens de l'obligation de sécurité. Pour cela, il nous faut resituer le principe de non atteinte à l'intégrité physique de l'individu dans l'histoire de la constitution de la République, revenir sur la subordination juridique du salarié inscrite dans le contrat de travail, rappeler le pouvoir gestionnaire du propriétaire qui lui permet de fixer les conditions du travail. Certes, responsabilité il y a, mais elle est à hauteur du pouvoir dont dispose l'employeur sur son salarié.

Ce détour par l'origine de l'obligation réinterroge les représentations des dirigeants sur l'utilité de la règle, sur le lien entre l'exigence sociale de santé/sécurité (grandissante dans la société) et sa traduction en terme de réglementation dans l'entreprise. Une réflexion d'un directeur d'établissement, recueillie à l'issue d'un séminaire, fait ressortir ce besoin d'explication des textes : « en tant que responsables, nous sommes préparés essentiellement à des fonctions économiques et techniques mais la fonction sociale est absente », et il ajoutait : « que c'est dur d'être gouverné par des lois que l'on ignore ».

Le second temps fort du séminaire porte sur la gestion des coûts de l'accident du travail. On rejoint ici la dimension économique et financière de l'entreprise, si chère aux dirigeants ! En effet, une cotisation d'assurance du risque d'accident de travail est perçue par la MSA. Le plus souvent, elle est considérée par l'employeur comme un impôt qui vient grever les charges de l'entreprise. Sur ce point, notre démarche est guidée par la même visée : aider à percevoir l'origine de la réparation et à comprendre le mécanisme de calcul de la facture, qui peut varier selon les dépenses liées aux accidents survenus dans son entreprise. A partir de là, le raisonnement économique retrouve sa place. Le dirigeant entrevoit l'intérêt de faire figurer les indicateurs de la sécurité du personnel dans le tableau de bord de son entreprise. Le couple réparation des accidents/prévention des risques retrouve alors sa dimension gestionnaire dans l'esprit du responsable.

¹ Osty, Florence, «Sociologie de l'entreprise et pratiques d'intervention», in Vrancken, Didier (dir.), *La sociologie et l'intervention*, Bruxelles, Editions de Boeck, à paraître en janvier 2001

Tout ce travail sur le sens de l'obligation juridique ou assurantielle n'est pas sans effet sur la rationalité développée par les acteurs de la régulation de contrôle ; au cours de ces journées, nous développons un espace de « contre argumentation où l'intervenant adopte une posture non complaisante remettant en question l'idéologie managériale »². Le chemin ainsi emprunté favorise le déplacement de leur représentation de la prévention des risques professionnels : d'une réglementation imposée de l'extérieur, elle devient un enjeu économique et social, facteur de performance à court terme et de pérennité à long terme.

Depuis quelques mois, nous accompagnons une entreprise de transformation de la viande dans un projet appelé « Avoir un couteau qui coupe ». Tout un programme qui vise à diminuer l'apparition des TMS (Troubles Musculo Squelettiques) chez les salariés qui utilisent un couteau pour travailler la viande.

Concrètement, la démarche consiste à permettre à une entreprise de transformation de la viande de donner à ses salariés les moyens de maîtriser la tenue de coupe du couteau. En effet, avec un couteau qui coupe le salarié force moins et augmente ses marges de manœuvre dans la gestion du temps de cycle. Autant de facteurs qui contribuent à diminuer la probabilité d'apparition des TMS.

Sans décrire de manière exhaustive le travail accompli (qui fera l'objet d'une publication ultérieure) nous pouvons d'ores et déjà citer quelques repères qui guident notre intervention.

- En amont, un « travail de l'acteur dirigeant » autour des enjeux portant sur la réintroduction d'un savoir-faire de métier (l'affûtage et l'affilage du couteau), qui a été oublié lors de la taylorisation du métier de boucher apparue avec l'industrialisation des métiers de la viande.
- La création d'espaces où se négocient de nouvelles règles légitimes : des réunions d'information, des restitutions aux différents acteurs qui participent à la réalisation d'un diagnostic, la mise en débat au CHSCT. Progressivement, de nouvelles régulations apparaissent. Ainsi, l'intérêt et les conditions du transfert de la maîtrise de l'affilage par les salariés sont repensés. Une réflexion s'engage sur le choix des outils, sur les conditions de leur attribution et leur remplacement...
- Le préventeur intervient à chaque étape de la démarche avec différents rôles : négociateur, chercheur, animateur de réunions, formateur. Sa posture vise à favoriser la réflexion, l'apprentissage et la formation des personnes engagées dans le changement, avec pour objectif qu'elles puissent directement se prendre en charge elles-mêmes.

En conclusion, nous dirons que l'apport de la sociologie de l'entreprise contribue à élucider notre posture d'intervenant dans le champ de la santé et de la sécurité au travail. Nous avons rechigné à appliquer le modèle d'expert technocrate en essayant d'en forger un autre. Son élaboration s'est faite par expérimentations successives, avec comme quête le contenu de notre rôle d'agent de prévention de la MSA. La prévention des risques professionnels nous apparaissait au cœur de la tension entre la logique économique et l'exigence sociale. C'est en tout cas ce que nous renvoyaient les différentes acteurs de l'entreprise : d'un côté la compétitivité du produit et de l'autre la santé du salarié.

² Osty, Florence, op. cit.

De ce fait, il nous semble difficile de réduire la prévention à une norme imposée de l'extérieur. Il convient plutôt de la replacer au centre de l'organisation du travail et au cœur des modes de régulation conjointe où se jouent la santé et la sécurité. Le rôle de l'agent de prévention s'en trouve changé : son expertise ne réside plus dans la production de solutions toutes faites mais dans sa capacité à créer des conditions d'auto-apprentissage des personnes concernées et impliquées dans un changement de l'organisation du travail. Pour ce faire, il lui faut proposer des espaces transitionnels favorisant à terme de nouveaux modes de production de règles légitimes.