



HAL
open science

LES GENERATIONS ET LA SECURITE FERROVIAIRE : UNE ETUDE DE CAS

Laura Cottard

► **To cite this version:**

Laura Cottard. LES GENERATIONS ET LA SECURITE FERROVIAIRE : UNE ETUDE DE CAS. Congrès Lambda Mu 21 “ Maîtrise des risques et transformation numérique : opportunités et menaces ”, Oct 2018, Reims, France. hal-02072685

HAL Id: hal-02072685

<https://hal.science/hal-02072685>

Submitted on 19 Mar 2019

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.

LES GENERATIONS ET LA SECURITE FERROVIAIRE : UNE ETUDE DE CAS GENERATIONS AND RAILWAY SAFETY: A CASE STUDY

Laura Cottard

RATP

12 avenue du Val de Fontenay, Fontenay-sous-Bois

Résumé

Cette communication, issue d'une thèse de sociologie en cours, propose d'explorer les liens entre appartenance générationnelle et rapport à la sécurité ferroviaire. Centrée sur les métiers d'agent de maintenance des trains et de conducteur de métro et de RER à la RATP, elle montre que ce sont essentiellement des transformations internes à l'entreprise qui contribuent à différencier la manière dont la sécurité ferroviaire est comprise et appréhendée dans le travail par les jeunes agents.

Summary

This paper, which draws from an ongoing sociology thesis, delves into the connections between generational effects and railway safety. Centered on maintenance workers and train drivers at RATP, Paris public transport company, it shows that organizational changes are the main factors driving generational differentiation with respect to how the younger agents relate to railway safety.

1. Introduction

Cette communication propose d'interroger les liens entre appartenance générationnelle et rapport à la sécurité ferroviaire. Centrée sur les métiers d'agent de maintenance des trains et de conducteur de métro et de RER à la RATP, elle montre que ce sont essentiellement des transformations internes à l'entreprise qui contribuent à différencier la manière dont la sécurité ferroviaire est comprise et appréhendée dans le travail par les jeunes agents. Parce qu'ils ont rejoint l'entreprise à des époques différentes, anciens et jeunes sont porteurs de conceptions distinctes du même métier, conceptions qui prévalaient au moment de leur intégration. Ce qui est désigné comme phénomène générationnel tient essentiellement à ce passage d'une façon de définir, d'apprendre et d'exercer son métier à une autre. Les enjeux spécifiques rencontrés à la conduite et à la maintenance sont présentés, ainsi que la manière dont l'entreprise s'organise pour y répondre.

1.1 Emergence d'un questionnement générationnel à la RATP

Depuis plusieurs années, la diversité générationnelle au travail s'est imposée comme préoccupation managériale centrale dans les pays industrialisés (Joshi et al. 2010, 2011 ; Parry, 2014). L'arrivée des nouvelles générations, appelées « générations Y » ou « Millenials », qui se caractériseraient par des méthodes de travail, des attitudes ou encore des qualités et compétences spécifiques, est au centre des attentions (Smola and Sutton, 2002 ; Benson and Brown, 2011).

La question a également émergé à la RATP, où des témoignages de managers de différents départements techniques, suggérant qu'il existerait des différences entre les « anciens » et les « jeunes » agents, ont conduit l'entreprise à vouloir explorer l'hypothèse d'un effet générationnel. Une recherche sociologique a donc été menée entre 2014 et 2017, en collaboration entre la RATP et Centrale Supélec (thèse Cifre). Dans la lignée des travaux s'inscrivant dans le domaine des « Facteurs Organisationnels et Humains », le questionnement portait

notamment sur l'impact possible de cet éventuel effet générationnel sur la sécurité ferroviaire. Comment les différentes générations d'agents se mobilisent-elles autour des enjeux de la sécurité ? Existe-t-il des différences notables en la matière selon l'appartenance à une classe d'âge ? Autrement dit, l'appartenance à une classe d'âge a-t-elle une influence spécifique sur les représentations et les conduites vis-à-vis de l'objectif majeur que constitue la sécurité ferroviaire pour la RATP ? Le périmètre choisi pour explorer ces thématiques a été centré sur deux familles de métier : les conducteurs (métro et RER) et les agents de maintenance des trains.

1.2 Conducteurs de métro, de RER et agents de maintenance des trains à la RATP

Créée par la loi du 21 mars 1948, la Régie Autonome des Transports Parisiens exploite aujourd'hui l'un des plus importants réseaux multimodaux du monde, avec plus de 10 millions de voyages quotidiens. En Ile-de-France, l'entreprise emploie environ 44000 agents dont 3000 conducteurs de métro, 800 conducteurs de RER et 2200 agents de maintenance des trains. Ce sont notamment dans ces métiers que sont fréquemment mentionnés des différences entre les générations dans le travail, notamment par les managers.

Recrutés à partir de 21 ans, les conducteurs de métro sont formés en interne, tandis qu'au RER le métier est accessible après une dizaine d'années de conduite du métro. Les conducteurs sont affectés à un terminus et travaillent en horaires décalés. Ils ont le statut d'opérateurs. Les agents de maintenance constituent une population plus hétérogène en termes de formation et de métiers. Ils peuvent être mécaniciens d'entretien ou techniciens, travailler en deux-huit, en trois-huit ou en horaires mixtes. La maintenance se divise en deux pôles, préventif (opérations systématiques et cycliques d'entretien) et correctif (interventions suite à une panne). Une partie du travail, appelé entretien technique, se fait en fosse de visite, où les jeunes sont souvent plus nombreux. En maintenance patrimoniale, les organes défectueux sont réparés sur l'établi.

La préservation de la sécurité ferroviaire fait figure d'objectif premier et incontournable pour les conducteurs et les mainteneurs du matériel roulant ferroviaire. Le conducteur est « garant de la sécurité des voyageurs qu'il transporte », il est invité à faire preuve de « rigueur dans l'application des règles d'entreprise et des procédures ». De même, on exige en premier lieu des mainteneurs qu'ils se montrent « rigoureux sur l'application des normes de sécurité »¹.

1.3 Cadre théorique et méthodologie de recueil de données

Suivant le principe de la recherche-action, ce travail s'inscrit dans une double perspective académique et opérationnelle : il visait à la fois à produire des connaissances scientifiques concernant l'impact de l'appartenance générationnelle sur le rapport au travail et à la sécurité, et à répondre de manière concrète aux préoccupations de l'entreprise.

Dans un environnement industriel où le rôle des individus au travail est principalement abordé par le « facteur humain », l'approche adoptée s'inscrit dans une perspective compréhensive, centrée sur l'élucidation de l'expérience des acteurs. Outre la recherche de l'accès à la « réalité factuelle » du métier, de l'organisation, c'est l'activité telle qu'elle est vécue par les individus, ce sont les représentations individuelles et collectives qui ont été placées au cœur de la démarche. Cette double dimension de notre objet nous a conduits à adopter une approche pluridisciplinaire, au croisement des apports de la sociologie du travail et des milieux populaires (C. Dubar, M. Lallement, O. Schwartz, S. Beaud et M. Pialoux...), de la psychodynamique du travail et de la clinique de l'activité (C. Dejours, G. Jobert, D. Cru, Y. Clot...), ainsi que de la sociologie du risque (D. Duclos, P. Peretti-Watel...).

La démarche méthodologique adoptée s'apparente à celle de l'enquête ethnographique. Une approche monographique a été privilégiée pour les métiers de conducteur de métro et d'agent de maintenance, avec une période d'observation s'inscrivant sur le temps long dans un terrain principal (une ligne de métro et un atelier de maintenance des trains), complétée par une série d'entretiens semi-directifs approfondis. Le recueil de données concernant les conducteurs de RER a été réalisé sur un temps plus court, en complément de celui du métro, sur les deux lignes RATP.

Au métro, une immersion de cinq mois a été consacrée à des temps d'observation en terminus de ligne (lieux de repos, postes de manœuvre locale...) ainsi qu'en cabine de conduite. Vingt conducteurs ont été accompagnés pendant l'intégralité de leur service, en jour, en mixte ou en nuit. A la maintenance, une immersion de six mois au sein d'un atelier a permis de suivre chacune des équipes dans leur journée, en mixte et en 2/8, et à leurs différents postes. Sur ces deux terrains d'immersion, l'observation des journées de travail a permis d'accéder à l'ensemble des tâches constituant l'activité des agents à proprement parler, mais aussi aux temps collectifs, aux interactions entre pairs et avec les supérieurs et aux règles et codes formels et informels qui les organisent.

Ces périodes d'observation ont ensuite été complétées par une cinquantaine d'entretiens semi-directifs approfondis réalisés avec des conducteurs de métro, de RER et des mainteneurs, sur leur lieu et leur temps de travail. Ils visaient à approcher le « langage de la familiarité » des

¹ Extraits des Fiches de postes.

agents, (Bourdieu, 1980), leur façon d'ordonner et de classer le réel et ce qui fait sens pour eux.

Enfin, une trentaine d'entretiens de contextualisation a été menée avec des encadrants (cadres et maîtres), des dirigeants, des formateurs et responsables des ressources humaines des trois départements, pour permettre de situer les conducteurs et les mainteneurs dans le système socio-technique dans lequel ils interviennent.

1.4 Plan de la communication

La première partie de cette communication propose une analyse du discours générationnel identifié au sein de l'entreprise. Structuré autour d'une opposition entre « anciens » et « jeunes », dont les différences sont essentiellement comprises comme le produit de grandes transformations sociétales, celui-ci laisse le plus souvent dans l'ombre le rôle joué par les transformations internes à l'entreprise (2.1). Les métiers de la maintenance et de la conduite sont en effet marqués par des évolutions significatives : des innovations technologiques et procédurales successives contribuent à la progression de la part de la sécurité réglée et au recul de la sécurité gérée². Parce qu'ils ont rejoint l'entreprise à des époques différentes, anciens et jeunes sont porteurs de conceptions distinctes du même métier, conceptions qui prévalaient au moment de leur intégration. Ce qui est désigné comme phénomène générationnel tient donc essentiellement à ce passage d'une façon de définir, d'apprendre et d'exercer son métier à une autre (2.2). Si des évolutions similaires sont observables chez les conducteurs et les mainteneurs, elles ne produisent pas des effets exactement identiques sur leur rapport à la sécurité ferroviaire, du fait des spécificités de ces métiers et de la construction identitaire de ces agents. Certains enjeux spécifiques rencontrés dans ces deux familles de métier sont présentés, ainsi que la manière dont l'entreprise s'organise pour y répondre (2.3).

2. Les générations et la sécurité ferroviaire

2.1 Des « anciens » et des « jeunes » au travail : éléments du discours générationnel à la RATP

L'immersion sur le terrain permet d'abord de mesurer la prédominance du recours à l'interprétation générationnelle pour lire les positionnements différenciés des agents en fonction de leur âge et de leur ancienneté dans l'entreprise. Il y est d'usage, comme on peut l'observer un peu partout ailleurs, d'apposer à la notion de génération des substantifs divers pour dire quelque chose de la singularité des jeunes embauchés d'aujourd'hui : on peut par exemple entendre parler de « génération zapping », de « génération Nintendo », ou encore de « génération virtuelle ».

Le discours générationnel, mobilisé pour expliquer les différences dans la façon de travailler ou d'être des agents, s'appuie essentiellement sur une structure binaire désignant deux groupes, celui des « anciens » et celui des

² Parmi les dispositions prises par les organisations pour maintenir la sécurité, on peut distinguer ce qui relève de la « sécurité réglée » - l'ensemble des dispositifs visant à anticiper les situations dangereuses et mettre en place les barrières pour les contenir (procédures, automatismes, etc.) -, et ce qui relève de la « sécurité gérée » - la capacité à faire face aux situations imprévues ou complexes *in situ*, qui repose essentiellement sur les compétences et les ressources des acteurs de terrain (Morel, Amalberti et Chauvin, 2008).

« jeunes ». Un faisceau de critères complexe peut amener à être reconnu comme appartenant à l'un ou à l'autre de ces groupes, parmi lesquels l'âge et l'ancienneté dans le poste jouent un rôle prépondérant, mais pas exclusif. A propos des agents de maintenance des trains de la RATP, Martin Thibault (2003) explique par exemple que la désignation comme « ancien » ou comme « jeune » dépend à la fois de caractéristiques internes à l'entreprise (ancienneté, expérience professionnelle, engagement syndical...) mais aussi externes (situation maritale, parentalité, logement...). Le fait d'être identifié comme faisant partie de l'un ou l'autre groupe dépend également de l'endroit où se trouve l'individu concerné et de la personne qui le regarde. Ainsi, en ce qui concerne les agents de maintenance, « à l'intérieur d'un même atelier, on n'est pas tout à fait sûr de parler des mêmes âges (jeunes, anciens), ni des mêmes personnes suivant l'endroit où l'on se place pour lire ces âges. Avoir une trentaine d'années et près de dix ans d'ancienneté à la Régie donnera des allures d'ancien d'une équipe aux yeux des jeunes d'une vingtaine d'année récemment embauchés » (*Ibid.*, p. 161). Cette observation du caractère relatif et incertain de la catégorisation générationnelle peut également être faite à l'égard des conducteurs.

Les catégories représentatives « jeune » et « ancien » désignent deux groupes archétypaux composés de traits spécifiques variés, faisant plus ou moins consensus. Chacun a ainsi son mot à dire sur ce qui caractérise les membres de l'un et l'autre groupe, la manière dont ils travaillent, se comportent avec leurs collègues et avec les chefs, se détendent, etc.

Il est intéressant de relever que le discours générationnel est souvent un discours sur les jeunes, les anciens apparaissant en miroir, par contraste. On leur attribue des façons de travailler, des « comportements » ou des « attitudes » qui leur seraient propres. Sont par exemple souvent pointés leur manque de maturité, leur difficulté à se concentrer sur une seule tâche à la fois, leur tendance à discuter les règles et les ordres de la hiérarchie, leur manque de rigueur, leur individualisme, leur manque d'investissement au travail ou encore et le peu de temps qu'ils partagent avec leurs collègues à l'extérieur, malgré leur contribution à la « bonne ambiance » :

« Le rapport au travail des jeunes par rapport aux anciens a changé. Il y a quelques années, les jeunes rentraient au boulot et c'était un but en soi. Aujourd'hui, c'est plus un but en soi. La place que prend le boulot n'est plus la même. C'est certainement parce que les gens sont moins investis dans le boulot, plus individualistes, l'aspect collectif est moins important. »
(Mainteneur)³

« Les jeunes sont moins concentrés sur leur travail que les anciens. Ils ont plus d'éléments perturbateurs, le téléphone, les écouteurs... »
(Encadrant)

« Le métier de conducteur nécessite d'être vigilant en permanence, et c'est une qualité compliquée chez les jeunes d'aujourd'hui ».
(Conducteur)

³ Dans le but de préserver l'anonymat des personnes citées dans cette communication, nous donnerons simplement une indication sur leur position au sein de l'entreprise (conducteur, mainteneur, encadrant ou formateur). Cette indication vise notamment à permettre de distinguer une parole portant sur les conducteurs ou les mainteneurs des propos tenus par les agents eux-mêmes.

L'ensemble de ces traits caractéristiques vient dessiner les contours d'une forme de représentation collective assez largement partagée. Il n'y a pas de véritable consensus sur ce qui ferait la spécificité des « jeunes » et des « anciens » : certains agents reprennent ces contenus, d'autres cherchent à s'en distinguer partiellement, y apportant les nuances qui leur paraissent nécessaires. Mais, du fait sans doute que sa grande diffusion en fait un élément du « langage de la familiarité » (Bourdieu, 1980) des conducteurs comme des mainteneurs, même ceux qui réfutent cette lecture l'utilisent pour situer leurs collègues et se situer eux-mêmes au sein du groupe des pairs.

Quels sont, pour ceux qui y font référence, les éléments permettant d'expliquer ces différences entre « anciens » et « jeunes » ? Pour rendre compte de la spécificité des « nouvelles générations », c'est le plus souvent un registre de l'ordre du discours sur la modernité qui est mobilisé : accélération des rythmes, affaiblissement de l'autorité, montée de l'individualisme, diffusion des nouvelles technologies, etc.

« Les nouvelles générations, c'est plus pareil. C'est la société qui change. On est le reflet des transformations sociales, technologiques... »
(Mainteneur)

« Ils ont tendance à faire plusieurs choses à la fois... On lutte contre ça mais comme on est sur des phénomènes sociaux, sociétaux, c'est un peu compliqué. »
(Formateur)

« Il faut regarder dans quel contexte évoluent les jeunes, avec toutes leurs Playstations, le virtuel. Est-ce que le réel a pris plus de distance ? Quand tu tues et tu te fais tuer dix fois et tu recommences, le lendemain est-ce que la réalité est décalée ? »
(Encadrant)

La lecture générationnelle des différences entre « anciens » et « jeunes » s'appuie donc essentiellement sur la référence à « la société » et aux grandes transformations qu'elle a connues. Ce mode de représentation, qui renvoie les jeunes à la société transformée, différente qui les a produits, laisse dans l'ombre la manière dont certains changements sociaux ont également transformé l'entreprise qui les accueille. Il occulte la part de l'expérientiel, le rôle joué par les transformations des conditions de travail concrètes offertes aux jeunes embauchés d'aujourd'hui.

2.2 Transformations organisationnelles, effets générationnels

Le recours à une interprétation générationnelle pour rendre compte des façons de faire et d'être au travail apparaissant comme nouvelles et dérogeant aux usages n'est pas un phénomène propre à la RATP. Depuis les années 1990, en France, différentes enquêtes ethnographiques ont révélé l'existence d'un « écart » voire d'un « fossé » générationnel grandissant au sein des milieux ouvriers. Dans le cercle familial comme au travail, le décalage se fait sentir entre des « anciens » plus syndicalisés, politisés, entrés tôt dans la vie active et les « enfants de la démocratisation scolaire » (Beaud, 2002), scolarisés plus longtemps, parfois partiellement socialisés à l'université et aspirant à rejoindre les classes moyennes (Beaud et Pialoux, 1999 ; Schwartz, 1990).

Mais ce travail de recherche à la RATP a permis de montrer que cet écart entre « anciens » et « jeunes » dans le rapport au travail, et plus particulièrement à la sécurité

ferroviaire, peut aussi avoir comme source des transformations internes à l'entreprise.

Des évolutions technologiques et organisationnelles significatives contribuent en effet à transformer les métiers de conducteur et de mainteneur, et le quotidien des agents. La RATP, comme la plupart des entreprises publiques, est entrée depuis les années 1980 dans une phase de « modernisation » qui a entraîné d'importants changements organisationnels, impactant notamment les modes de gestion de la main d'œuvre et les règles du dialogue social (Tixier, 2002).

Comme dans de nombreux secteurs industriels, les métiers de la maintenance et de la conduite sont eux-mêmes marqués par deux grandes tendances :

- **Des progrès technologiques importants, amenés notamment par le renouvellement des matériels roulants.** Conçus dans les années 2000, de nouveaux métros entièrement informatisés remplacent progressivement les matériels conçus dans les années 60 à 70, avec les technologies de l'époque. La progression de la sophistication des machines, le niveau accru d'automatisation et la multiplication des boucles de rattrapage techniques permettent de renforcer la sécurité et la qualité de service (amélioration de la régularité, diminution des temps de parcours...). Elles contribuent également à transformer le travail des conducteurs et des mainteneurs. A mesure que le système technique se renforce, la part reposant exclusivement sur la responsabilité du conducteur dans le maintien de la sécurité ferroviaire diminue. A la maintenance, la compréhension du fonctionnement technique du train tend à devenir plus complexe sur les nouveaux matériels entièrement informatisés.

- **Ces évolutions technologiques sont accompagnées par une progression de l'encadrement procédural des activités.** Dans la plupart des entreprises industrielles confrontées au risque, sous la pression institutionnelle et sociétale, on observe une tendance à la « normalisation sans cesse plus poussée des activités de conduite et de maintenance », portée par des tentatives de « détailler toujours plus la définition normative des opérations et des suites d'opérations effectuées, afin de contrôler le plus complètement possible les arbres de causalité » (Duclos, 1991, p. 53). Dans ces deux familles de métier, un ensemble conséquent de règles, déclinées en procédures, dessine aujourd'hui le champ d'action des agents. A la conduite, l'introduction de guides de procédures détaillés a notamment contribué à transformer les modalités de résolution des avaries : il n'est plus demandé aux conducteurs de se reposer essentiellement sur leurs connaissances techniques et leur compréhension de l'origine de la panne pour pouvoir y remédier, mais plutôt d'appliquer correctement les procédures *ad hoc* inscrites dans leur guide d'intervention. Les métiers de la maintenance sont marqués par cette même tendance de fond, avec un développement conséquent des éléments procéduraux qui visent à guider et encadrer la réalisation de l'activité dans ses différentes étapes.

Ces innovations technologiques et procédurales successives, qui permettent d'augmenter le niveau de sécurité du système, contribuent à accentuer la dimension exécutive du travail des conducteurs et des mainteneurs. C'est donc la manière dont l'entreprise conçoit ces activités et la façon dont elles doivent contribuer au maintien de la sécurité ferroviaire qui elle-même évolue. La demande adressée aujourd'hui aux agents n'est plus tout à fait la même qu'hier, il ne s'agit plus tant pour eux de faire appel

à un niveau poussé de compréhension technique que de veiller à appliquer correctement les procédures adéquates. Autrement dit, métiers de la maintenance et de la conduite se transforment à la faveur d'un renforcement de la part réglée de la sécurité, et du recul la part laissée à la sécurité gérée⁴.

En matière de rapport au travail et plus particulièrement à la sécurité ferroviaire, ce qui est désigné comme phénomène générationnel chez les conducteurs et les mainteneurs tient essentiellement à ce passage d'une façon de définir, d'apprendre et d'exercer son métier à une autre. Les plus jeunes sont porteurs des nouveaux codes des métiers, ceux qui prévalaient au moment où ils ont intégré l'entreprise et fait leur apprentissage. Leur rapport à la sécurité est donc marqué par le fait qu'ils sont habitués à suivre des procédures pour réaliser leurs interventions, sans nécessairement avoir accès à une compréhension technique poussée de leur activité. Les anciens, qui ont appris leur métier tel qu'il était conçu il y a quinze ou vingt ans, ont souvent une compréhension technique plus fine de leur travail. Parce qu'ils ont connu les façons de faire qui précédaient et ont travaillé autrement dans les premiers temps de leur carrière, ils portent parfois un regard plus critique sur ces évolutions.

2.3 Enjeux spécifiques à la conduite et à la maintenance

Si des évolutions similaires sont observables à la conduite et à la maintenance, elles ne produisent pas des effets strictement identiques sur le lien à la sécurité ferroviaire des agents. Intégrées au sein de la même entreprise, ce sont en effet deux familles de métier bien différentes, tant sur le plan de l'activité elle-même que sur celui de la construction identitaire des professionnels qui l'exercent.

2.3.1 Les conducteurs et la sécurité ferroviaire

A la conduite, au métro comme au RER, le mouvement de dé-technicisation – normalisation identifié produit des effets relativement restreints sur le rapport à la sécurité ferroviaire des agents. Les conducteurs forment un corps professionnel soudé, doté d'une identité forte. La sécurité ferroviaire en constitue le cœur dynamique. Principe tout particulièrement investi, elle est considérée par les agents comme l'objectif prioritaire de leur travail, et comme le critère principal à l'aune duquel pourra être jugée la qualité de la tâche accomplie. Du fait de sa légitimité incontestée dans l'entreprise et plus largement de sa légitimité sociale la sécurité constitue donc un lieu majeur, sinon le lieu principal, pour la profession, de valorisation (Foot, 2005 ; Cottard, 2016).

En matière de rapport à la sécurité, les plus jeunes conducteurs se distinguent peu des anciens. Ils restent fortement porteurs de la culture de sécurité ferroviaire de leur métier et attachés à la préserver. La progression de la part de la sécurité réglée dans leur travail introduit néanmoins de nouveaux enjeux :

⁴ Voir note de bas de page n°2.

- Conserver la conscience de la réalité des risques ferroviaires

Dans un contexte de haut niveau de sécurité des systèmes et de faible occurrence des événements redoutés, l'enjeu est de parvenir à entretenir la conscience de la réalité des risques ferroviaires et de leur possible gravité. Alors que la multiplication des barrières techniques et procédurales pourrait donner aux conducteurs le sentiment d'intervenir moins centralement dans la préservation de la sécurité, ils doivent conserver un bon niveau de vigilance, nécessaire à l'exercice de leur métier.

- Conserver la capacité à s'adapter aux situations imprévues

L'encadrement technologique et procédural de l'activité de conduite a renforcé la fiabilité du système technique. Mais dans des configurations où ces éléments s'avèrent non disponibles ou défaillants, les conducteurs doivent pouvoir faire appel à des connaissances et savoir-faire moins sollicités au quotidien. Il s'agit là d'un paradoxe propre aux systèmes extrêmement sûrs : plus les situations dégradées, problématiques sont rares, plus les hommes et les femmes doivent être formés, entraînés pour pouvoir y faire face. Ainsi, pour assurer le maintien de la sécurité ferroviaire, les progrès technologiques et le recours à des procédures détaillées ne peuvent entièrement remplacer le savoir-faire du conducteur, qui doit malgré tout disposer de ressources lui permettant de réagir de manière adaptée en toute circonstance.

Différents outils permettent de faire face à ces enjeux, dans l'optique notamment de renforcer et d'adapter la formation des conducteurs :

- Le recours renforcé aux outils de simulation numériques

Dans un contexte de rareté des événements redoutés, les outils numériques deviennent des ressources pédagogiques incontournables. Ils permettent de rappeler la réalité des risques ferroviaires et de maintenir un niveau de compétence et l'entraînement nécessaires pour y répondre de manière adaptée. Le recours aux simulateurs, en particulier, permet une mise en situation qui, si elle n'est pas exactement comparable avec le réel, permet de s'en approcher. Dans les terminus de ligne, des simulateurs légers permettent aujourd'hui de développer la formation continue, dans une optique de maintien et de mise à jour des compétences. Des scénarios ciblés sur les situations posant le plus de problème, faisant tout particulièrement appel aux connaissances métier et susceptibles d'engager la sécurité sont ainsi proposés régulièrement aux agents.

- La diffusion des REX

Pour maintenir chez les conducteurs la conscience de la réalité des risques ferroviaires et de leur rôle central en la matière, la diffusion des REX est également un outil essentiel. Au métro comme au RER, les agents sont informés des incidents significatifs survenus en ligne, notamment au travers de « flashs info » qui permettent d'attirer leur attention sur des points de vigilance particuliers.

- Les sensibilisations aux facteurs humains

Enfin, des sensibilisations portant sur les facteurs humains sont également diffusées régulièrement aux conducteurs. Elles constituent un support intéressant pour encourager à rester attentif aux erreurs et à leurs conséquences possibles et adopter des pratiques de fiabilisation.

2.3.2 Les mainteneurs et la sécurité ferroviaire

A la maintenance, l'accentuation du niveau de normalisation et d'automatisation produit des effets qui ne sont pas exactement similaires, du fait notamment des spécificités de l'activité elle-même : contrairement aux conducteurs, pour qui la sécurité ferroviaire représente l'ici et maintenant de leur travail, le lien entre l'acte de maintenance et un effet éventuel sur la sécurité ferroviaire n'est pas directement accessible, il ne se présente pas de manière aussi simple aux agents. Elle est bien le produit de leur activité, mais c'est un produit différé dans le temps et éloigné dans l'espace, dont ils ne sont la plupart du temps pas les témoins immédiats. Saisir le lien entre activité de maintenance et sécurité ferroviaire demande donc un travail de représentation, d'imagination, cela implique de reconstituer une chaîne causale liant ensemble l'intervention, le fonctionnement du train, les principes de la conduite et de l'exploitation.

Or, à la maintenance, l'accroissement de la normalisation des activités s'accompagne, en particulier pour les plus jeunes agents, d'une complexification de l'accès au sens de leur travail. Cela tient notamment à l'arrivée de trains entièrement informatisés, mais aussi à l'évolution des formations dispensées par l'Education Nationale, qui tendent à devenir moins techniques, plus générales et plus théoriques⁵. Un des enjeux est donc de permettre aux mainteneurs de renforcer leur compréhension du sens de leur activité, dans l'optique de développer la sécurité gérée, complémentaire de la sécurité réglée. Pour cela, l'entreprise prend notamment des mesures concernant la formation et le recrutement des jeunes et développe le recours à des outils numériques :

- Le développement de l'apprentissage

Pour garantir une formation technique plus adaptée chez les jeunes entrants, la RATP développe notamment l'apprentissage. Une modalité de recrutement qui permet de transmettre aux futurs mécaniciens d'entretien et techniciens les connaissances et compétences directement adaptées aux métiers de l'entreprise, sur ses matériels et technologies spécifiques. C'est dans cette optique que des partenariats avec des Centres de formation industrielle et des Centres de formation des apprentis (CFI et CFA) ont été mis en place depuis plusieurs années et que l'Université Groupe RATP a créé en 2017 un CFA « Mobilité Urbaine Durable ».

- L'expérimentation de tablettes numériques

Par ailleurs, le recours à des outils numériques semble là encore une ressource intéressante. Le déploiement de tablettes, expérimenté dans certains ateliers, garantit un accès facilité, direct et *in situ* à la documentation technique à jour. Ces nouveaux supports permettent également de proposer des fiches techniques plus courtes et plus dynamiques, en associant des éléments visuels à l'utilisation de l'écrit (photos et vidéos).

⁵ Après des réformes successives, un delta s'est installé entre les compétences et connaissances transmises aux élèves des bacs professionnels et techniques et les besoins de l'entreprise au moment de l'embauche d'agents de maintenance. Un constat partagé par d'autres entreprises recrutant ces profils : depuis le début des années 2010, plusieurs benchmarks ont relevé des difficultés similaires au sein de diverses entreprises industrielles (milieux ferroviaire, nucléaire, aéronautique...).

3. Conclusion

Parce qu'ils ont rejoint l'entreprise à des époques différentes, « anciens » et « jeunes » peuvent être porteurs de conceptions distinctes du même métier, conceptions qui prévalaient au moment de leur intégration. Ce qui est désigné comme phénomène générationnel peut donc tenir essentiellement à ce passage d'une façon de définir, d'apprendre et d'exercer son métier à une autre.

Or, le rôle joué par les organisations dans la production d'effets générationnels reste souvent un impensé du questionnement générationnel au travail (Djabi et Shimada, 2012). Cela peut aboutir à faire apparaître les jeunes comme étant différents dans une entreprise inchangée, plutôt que comme faisant différemment dans un environnement de travail dont certains paramètres, certaines règles du jeu ont évolué.

Jérémy Rosanvallon (2013) a par exemple montré, à partir du cas des techniciens d'EDF, comment des tensions interprétées comme générationnelles pouvaient en réalité être produites par des transformations du travail contribuant notamment à raréfier les échanges entre anciens et jeunes.

Nicolas Flamant (2005), de son côté, s'est intéressé aux tensions entre anciens et jeunes agents d'une gare de triage et a montré comment celles-ci étaient produites par des changements d'organisation venant remettre en question la hiérarchie sociale et les statuts, et comment une lecture de ces conflits en termes générationnels amenait à occulter le rôle de ces changements.

Dans la lignée de ces travaux, les résultats de cette recherche invitent donc à interroger les effets différenciés des transformations du travail chez les anciens et les jeunes. En matière de sécurité ferroviaire, plus particulièrement, le développement de la part réglée de la sécurité, porté par les progrès de l'automatisation et de l'encadrement procédural des activités, s'il permet d'augmenter le niveau de sécurité des systèmes, contribue également à faire émerger de nouveaux enjeux. La rareté des événements redoutés et l'importance des boucles de rattrapages techniques amène à devoir rappeler plus fréquemment la réalité du risque ferroviaire, et l'importance du rôle des interventions humaines en matière de préservation de la sécurité. Parce que les ressources des agents de terrain tendent à être moins sollicitées en configuration nominale, il devient également nécessaire de renforcer formations et entraînements leur permettant de faire face aux situations dégradées quand celles-ci surviennent néanmoins. Le développement de la part prescriptive des activités, de leur encadrement normatif ne permet pas de se passer d'une compréhension de l'activité à effectuer, de son sens. Celle-ci reste indispensable pour faire face à la multiplicité des situations, des configurations qui se présentent quotidiennement à celles et ceux qui travaillent, qui doivent parfois pouvoir imaginer, inventer, bricoler des réponses adaptées.

Références

- Beaud, S., & Pialoux, M. (1999). Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard. Découverte (La).
- Beaud, S. (2002). 80% au bac... et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire. La découverte.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Bourdieu, P. (1980). La jeunesse n'est qu'un mot. *Questions de sociologie*, 143-154.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Ed. de minuit.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Presses Universitaires de France-PUF.
- Cottard, L. (2016). Les conducteurs de métro et la sécurité ferroviaire : l'impact des transformations du métier en question. *5D-Risques et société : métiers et public*.
- Cru, D. (2014). *Le risque et la règle. Le cas du bâtiment et des travaux publics*. Toulouse, Érès.
- Daniellou, F. Boissières, I., Simard, M. (2010) Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: un état de l'art.. *FonCSI. FonCSI*, pp.125, Les cahiers de la sécurité industrielle.
- Daniellou, F. (2012). Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: des questions pour progresser. *FonCSI*.
- Djabi, M., & Shimada, S. (2012). La notion de génération en organisation : un état des lieux. *Congrès de l'AGRH*, Nancy.
- Djabi, M., & Shimada, S. (2015). Les différentes facettes de la catégorisation générationnelle au travail. *La Revue des conditions de travail*, 2, 53-61.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale (Vol. 715)*. Paris: Seuil.
- Dejours, C. (1993). *Travail: usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris: Bayard Éditions.
- Dejours, C. (2010). *Le facteur humain : «Que sais-je?» n 2996*. Presses universitaires de France.
- Dubar, C. (2015). *La socialisation - 5e édition : Construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin.
- Duclos, D. (1987). La construction sociale du risque: le cas des ouvriers de la chimie face aux dangers industriels. *Revue française de sociologie*, 17-42.
- Duclos, D. (1996). Puissance et faiblesse du concept de risque. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 309-337.
- Flamant, N. (2005). Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre.... *Sociologie du travail*, 47(2), 223-244.

Foot, R. (1987). L'introduction de nouvelles techniques productives au sein des réseaux ferrés urbains et routiers de la RATP, de 1945 à 1986.

Foot, R. (1996). La représentation du voyageur et la RATP : une analyse par les dispositifs de transport. In Mutation de l'entreprise et performance. Coopérer, oui... mais comment? (No. 70, pp. 15-26).

Foot, R. (2005). Faut-il protéger le métro des voyageurs ? Ou l'appréhension du voyageur par les ingénieurs et les conducteurs. Travailler, (2), 169-206.

Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. Employee Relations, 36(4), 319-332.

Icsi, Groupe de travail « Culture de sécurité » (2017). La culture de sécurité : comprendre pour agir. Numéro 2017-01 de la collection les Cahiers de la sécurité industrielle, Institut pour une culture de sécurité industrielle, Toulouse, France.

Jobert, G. (2014). Exister au travail : les hommes du nucléaire. Erès.

Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. Academy of Management Review, 35(3), 392-414.

Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. Research in Organizational Behavior, 31, 177-205.

Lallement, M. (2007). Le travail: une sociologie contemporaine (pp. 676-p). Paris: Gallimard.

Parry, E. (2014). Generational diversity at work: New research perspectives. Routledge.

Morel, G., Amalberti, R., & Chauvin, C. (2008). Articulating the differences between safety and resilience: the decision making process of professional sea-fishing skippers. Human factors, 50(1), 1-16.

Peretti-Watel, P. (2000). Sociologie du risque. A. Colin.

Rosanvallon, J. (2013). Les générations au travail : des cultures différentes ou un collectif qui se méconnaît ? Le cas des techniciens d'EDF. La nouvelle revue du travail, (2).

Schwartz, O. (1990). Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord. Presses universitaires de France.

Thibault, M. (2013). Ouvriers malgré tout. Enquête sur les ateliers de maintenance des trains de la Régie autonome des transports parisiens. Raisons d'agir.

Tixier, P. E. (2002). Du monopole au marché. Les stratégies de modernisation des entreprises publiques. La Découverte, coll. Textes à l'appui, Paris.

Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. Journal of organizational behavior, 23(4), 363-382.

Mots clés

Sécurité ferroviaire, générations, facteurs organisationnels et humains, conduite, maintenance, travail, identité professionnelle