



L'expérience du travail réel comme compétence clé de la haute fiabilité

Jérémy Eydieux, Benoît Journée, Stéphanie Tillement

► To cite this version:

Jérémy Eydieux, Benoît Journée, Stéphanie Tillement. L'expérience du travail réel comme compétence clé de la haute fiabilité. 30ème Congrès de l'AGRH, La GRH peut-elle sauver le travail?, Nov 2019, Bordeaux, France. hal-02421284

HAL Id: hal-02421284

<https://hal.science/hal-02421284>

Submitted on 20 Dec 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.

L'EXPERIENCE DU TRAVAIL REEL COMME COMPETENCE CLE DE LA HAUTE FIABILITE

Auteurs

Jérémy Eydieux, Univ. Grenoble Alpes, CERAG, Grenoble INP, Chaire RESOH

Benoît Journé, Université de Nantes, IAE Nantes, LEMNA, Chaire RESOH

Stéphanie Tillement, IMT Atlantique, LEMNA, Chaire RESOH

Résumé

Cet article vise à identifier les compétences mobilisées par les acteurs pour prendre en charge des situations à risques. Il s'appuie sur une enquête de terrain relative à une activité peu formalisée : l'activité de manutention lourde dans une usine de production de sous-marins nucléaires lanceurs d'engins. En nous appuyant sur le concept d'« extension de l'expérience » de Dewey (2005 (1934)), nous montrons en quoi la capacité des acteurs à acquérir une expérience du travail réel est une compétence clé de la haute fiabilité. Cela apporte de nouvelles pistes pour le management des compétences et des risques.

Mots clefs : travail réel ; gestion des compétences ; résilience ; approches pragmatistes

L'EXPERIENCE DU TRAVAIL REEL COMME COMPETENCE CLE DE LA HAUTE FIABILITE

Introduction

Depuis les « principes d'organisation scientifique des usines » (Taylor, 1912 (1911)), le contrôle de l'activité de travail est l'une des dimensions clés des pratiques gestionnaires et un objet d'étude important pour les sciences de gestion. En pratique, les parties prenantes des organisations à risques (Freeman, 1984) tendent à promouvoir des modalités de gestion des risques, mais aussi de gestion des compétences, fondées sur une logique d'anticipation. Pourtant, cette logique conduisant à une formalisation toujours accrue et à un renforcement continu des prescriptions se heurte au maintien des savoir-faire de métier et à la gestion de l'imprévu et du quotidien. Elle tend en outre à promouvoir une vision de l'humain comme le maillon faible du système, se focalisant sur les erreurs qu'il commet, et laisse dans l'ombre les contributions positives de l'homme au fonctionnement du système qui reposent en grande partie sur des compétences non formalisables. Dans le champ de la gestion des risques, Wildavsky observe que l'anticipation ne permet de faire face qu'aux surprises attendues, et laisse donc les acteurs désemparés face aux « vraies » surprises. Dans ce contexte, un nombre croissant de travaux académiques s'intéresse aux processus permettant aux organisations à haute fiabilité de s'adapter en temps réel aux imprévus (Weick & Sutcliffe, 2007). Dans le domaine de la gestion des compétences, l'anticipation débouche sur des référentiels inutilisables par les managers de proximité (Lozier, 2006). En outre, elle laisse dans l'ombre les contributions positives de l'homme au fonctionnement du système, qui repose en grande partie sur des compétences non formalisables.

Nous nous inscrivons dans la continuité de ces travaux, avec l'originalité d'étudier une activité échappant à la logique de procéduralisation du travail (Eydieux, Journé et Tillement, 2016), afin de répondre à la question suivante : *quels types de compétences soutiennent le management des activités à risques en situation de travail ?* À partir d'une enquête de terrain sur une activité à risques peu formalisée dans un contexte extrêmement procéduralisé et contrôlé, nous montrons que les efforts investis par les acteurs pour « acquérir une expérience » du travail réel (Dewey, 2005 (1934)) devraient être considérés comme une compétence clé de la haute fiabilité. Ces résultats invitent à prendre en compte les groupes de travail et leurs interactions comme une source de compétence collective (Retour et Krohmer, 2006). Ils suggèrent une conception nouvelle du manager de proximité : son rôle est moins de construire des consensus que de cultiver des doutes, pour inciter chacun à étendre son expérience du travail réel. Renforcer la propension des collaborateurs à faire l'effort de douter pourrait ainsi être utile aux praticiens cherchant à maintenir des métiers susceptibles de disparaître (soudage, chaudronnerie, robinetterie...).

1. Revue de littérature

1.1. Des organisations à risques en tension entre anticipation et résilience

Historiquement, la gestion des risques a d'abord été pensée dans une logique d'anticipation et de rationalisation tournée vers le contrôle et l'« auditabilité » des systèmes (Power, 2005). Cela s'est matérialisé à travers les analyses des risques et des accidents, les dispositifs techniques anti-erreur et la procéduralisation de l'activité. Dans le contexte de la gouvernance des risques, Wildavsky (1985, 1988) interroge cette approche. L'anticipation, justifiée par une aversion pour les risques, permet de faire face aux événements connus, mais limite fortement la capacité des organisations à répondre aux événements imprévus. Il oppose

à la stratégie d'anticipation celle de résilience. Contrairement à l'anticipation qui impose une mise à distance des situations de travail réelles, la résilience fait du travail réel la source et le moyen de prise en charge des événements imprévus.

La littérature en gestion des risques, notamment sous l'impulsion du courant HRO (High Reliability Organizations), s'intéresse de plus en plus à la résilience et cherche à identifier les processus d'organizing qui la soutiennent. L'originalité des HRO est qu'elles parviennent à éviter les catastrophes en combinant anticipation forte et résilience forte (Rochlin, La Porte et Roberts, 1987 ; Weick & Sutcliffe, 2015), pourtant définies par Wildavsky comme antagonistes.

Les chercheurs HRO ont mis en évidence les dynamiques sociocognitives permettant cette articulation (Schulman, 2004 ; Weick & Sutcliffe, 2007), présentées comme des principes HRO. C'est le cas des interactions vigilantes et respectueuses (heedful interrelations) entre des acteurs qui affrontent collectivement des situations risquées (Weick & Roberts, 1993). Pour autant, ces travaux ne sont pas allés jusqu'à traduire en compétences ces principes. Par ailleurs, ils se sont focalisés sur les activités de travail les plus anticipées et les plus visibles, telles que la production ou la maintenance. Ils ont de fait négligé les activités peu soutenues par les procédures formelles ou des pratiques standardisées. Quelles sont, dès lors, les compétences nécessaires à l'obtention d'une haute fiabilité, et comment les développer, dans le cas d'activités peu anticipées et peu formalisées ?

Ce papier s'attache à répondre à cette question, en s'intéressant à l'activité de manutention dans une industrie à haut risque, que nous conceptualisons à travers la notion de « métier peu écrit ». Elle renvoie aux métiers très peu décrits dans les textes, normatifs ou descriptifs, malgré des enjeux de qualité et de sécurité importants. Du point de vue terminologie, le « métier » désigne ici le corpus d'habiletés nécessaires pour accomplir le « travail réel » (Zarifian, 1995).

1.2. Quelles compétences pour gérer les risques dans les métiers peu écrits

Historiquement, la gestion des compétences se centre sur les compétences individuelles, pensées « en termes d'emploi et non d'activité de travail » (Lozier, 2006, p.44). Elle privilégie une logique de conformation à des obligations réglementaires et normatives, tournée vers l'employabilité (Peretti, 2016, 2017) et la mesure de la performance (Defélix, 2006). Les recherches récentes ont toutefois montré la nécessité de dépasser le décalage entre la notion de compétence et le « travail réel » (Dejours, 2003 ; Oiry, 2003 ; Thévenet, 2012) et d'élargir la notion de compétences aux compétences collectives (Le Boterf, 2002 ; Retour et Krohmer, 2006).

Cette orientation correspond bien à la démarche engagée par les HRO, proches des activités concrètes et attentives à la dimension collective de la gestion des risques. Toutefois, elles ont principalement analysé l'articulation entre anticipation et résilience à partir de l'observation des activités les plus anticipées (Eydieux, Journé et Tillement, 2016).

Ce papier soutient qu'il y a beaucoup à apprendre de l'analyse des « activités interstitielles », c'est à dire des activités « absentes des textes, des espaces et des discours formels se rapportant à l'organisation » (op.cit., p. 17) et pourtant indispensables au fonctionnement du système sociotechnique. Comme les « métiers peu écrits », elles se caractérisent par une invisibilité formelle qui rend presque impossible une gestion des compétences et des risques par anticipation.

La gestion des risques dans les métiers peu écrits a été étudiée sous trois angles principaux dans la littérature : la maîtrise de soi, le management opérationnel et les relations initié/non-initié. La maîtrise de soi renvoie au concept de savoir-faire de prudence (Cru et

Dejours, 1983) qui décrit les pratiques complexes d'autorégulation que les ouvriers expérimentés ont développées et par lesquelles ils combinent qualité et sécurité du travail. Leur apprentissage implique une activité communicationnelle importante entre travailleurs (Cru, 2010). Le management opérationnel renvoie à l'adaptation de l'organisation à l'activité réelle. Cru (1985) montre que « la langue de métier est le véritable instrument de l'organisation du travail » (p.53) dans les métiers, car elle maintient les savoir-faire de prudence, *a contrario* des modes usuels d'organisation qui font disparaître les savoir-faire en uniformisant les façons de parler. Chez Dodier (1995), les métiers renvoient aux « fragments de réseau » pour lesquels aucune régulation formelle ne semble nécessaire. Enfin, les métiers peu écrits engendrent mécaniquement des relations initié/non-initié, où le réel est un médiateur des relations sociales. Tillement, Cholez et Reverdy (2009) montrent que ces relations peuvent conduire certains groupes professionnels à transférer leurs risques à d'autres. Dodier (1995) montre par ailleurs que les relations initié/non-initié complexifient les relations entre les ouvriers et leurs managers.

Ces travaux, à l'exception de ceux relatifs à la maîtrise de soi, bien que centrés sur le travail réel, traitent toutefois peu de la question des compétences, individuelles ou collectives, ou alors de façon largement implicite.

1.3. Approche pragmatiste du management dans les métiers peu écrits

Pour analyser comment les acteurs organisent l'activité en cohérence avec le « travail réel » et les compétences qu'ils développent, nous nous inscrivons dans la suite de Journé et Raulet-Croset (2008) sur la prise de décision en situations à risques. Nous proposons de mobiliser le cadre pragmatiste (Lorino, 2018) pour saisir les compétences mobilisées par les acteurs pour gérer les situations problématiques auxquelles ils font face. Selon Joas (1999), la capacité d'un acteur à agir avec pertinence repose sur sa faculté à émettre des jugements sur ces situations. Selon Dewey (2005 (1934)) un acteur peut évaluer une situation selon trois modalités de jugement. La première manière consiste pour un acteur à fonder son jugement sur l'autorité dont il dispose de par son statut social ou son expertise technique. Cela se manifeste par des jugements tranchés, déconnectés des situations réelles. Dans la seconde, l'acteur fonde son jugement sur des « règles de l'art » ou des conceptions du « travail bien fait » (Clot, 2010) légitimées et stabilisées par l'expérience au sein d'une communauté professionnelle. Cela conduit à formuler des jugements fondés uniquement sur ces règles et leur suivi, indépendamment de la singularité des situations de travail. Ces deux approches, bien qu'elles soient les plus couramment utilisées, induisent des jugements déconnectés des situations réelles.

Pour produire un jugement cohérent avec la situation réelle, d'après Dewey (op.cit), la troisième modalité consiste à « étendre l'expérience » ; c'est-à-dire à mettre en doute sa propre perception de la situation puis à juger la situation en se mettant à la place de celui ou celle accomplissant le travail réel, et à encourager les autres à adopter la même attitude. Par exemple, lorsqu'un manager prévient un pair que ses ouvriers auront besoin d'aide. Alors ces managers « acquièrent une expérience » du travail réel des ouvriers et sont en capacité d'y faire face. Cette manière d'évaluer les situations participe au changement, proposé par Chia (2003), consistant à ne plus penser la connaissance comme une abstraction des situations, mais comme un perfectionnement de l'action.

Dans la lignée de Dewey (op.cit.), nous proposons d'éclairer la notion de compétence à la lumière du concept d'« extension de l'expérience », en nous appuyant sur le cas concret de la manutention. Nous montrons que cette troisième modalité de jugement constitue une compétence centrale des managers et des collectifs de travail dans les métiers peu écrits et qui sont contraints de travailler selon une logique de résilience.

2. Méthodologie

2.1. Présentation du terrain

L'usine dont il est question dans cet article est spécialisée dans la conception et l'intégration des réacteurs nucléaires des sous-marins et bateaux de surface. L'entreprise a des effectifs d'environ 920 personnes, et un site d'environ 24 hectares, dont un atelier de 26000m² divisé en huit nefs. L'activité de manutention y représente une quinzaine de personnes en interne (ouvriers et managers) et environ cinq personnes d'un sous-traitant.

Les produits sont de taille importante. Pour pouvoir les façonner, les acteurs de la production les installent dans des machines et des « plans de chantier ». Des opérations de manutention sont fréquemment nécessaires pour déplacer les pièces d'un poste de travail à l'autre ou au sein d'un même poste. Les manutentions réalisables avec des potences sont déléguées aux ouvriers de production. Les processus de production sont fortement technicisés. La plupart des opérations sont très documentées et les produits passent la moitié de leur temps en contrôle. Les produits sont pratiquement tous des prototypes, fabriqués au maximum trois fois et à la fréquence d'un tous les six ans. Cela nécessite de garder en mémoire les apprentissages.

Les chefs de production sont assistés de « coordinateurs ». Ces derniers, bien que managers, n'ont pas d'autorité hiérarchique, mais ils fixent le programme et les objectifs de production. Les coordinateurs organisent l'activité sur le moyen terme (quelques semaines) et les chefs d'équipe sur le court terme (la semaine en cours).

2.2. Collecte des données

Nous avons fait le choix de réaliser une enquête de terrain par observation située (Journé, 2008). Notre cahier de prise de notes était structuré en trois colonnes : la première pour les gestes et les interactions des acteurs avec les objets techniques, en nous inspirant de l'observation ergonomique (St-Vincent et col., 2011), la seconde pour les conversations entre acteurs et pour les documents qu'ils utilisent pour communiquer, et la troisième pour nos remarques d'observateur, *in situ* ou le soir après relecture des notes, en nous inspirant de l'ethnographie (Weber, 2009). Les acteurs de la manutention nous ont donné des « coups de main » pour les choix des personnes et des situations à observer, nous répétant fréquemment que « pour comprendre la manutention, il faut voir des manutentions » (Cunliffe et Alcadipani 2016). Pour mieux la comprendre, nous avons multiplié les circonstances dans lesquelles nous avons observé la manutention, tant dans les situations de gestion que dans les situations de travail. L'usage des entretiens spontanés (Fox 2004) a contribué à notre intégration. Au total, nous avons collecté 1660p. de notes d'observation pour 15 semaines d'immersion.

Le cœur des données exploitées dans cet article est issu de 7 semaines d'observations au cours desquelles 872 pages ont été produites. Pendant 2 semaines, nous avons observé les manutentionnaires internes, en charge des manutentions les plus complexes, puis pendant 1 semaine, les sous-traitants. Nous avons observé l'activité du coordinateur manutention pendant 4 semaines, afin de comprendre son rôle dans l'organisation de l'activité au quotidien.

2.3. Analyse des données

Notre analyse des données s'inscrit dans le cadre de la théorie enracinée (Corbin et Strauss, 2015). Elle vise à identifier les conditions nécessaires à la fiabilité de la manutention (Dul, 2016) et les situations caractéristiques de cette activité (Rouleau 2013). Pour cadrer notre « mise en récit » du terrain (Van Maanen, 2011), nous explicitons d'une part les risques

propres à la manutention ; et d'autre part les raisons expliquant que les acteurs de la manutention ont le sentiment de « toujours travailler en mode pompier », ce que nous appelons la « résilience forcée », alors que des dispositifs d'anticipation existent.

Notre récit vise à montrer, dans ce contexte, comment les acteurs font pour conduire l'activité en fiabilité. Afin de « faire voir la manutention », nous nous appuyons sur deux extraits d'observation relatifs aux habiletés de métier (l'un des facteurs de fiabilité de la manutention (Eydieux, 2017, p.276-281)), chez les ouvriers puis chez les managers. Nous réalisons deux analyses de situation, afin d'apprécier les manques dans la littérature existante et pour proposer des pistes pour les compléter. Puis nous mettons ces pistes à l'épreuve, en examinant la manière dont elles s'inscrivent dans le quotidien de la manutention et dont elles expliquent que cette activité produit peu d'accidents en dépit de sa situation difficile.

3. Résultats

3.1. Les risques relatifs à la manutention

La manutention lourde représente trois types de risques (cf. figure 1). D'une part, chaque levage comporte des risques de griffure, de choc et de chute de charge, qui tous peuvent avoir des conséquences graves pour les produits ou les personnes. Ces risques, industriels et professionnels, sont invisibles pour les acteurs de la production, ce dont leurs pratiques témoignent. Ils oublient parfois de préparer les pièces avant le levage, les exposant à des risques de griffure, ou se mettent en danger en passant trop près de charges en cours de levage.

D'autre part, la manutention lourde présente des risques relatifs à la performance de l'atelier, notamment du fait des pertes de temps qu'elle peut engendrer. La manutention organise *de fait* la logistique de l'atelier, et on attend d'elle qu'elle le fasse de la façon la plus optimisée possible. C'est à ce seul risque que les acteurs de la production prêtent attention.

La tendance des acteurs de la production à sous-évaluer les risques industriels et professionnels et à surévaluer les risques liés à la performance en génère un troisième ; celui de pousser les manutentionnaires et leurs managers à précipiter l'activité, à aller trop vite et *in fine* à blesser des personnes ou abîmer des pièces. Plus le risque de perte de temps est présent (et plus le volume de manutentions à réaliser est important), plus le risque de précipitation est important, celui-ci renforçant les risques liés au levage. On observe ainsi un effet « boule de neige », le risque de perte de temps perçu par la production augmentant le risque de précipitation par les manutentionnaires, lui-même augmentant les risques industriels et professionnels.

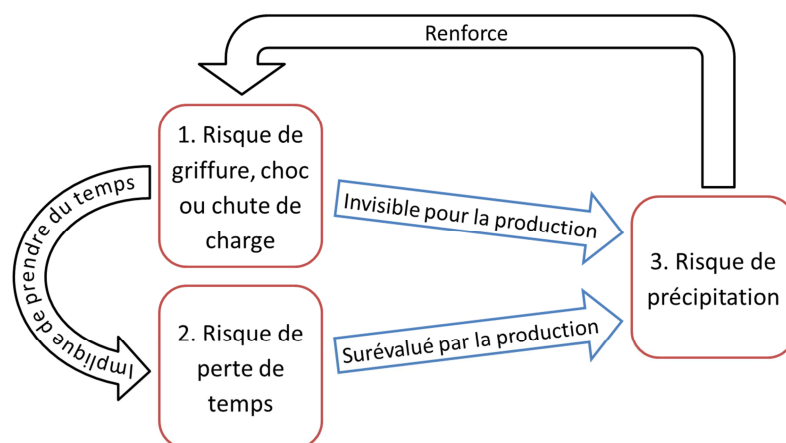


Figure 1 : Les risques de la manutention

Si les risques liés au levage requièrent des compétences professionnelles propres au métier de la manutention, le risque de perte de temps et le risque de précipitation requièrent des habiletés relationnelles développées par les acteurs de la manutention au contact des collègues de production.

3.2. Une volonté d'anticiper empêchée

3.2.1 Dispositifs mis en œuvre pour anticiper les risques

a) Anticipation équipée

Pour gérer le risque de perte de temps et le risque de précipitation, les managers de la manutention s'appuient sur une prévision des demandes faite par le coordinateur. Afin de soutenir cette activité, le service informatique de l'usine a conçu un logiciel de gestion des demandes permettant l'impression de fiches de manutention (cf. figure 2).

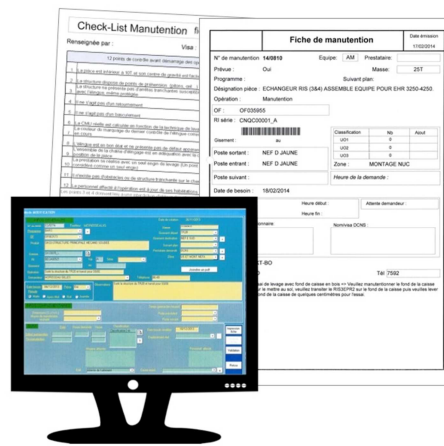


Figure 2 : Logiciel de gestion des demandes de manutention

Cet objet technique soutient l'anticipation des risques en transformant les demandes de manutention des chefs d'équipe de production (1) en ordres de travail pour les manutentionnaires et (2) en prévision des demandes à venir. Le logiciel est alimenté par les chefs d'équipe de production : ils rédigent une demande par manutention, avec des informations relatives à l'opération. Les fiches imprimées à partir du logiciel synthétisent ces données, elles servent de bon de commande pour les sous-traitants et d'ordre de travail pour les manutentionnaires internes. Le logiciel permet d'imprimer une liste des demandes formulées pour un intervalle de temps donné, ce qui permet au coordinateur d'avoir en temps réel une idée précise des manutentions restantes.

b) Anticipation organisationnelle

Les acteurs de la manutention rendent visibles les risques de leur activité en s'appuyant sur le statut d'entité indépendante acquis en quelques années par la manutention. Cela leur permet de gérer les risques relatifs au levage (chute de charge, choc ou griffure sur la pièce) ainsi que le risque de précipitation.

Sur le volet organisationnel, la manutention s'appuie sur l'autonomie décisionnelle qu'elle a acquise depuis qu'elle a son propre chef d'équipe. Son organisation est devenue plus autonome quand elle s'est dotée d'un coordinateur, dont le travail permet d'anticiper les demandes de la production et de déléguer les petites manutentions à des sous-traitants. L'organisation flexible qui en résulte a permis de réduire la main-d'œuvre de la manutention.

Du côté socio-organisationnel, la manutention a d'abord eu sa propre équipe d'ouvriers et son statut de département de production. Après le coordinateur, la manutention s'est dotée

d'un responsable site siégeant aux comités de direction. À son initiative et depuis son arrivée, le département manutention s'est doté de son propre département "méthodes". La manutention voit sa main-d'œuvre baisser de manière significative : l'équipe du site passe de 60 à 11 ouvriers (soutenus par 5 ouvriers sous-traitants).

3.2.2. Empêchements opposés par la production

a) Empêchement matériel de l'anticipation

En pratique, les chefs d'équipe de production empêchent l'anticipation des risques par la manutention à travers des comportements « irrespectueux » du logiciel, qu'ils utilisent souvent comme un substitut au « sifflet » ou au « claquement de doigts » (coordinateur atelier). Pour eux, la rédaction d'une demande devrait déclencher automatiquement sa mise en œuvre, et leurs demandes dépassant le lendemain sont rares. De plus, elles ne sont que très partiellement remplies, ou avec des données erronées. On observe de nombreuses demandes faites en double, ou superflues.

Ces comportements des chefs d'équipe de production privent la manutention de la possibilité d'anticiper. En renseignant mal leurs demandes, les chefs de production ajoutent au coordinateur un travail d'analyse et de reformulation du contenu des demandes conséquent, plus de 9h sur une semaine de travail de 40h, au détriment de celui d'anticipation. Ces comportements irrespectueux engendrent des retards pour la manutention comme pour la production, et incitent les manutentionnaires à se précipiter, d'autant plus que le volume de manutentions à réaliser est important.

b) Empêchement symbolique de l'anticipation

Les chefs de production empêchent l'anticipation des risques par la manutention de façon plus symbolique. La considérant comme « l'avant-dernier métier de l'atelier, juste avant l'entretien » (concepteur manutention), ils lui refusent son statut de département de production et nient sa contribution à la performance de l'atelier, lui attribuant la responsabilité des retards de production. Les chefs de production sollicitent la manutention pour des opérations aussi triviales que la mise en place d'une bâche à l'extérieur, ou aussi inappropriées que l'installation d'un garage à vélo. Cela oblige la manutention, et notamment le coordinateur, à consacrer un temps important au rappel des périmètres d'intervention des uns et des autres, à nouveau au détriment du travail d'anticipation.

En niant le statut de département de production de la manutention, les chefs de production renforcent l'invisibilité du risque de griffure, choc ou chute de charge. Leur attitude incite à la précipitation en invisibilisant, aux yeux des manutentionnaires, la nécessité de conserver sérénité et circonspection dans la réalisation de leur activité.

3.2.3. Conséquences pour le management de l'activité

Les comportements non coopératifs des chefs de production renforcent le caractère imprévisible de l'activité. Ce qui devrait être géré en anticipant est géré sur le mode de la résilience. La manutention est maintenue dans une situation que nous appelons « résilience forcée ». En dépit de cette situation, force est de constater que la manutention subit peu d'accidents. Cela interroge sur les processus, pratiques ou compétences qu'elle parvient à déployer pour garantir un fonctionnement fiable : parvient-elle tout de même à anticiper ? S'appuient-elles sur les des mécanismes présents dans les métiers peu écrits ?

3.3. Mise en œuvre et management d'un métier en « résilience forcée »

Nous présentons dans cette partie deux extraits d'observation, l'un présentant la mise en œuvre et l'autre le management de l'activité de manutention, pour lesquels les mécanismes de gestion des risques dans les métiers peu écrits ne suffisent pas à comprendre ce qui permet aux acteurs de garantir une haute fiabilité. Nous proposons donc de décrire deux situations observées sous l'angle de l'approche pragmatiste pour montrer par quelles ressources les acteurs compensent le manque d'anticipation.

3.3.1. Dans la mise en œuvre

Nous présentons dans l'encadré suivant la mise en œuvre d'une opération de manutention, consistant à retourner une plaque tubulaire puis à la déplacer jusqu'à un poste de travail. L'opération est simple, c'est pourquoi les manutentionnaires sous-traitants y ont été alloués (nous sommes en train de les suivre). Néanmoins, les arêtes de la pièce sont tranchantes, ce qui induit un risque de chute de charge en cas de déchirement d'élingue. Les manutentionnaires partagent alors une technique de mise en place des tapis de protection.

Je suis en train de suivre Florent et Gaël, deux manutentionnaires du sous-traitant. Les deux ouvriers commencent à installer les élingues dans trois trous en périphérie de la plaque. Florent averti Gaël que les tapis « faut les mettre dans le bon sens ». Le dessin suivant représente le bon sens des tapis, que Florent montre à Gaël.



Figure 3 : Le « bon sens » pour mettre les tapis dans des élingues baguées

Gaël installe une élingue dans un trou, tandis que Florent travaille sur un autre. Quand il a terminé d'installer son élingue, Florent regarde comment Gaël avance. Il a l'air d'éprouver des difficultés. Florent le laisse faire, et passe au troisième trou. Les trois élingues et tapis installés, les manutentionnaires installent les élingues dans le petit crochet. Gaël monte ensuite le pont, tandis que Florent s'équipe de gants anti-coupure. Avec un ouvrier d'un autre sous-traitant, les deux manutentionnaires réalisent la rotation de la pièce. Puis les deux manutentionnaires font un nouvel élingage de la pièce.

Florent remet en place un tapis que Gaël a mis et qui a tendance à se défaire. « Tu l'as mis à l'envers », lui dit-il. En effet, Gaël a mis ce tapis en installant l'arrondi de l'U formé par le tapis en partie haute de la plaque plutôt qu'en partie basse. Quand l'élingue est tendue, même manuellement, le tapis glisse sur le côté. De plus, le tapis ainsi mis en position ne protège pas l'élingue des arêtes saillantes. Florent enlève le tapis et le remet. Pendant ce temps, Gaël installe une autre élingue avec son tapis, en faisant bien attention de mettre le tapis dans le bon sens. Florent remarque que le tapis est un peu de côté. Il dit à Gaël « mets bien le tapis au milieu de l'élingue ». Le dessin suivant représente ce que Florent entend par là.



Figure 4 : Installation d'un tapis « au milieu » d'une élingue

Les manutentionnaires installent la pièce sur une table, puis Gaël s'en va à une réunion et laisse Florent ranger le matériel.

Encadré 1 : Retournement et manutention plaque tubulaire

Cet extrait d'observation est centré sur la maîtrise de soi à l'origine des savoir-faire de prudence. Nous observons dès les lignes 3 à 6 que Florent, qui a davantage d'expérience du métier que Gaël, prévient celui-ci qu'il faut installer le tapis dans un sens donné (afin de protéger les élingues). L'activité communicationnelle entre travailleurs semble porter ses fruits puisque la manutention se poursuit sans interruption (l.7-13). Pourtant, aux lignes 14 à 18, on constate que Florent a besoin de reprendre Gaël sur son installation des tapis de protection. Tandis que Gaël prend en compte sa remarque (l.18-24), Florent précise la technique d'installation en ajoutant que le tapis doit être centré par rapport à l'élingue, ce qui permet à Gaël de faire le geste convenablement.

L'importance de l'activité communicationnelle ne suffit pas à expliquer la réussite des manutentionnaires dans cette situation. En effet, nous observons une première phase (l.3-6) où une activité communicationnelle ne produit pas de transmission du tour-de-main (l.14-18), et une seconde phase (l.18-24) où le tour-de-main est retenu. Les manières d'appréhender une situation selon Dewey permettent d'expliquer l'échec de la première phase et la réussite de la seconde. Dans la première, Florent justifie le tour-de-main selon « les règles de l'art » : l'indication de mettre le U du tapis en partie basse de la pièce est une indication usuelle. Cette justification ne convainc pas Gaël, qui installe le tapis à l'envers quelques minutes plus tard. Dans la seconde phase, Florent étend l'expérience que Gaël a du travail réel. En lui apportant une explication qui n'est pas générique, qui vient de lui et qui est directement observable dans la situation, il aide son collègue à obtenir une expérience plus vaste de l'activité réelle.

3.3.2. Dans le management d'équipe

Nous présentons à l'encadré suivant un extrait de l'activité de management du coordinateur manutention, issu du dernier jour de notre première semaine d'immersion. Nous sommes en début de journée, habituellement plus calme. Antoine, le coordinateur, prend en charge des problèmes variés tels que les manutentionnaires à allouer à la manutention des pales et la compétence de chef d'équipe de Sébastien.

Quand j'arrive au bureau des managers manutention, Antoine le coordinateur manutention est en train de trier des fiches de manutention. Il va ensuite dans l'atelier faire avec les manutentionnaires un point sur les manutentions faites et à faire.

- **Antoine** : Et il y aura une manutention des pales à faire aussi.

31 - **Gab** : Le souci c'est que je ne peux pas aller dans toutes les zones de la nef A. Et
 32 Kevin ne peut pas aller en nef A parce que c'est CD¹. Ça serait possible de lui faire une
 33 dérogation ?

34 - **Antoine** : (...Explique le processus de validation CD, particulièrement long et lourd...)
 35 Et il y aura la pale FREMM du bain d'équilibrage.

36 - **Gab** : Ah ouais non. Je ne veux surtout pas me retrouver avec des problèmes
 37 d'équilibrage et des pales en vrac.

38 - **Antoine** : En prenant les précautions...

39 - **Gab** : C'est un truc que j'aime pas [rictus]. La dernière fois que j'ai manutentionné
 40 des pales, j'ai pris peur et elles se sont barrées en sucette. Vois si Manu est là. Lui il sait gérer
 41 ça.

42 Antoine trouve ensuite Bernard, l'un des manutentionnaires de la nef A. Il pourra
 43 s'occuper de la manutention des pales. Il retourne ensuite à son bureau et y retrouve Sandrine,
 44 la chef d'équipe des manutentionnaires sous-traitants.

45 - **Sandrine** : Tu as beaucoup de choses à me donner ?

46 - **Antoine** : Non, pas trop.

47 - **Sandrine** : La semaine prochaine, je suis dans le blanc² avec Sébastien³ pour le
 48 regarder et le surveiller...

49 - **Antoine** : Ça va le faire avec lui ?

50 - **Sandrine** : [Silence]

51 - **Antoine** : Ouais, sans commentaire...

52 - **Sandrine** : Il dit tout le temps « je sais », alors moi maintenant je ne dis plus rien... Il
 53 donne l'impression de ne rien avoir à apprendre, parce qu'il a fait 5 ans de chef d'équipe... Et
 54 puis les autres en font un commis aux élingues... C'est pas quelque chose qu'ils me feraient.
 55 On en a discuté avec les autres [rires]... Avec le temps ça va le faire.

56 Sandrine prend ensuite le bon de commande et retourne dans l'atelier. Antoine poursuit
 57 son travail en soldant des fiches de manutention.

Encadré 2 : Pêle-mêle de contraintes à articuler

Le management opérationnel est pratiquement présent partout dans l'extrait. On distingue cependant deux phases importantes : le tri des fiches de manutentions (l.27-28) et la réattribution d'une manutention (l.34-43). Dans les deux cas, on constate qu'Antoine adapte l'organisation à l'activité réelle, mais on ne peut pas dire pourquoi la seconde phase aide à rattraper la première. À nouveau, les manières d'appréhender une situation pensée par Dewey nous y aident. Dans la première phase, Antoine attribue les fiches de manutention de manière « judiciaire », en faisant confiance à son propre jugement uniquement, ce qui explique que son choix est trahi quelques minutes plus tard. Lors de sa discussion avec Gab, il étend au contraire son expérience de l'activité réelle, en faisant l'effort d'entendre la peur d'un manutentionnaire et de réaffecter la tâche à un autre.

1. CD : Confidentiel Défense, un ensemble de zones qui ne sont accessibles qu'aux personnes formées puis autorisées.

2. Le blanc : nom de l'atelier apportant les meilleures conditions de propreté de l'usine. Les manutention qui s'y déroulent font partie des plus sensibles.

3. Sébastien : le futur chef d'équipe manutention des sous-traitants. Il apprend les rudiments du métier avec les manutentionnaires.

Les relations initié/non-initié sont présentes dans la discussion entre Antoine et Gab (1.34-41) et dans le récit de Sandrine au sujet de Sébastien (1.52-55). On observe que le travail réel est médiateur des interactions sociales entre les managers (Antoine et Sébastien) et leurs subordonnés (Gab et les manutentionnaires sous-traitants). Pourtant, cet effet médiateur à lui seul ne permet pas de comprendre comment Antoine en tire profit pour mieux organiser l'activité alors que Sébastien est tourné en ridicule par ses futurs manutentionnaires. À nouveau, nous pouvons faire la différence grâce au cadre pragmatiste. Antoine étend son expérience de l'activité réelle. Face à l'insistance de Gab au sujet de sa peur, il prend le temps d'obtenir une expérience plus vaste du travail réel : il ne suffit pas de « prendre des précautions » (1.38) pour réussir une manutention, il faut aussi s'en sentir capable. Sébastien donne l'impression de partir du principe qu'il connaît déjà l'activité (1.52-53). Cette posture fermée au dialogue, fermée *in fine* à l'expérience des autres, est la cause de la scène humiliante que lui font vivre ses futurs manutentionnaires.

3.4. L'extension de l'expérience : une compétence ressource de la résilience

Les deux cas analysés précédemment soulignent que, parmi les manières d'appréhender une situation détaillées par Dewey, celle consistant à étendre l'expérience permet aux acteurs d'un métier peu écrit de réussir dans leur travail. L'extension de l'expérience est un moyen pour les acteurs de trouver de la prescription dans une activité sous-prescrite. Elle permet aux manutentionnaires de renouer avec l'enjeu de la protection des élingues face aux arêtes tranchantes de la pièce, et au manager d'identifier les ouvriers capables de faire telle ou telle manutention en fonction de la peur qu'elle leur inspire. Ces prescriptions trouvées par les acteurs viennent de l'activité réelle.

L'extension de l'expérience est par ailleurs régulièrement utilisée par les acteurs de la manutention pour gérer les risques de l'activité. Pour gérer le risque de perte de temps et le risque de précipitation, le coordinateur manutention se confronte aux situations réelles. Lorsqu'il complète les demandes dans le logiciel, il appelle les chefs de production par téléphone pour bien comprendre leur demande ; puis il va sur place dans l'atelier pour trouver la bonne manière de décrire les demandes. Pour gérer le risque de précipitation en cas de volume important de demandes à honorer, le chef d'équipe manutention est présent auprès des manutentionnaires et participe avec eux à la réalisation des manutentions. Les manutentionnaires gèrent le risque de perte de temps en examinant la situation de la pièce, ce qui leur permet d'ajuster leur comportement en conséquence.

Pour gérer le risque de griffure, choc ou chute de charge, et le risque de précipitation, le coordinateur conditionne sa gestion à la sensibilité des chefs de production vis-à-vis des risques de levage. Plus les chefs d'équipe de production considèrent la manutention comme un département légitime et moins le coordinateur a de réserves à leur envoyer des manutentionnaires. Le chef d'équipe manutention discute dans le détail les tâches à réaliser avec les manutentionnaires en début de quart, il circule dans l'atelier pour donner des conseils et il aide les manutentionnaires pour les opérations les plus délicates. Plus un chef de production se croit capable de donner des ordres directement aux manutentionnaires, plus ceux-ci procèdent avec prudence afin d'être sûrs que tous les ouvriers sous la responsabilité de ce chef ont conscience des risques.

L'extension de l'expérience est donc une compétence ressource de la résilience. Nous le constatons en situation et plus généralement dans le fonctionnement de la manutention en résilience forcée. Sa mise en œuvre présente cependant une difficulté, qui mobilise d'autres compétences. Il faut être en mesure d'identifier les lacunes dans l'expérience de ses interlocuteurs (de repérer quand ils mettent en œuvre un jugement « judiciaire » ou selon les

« règles de l'art ») et être en mesure de les contraindre à participer à la construction d'une expérience étendue du travail réel.

4. Discussion et conclusion

L'avènement de la société de l'audit et du contrôle (Power, 2005) est source de problèmes pour le management des compétences et pour la gestion des risques, tant les représentations du travail s'éloignent de l'activité réelle. En nous intéressant à un métier peu écrit, nous montrons que, dans son contexte de « résilience forcée », la capacité des acteurs à étendre l'expérience de l'activité réelle apparaît comme une compétence clé pour la résilience. En aidant leurs collaborateurs comme eux-mêmes à obtenir une expérience plus riche du travail réel, les acteurs contribuent à sa distribution dans l'organisation.

Cela ouvre une discussion avec les travaux faisant de la communication un levier pour les organisations. Nous pensons au concept de « compétence collective » (Retour & Krohmer, 2006) en gestion des compétences et celui d'« interrelations attentives » (Weick & Roberts, 1993) dans les HRO. Dans un cas comme dans l'autre, nos résultats concordent sur le fait qu'il faut éviter les jugements tranchés, fondés sur le statut social des acteurs. Il s'agit d'une part de ne pas considérer uniquement les individus et les organisations comme compétents, mais de prendre en compte le niveau intermédiaire, celui des compétences collectives ; et d'autre part d'éviter que des décisions strictement individuelles mettent en erreur l'ensemble du collectif. Cependant, nos résultats nous mènent à douter de l'idée selon laquelle l'intérêt de la discussion est de construire des éléments communs : référentiel commun, langage partagé, mémoire collective et engagement subjectif dans les compétences collectives (Retour & Krohmer, 2006) ; et élaboration de plans d'action communs dans les HRO. Nous observons que les éléments communs atteignent leurs limites en situation. Pour bien faire les choses, les acteurs ont besoin d'acquérir une expérience du travail réel, ce qu'ils font en mettant en doute leur propre compréhension de la situation (Eydieux, 2017). La supériorité du doute sur le consensus renverse ce que l'on pourrait attendre d'un manager de proximité. Dans ce contexte, manager une équipe ce ne serait pas construire des objectifs communs et y mener son équipe, ce serait susciter du doute chez ses collaborateurs jusqu'à ce qu'émerge ce qui ne peut pas être remis en question. D'autres recherches sont nécessaires pour développer une telle approche. Nous pouvons d'ores et déjà dire que le doute est utile dans la mesure où il permet aux acteurs d'étendre l'expérience du travail réel.

Nos résultats montrent également que les métiers peu écrits ont besoin de développer des compétences relationnelles liées aux interactions entre groupes professionnels. Cette source de compétence se situe à la maille collective, et non aux mailles individuelle ou organisationnelle (Retour et Krohmer, 2006) ; c'est pourquoi il faudrait enquêter davantage pour comprendre le rôle des groupes et de leurs interactions dans la construction des compétences collectives. Pour les organisations à risques, l'identification des compétences relationnelles incite à dépasser le constat de mise en échec (Tillement, Cholez et Reverdy, 2009) ou de mise en difficulté (Eydieux, Journé et Tillement, 2016) des activités invisibles, pour se concentrer sur leurs facteurs de succès exportables dans d'autres activités à risques.

Notre travail apporte une réponse à la disparition des savoir-faire importants pour certaines industries, tels que les métiers de soudeur, de chaudronnier et de mécanicien robinetier. Ces savoir-faire étant méconnus, le premier réflexe est de chercher à rendre l'organisation consciente de l'atout qu'elle risque de perdre. C'est une fausse piste, car on renforce ainsi les « règles du métier », qui sont d'une utilité limitée en situation de travail. Selon nos résultats, il vaut mieux renforcer positivement la propension des acteurs à faire l'effort de douter pour étendre leur expérience du travail réel.

Enfin nous observons, en situation dans la partie 3.3 puis plus généralement dans la partie 3.4, que les objets techniques jouent un rôle important dans l'extension de l'expérience. Nous avons volontairement mis cet aspect de côté pour nous concentrer sur les compétences ressources de la résilience. Il faudrait traiter ce sujet dans une autre recherche. Cela devrait permettre de développer une approche pragmatiste de la sociomatérialité, dans la lignée des travaux considérant le rôle des objets dans l'action collective – objets intermédiaires (Vinck, 2009) et objets-frontière (Star, 2010) – sans qu'il y ait consensus ou référentiel commun entre les acteurs.

Références

- Chia, R. (2003). From knowledge-creation to the perfecting of action: Tao, Basho and pure experience as the ultimate ground of knowing. *Human relations*, 56(8), 953-981.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. La découverte.
- Corbin, J., Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research*. Sage.
- Cru, D. (1985). Les tailleurs de pierre, langue de métier et organisation du travail. *Travail*, 7, 48-55.
- Cru, D. (2010). L'écriture entre transformation et connaissance. In *Agir en clinique du travail* (pp. 67-81). Erès.
- Cru, D., & Dejours, C. (1983). Les savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment. *Cahiers médico-sociaux*, 3, 239-247.
- Cunliffe, A. L., & Alcadiyani, R. (2016). The politics of access in fieldwork: Immersion, backstage dramas, and deception. *Organizational Research Methods*, 19(4), 535-561.
- Daniellou, F., Simard, M., & Boissières, I. (2009). Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: un état de l'art. *Rapport de recherche ICSI*.
- Defélix, C. (2006). La normalisation et l'exigence de mesure peuvent-elles aider les PME à gérer les compétences ? *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, 73-89.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: Critique des fondements de l'évaluation*. Editions Quae.
- Dewey, J. (2005). *L'art comme expérience*. Folio.
- Dodier, N. (1995). *Les hommes et les machines: la conscience collective dans les sociétés technicisées*. Editions Métailié.
- Dul, J. (2016). Necessary condition analysis (NCA) logic and methodology of "necessary but not sufficient" causality. *Organizational Research Methods*, 19(1), 10-52.
- Eydieux, J., (2017). *Gouverner les risques par le doute. Une approche pragmatiste du dialogue technique*. Thèse de doctorat, Université de Nantes.
- Eydieux, J., Journée, B., & Tillement, S. (2016). La fiabilité organisationnelle au prisme des activités interstitielles. *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 4), pp. 15-27.
- Fox, R. C. (2004). Observations and reflections of a perpetual fieldworker. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 595(1), 309-326.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Joas, H. (1999). *La créativité de l'agir*. Ed. du Cerf.

Journé, B. (2008). Collecter les données par l'observation. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 55-92.

Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation: contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11(1), 27-55.

Le Boterf, G. (2002). *Construire les compétences individuelles et collectives: Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions*. Editions Eyrolles.

Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies*. Oxford University Press.

Lozier, F. (2006). Compétences individuelles, collectives et stratégiques. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, 33-45.

Oiry, E. (2003). *De la qualification à la compétence, rupture ou continuité?*. Editions L'Harmattan.

Peretti, J. M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.

Peretti, J. M. (2017). *Ressources humaines*. Vuibert.

Power, M. (2005). *La société de l'audit: l'obsession du contrôle*. La Découverte.

Retour, D., Krohmer, C. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, 149-183.

Rochlin, G. I., La Porte, T. R., & Roberts, K. H. (1987). The self-designing high-reliability organization: Aircraft carrier flight operations at sea. *Naval War College Review*, 40(4), 76-90.

Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à Demain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 27-43.

Schulman, P. R. (2004). General attributes of safe organisations. *BMJ Quality & Safety*, 13(suppl 2), ii39-ii44.

Star, S. L. (2010). Ceci n'est pas un objet-frontière!. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(1), 18-35.

St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, É., & Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. IRSST.

Taylor, F. W. (1912). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Dunod et Pinat.

Thévenet, M. (2012). *Le travail, ça s'apprend*. Eyrolles.

Tillement, S., Cholez, C., & Reverdy, T. (2009). Assessing organizational resilience: an interactionist approach. *M@n@gement*, 12(4), 230-264.

Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.

Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 51-72.

Weber, F. (2009). *Manuel de l'ethnographe*. Presses Universitaires de France.

Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Jossey-Bass.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world*. John Wiley & Sons.

Wildavsky, A. B. (1985). *Trial without error: anticipation vs resilience as strategies for risk reduction*. Centre for Independent Studies.

Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety* (Vol. 10). Transaction publishers.

Zarifian, P. (1995). *Le travail et l'événement*. L'Harmattan.