peb & Augel

L'OPÉRATEUR, LE MANAGER... ET LE MONSTRE DE L'ESPACE

Sécurité et professionnalisation : qui veut quoi ?

Foncsi

L'OPÉRATEUR, LE MANAGER… ET LE MONSTRE DE L'ESPACE

Sécurité et professionnalisation : qui veut quoi ?

D'après une idée originale de Hervé Laroche, chercheur, avec la complicité de Caroline Kamaté & Clotilde Gagey.

Les planches de bande dessinée ont été réalisées par peb & Augel.

Bonjour Olivier, je peux m'asseoir?
Bien fûr...

On a parlé de vous ce matin, on va lancer une formation pour vous les opérateurs.
Ah... super...

Encore une formation ? J'ai hâte de découvrir le nouveau powerpoint qu'on nous a pondu...
Zzz
Zzz
Rofl
Et c'est quoi la grande idée du moment?

Le thème sera "professionnalisme et sécurité"! On veut être clair avec vous, que vous compreniez ce que vous faites dans le domaine de la sécurité...
...et pourquoi...

HEIN?? PASSQU'ON SAIT PAS C'QUE C'EST QU'ÊTRE PROFESSIONNELS PEUT-ÊTRE!!!
Ptet' mieux que vous même...

C'est pas plutôt que les managers ils veulent juste nous faire faire les choses à leur façon sans avoir besoin de nous le dire ?

DIRECTION
CLIENTS
RESPONSABLE HSE
INSPECTION
mais...
vous savez bien que ça ne vient pas directement de moi ?
Ah oui c'est vrai... j'oubliais que vous travailliez avec des courageux...

Bon, on verra c'que ça donne...
Désolé, mais des formules qui mélangent des termes comme "professionnalisme" ou "sécurité"
ça me fait toujours marver !

Je ne compte plus les documents que j'ai vus passer avec ce genre de blabla, je pourrais remplir une bibliothèque...
RÈGLES IDIOTES
RAPPORTS FUMEUX
AUDITS INUTILES
NORMES STUPIDES

Moi, j'sens bien que ça va être encore un truc qui va m'empêcher de faire correctement mon travail...
des fois j'me dis qu'il faudrait juste nous demander un peu notre avis...

On bosserait mieux et en plus, vraiment en sécurité !
Ah, bah ça tombe bien, c'est l'objectif de la formation ça !

Quoi ? Que nous, les opérateurs, on puisse organiser nous-mêmes le travail ?
Euh... bah... On pourrait déjà discuter ensemble ...

Bah tiens ! Vaudrait mieux pas avoir des ouvriers qui sachent s'organiser tout seuls, hein ?
Sans avoir à suivre des standards, des consignes...
Rien n'a changé depuis Taylor !

Avoir des opérateurs vraiment professionnels, pas sûr que ça vous intéresse vraiment. Leur expérience, on s'en fiche, on lui préfère des règles et des normes abstraites !
C'est ça le management !
Allons, vous exagérez...

Mais non, ça concerne même les diplômés et les experts maintenant ! Avec l'aide des consultants, les managers récupèrent leur savoir...
Scritch ! Scritch !

...pour concevoir et commercialiser des produits et des services standardisés...
règles
évaluation
qualité

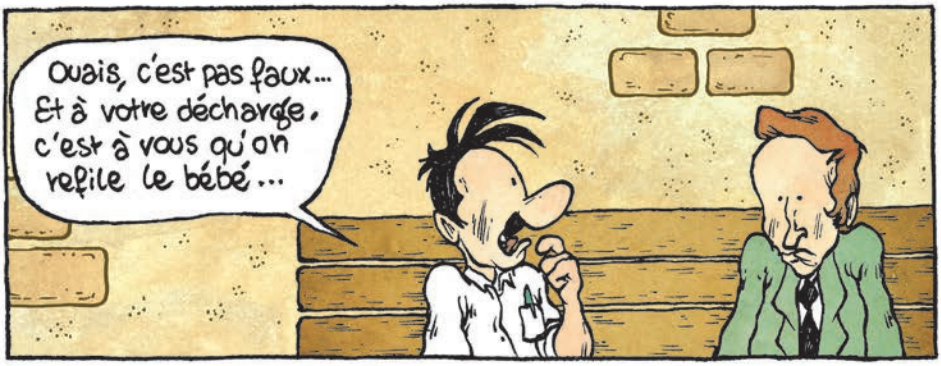
...et pour contrôler la marge de manœuvre de ces diplômés qui coûtent cher !
Il ne lui resterait pas un morceau de pouvoir à lui ?
Laisse, ça fait toujours plaisir de ressentir un certain degré d'autonomie au travail...

Et beh, votre point de vue m'interpelle... vous auriez 5 minutes pour en parler?
D'habitude, je lis l'Equipe mais y a pas eu Match hier, pourquoi pas...

Je m'emporte...
C' que j'veux dire, c'est qu'historiquement dans un métier, les règles viennent des travailleurs, elles découlent de leur organisation...
Les sociologues appellent ça une "Juridiction".
Et alors?

Aujourd'hui, ce sont les managers qui demandent aux employés d'être mieux formés au métier qu'ils exercent déjà, parfois même depuis plusieurs années...
Ça ne vous fait pas tiquer, cette "injonction au professionnalisme" qui vient d'en haut?

Eh bien... Dans la mesure où l'entreprise doit répondre à de nouvelles exigences du public, de l'Etat, des clients...
... la société évolue, l'entreprise doit se mettre à jour, ses employés aussi...


Ouais, c'est pas faux... Et à votre décharge, c'est à vous qu'on refile le bébé...

Soit, mais cette formation, ce n'est pas complètement idiot, quand même ?

Pff... du neuf avec du vieux...

C'est clair que personne ne s'oppose à ce qu'un type responsable de trucs dangereux suive un programme qui s'appelle : "Professionnalisme et sécurité".

Mais pour moi l'intitulé sonne faux. Plus tape-à-l'œil que vraiment utile. Un coup de "grandiosité", quoi...

PROFESSIONNALISME
ENGAGEMENT
CHARTE DES VALEURS
CULTURE D'ENTREPRISE
SERVICE À LA COMMUNAUTÉ

Pas faux...

Je n'aime pas ça non plus, ça tue le métier...

Vous savez, moi, on me demande d'être un grand leader.

CÉSAR
NAPOLÉON
MANAGER

Mais dans les faits, je ne suis qu'un sous-fifre...

Les chefs veulent juste s'occuper de leurs affaires entre eux. Faudrait pas qu'on dérange...

Des fois, je m'imagine comme dans l'Enterprise de STAR TREK ...

On croirait que leur vaisseau tourne juste grâce à trois ou quatre galonnés qui zonent sur la passerelle...
Kirk à salle des machines!
Faites en sorte que nous puissions repartir immédiatement!

Terminé!
Oui, capitaine...
"Faites en sorte"...

En fait, les chefs n'aiment pas trop entendre parler de ce qui ne va pas, ni être mis en face de leurs contradictions.
Et voilà le travail!
Bien joué, capitaine!
Je sais!

Tout ce qui n'entre pas dans leurs objectifs, leurs plans les confronte à leurs limites...
question de budget, de compétence...
de courage!

En gros, ils veulent qu'on gère les problèmes nous-mêmes pour que ça ne remonte surtout pas jusqu'à eux...

Et puis quand il faut augmenter la productivité, les règles de sécurité c'est secondaire...
Oui... ça arrive qu'on "refoule les détails"...

Mais bon, il y a certainement des choses à faire...
il faut peut-être s'y prendre autrement ...

Je me rappelle quand je livrais les stations-service dans les Rocheuses...

On avait des primes ou des pénalités en fonction du respect des horaires de livraison. Quelle bonne idée...
TUUUUUUUT!!

La sécurité, franchement, on se sentait pas hyper concerné. On était des pros, des bonshommes qui savent c'qu'ils font.
X
Bah, quoi ?

Les recueils de règles et les inspecteurs qu'envoyaient les managers, ça ne nous impressionnait pas des masses.

Quant aux sessions de formation interminables façon catéchisme, certains formateurs s'en souviennent encore...
AHAHAHAH!
FORMATION 14H
Snirfl!
BOOO
OOOUH!!

Puis un jour, on a vu arriver un ancien. D'abord on a pensé à une énième formation...

Il nous a clairement dit qu'il n'avait rien à nous apprendre en matière de sécurité, son message était ailleurs...

VOUS FOUTEZ LA PÉTOCHE À TOUT LE MONDE BANDE DE HELL'S ANGELS!!!

Evidemment, on l'a pas super bien pris...

PLANNING TROP SERRÉS!

RÈGLES STUPIDES!

CAMIONS MAL ÉQUIPÉS!

FAUT BIEN GAGNER SA CROÛTE!

ROUTES DANGEREUSES!

Mais au fond, on avait quand même un peu honte...

Il est revenu faire des groupes de travail avec nous, mais aussi avec des types de la direction des routes, un expert technique de la boîte, des gérants de stations et même des représentants de la population.

On a proposé pas mal de trucs au final, ce qui n'a pas entamé notre fierté d'être des chauffeurs de l'extrême...

- Aménagements routiers
- Amélioration équipement sécu
- Nouveau système de planning de livraison
- Nouvelle grille des primes, pénalités
- Réécriture des procédures de sécu
- comité de chauffeurs pour sanctionner les violations des règles de séc

... Au contraire!

La sécurité, c'est une façon de travailler, pas un truc qu'on rajoute à la fin pour rassurer...

Le professionnalisme, ça implique l'autonomie et le partage du pouvoir détenu par les managers !
bon bah, j'vais ptêt' aller faire un tour à Pôle emploi moi...

Meuh non... Faut renouveler votre profession vous aussi. Vous pourriez être ce type qui a tout déclenché.
Il faut quelqu'un qui soit l'interface entre nous tous, vous pourriez coordonner les réflexions et accorder les normes avec les pratiques de terrain.

Mais faire accepter en haut des normes qui viennent d'en bas, c'est pas si simple...
Eh ! Faut bien que vous soyez payé à quelque chose !
Ah bah merci...

On aura besoin de vous pour pouvoir exercer notre métier efficacement et de façon autonome.
D'une barrière protectrice pour qu'on nous lâche un peu la grappe.

Vous vous débrouillez pour que les autres soient assurés que tout roule à l'intérieur de l'Enterprise, quitte à couvrir les écarts aux règles, au moins ceux qui se remarquent de l'extérieur.
Bien joué tout à l'heure cadet !
Héhé ! 'Pensez, ce n'est rien !
salle des machines

Et nous, de notre côté, on saura trouver les meilleurs compromis pour adapter notre travail aux exigences externes. Minimiser les incidents, les erreurs, ou au moins que ça ne sorte pas de la zone de confidentialité...

Fascinant...

Eh, mais ! Si ça part en vrille, c'est moi qui prends tout !

Merci bien !

Bon, oui, 'faut peaufiner le truc, c'est sûr...

L'idée principale, c'est le compromis en off entre l'autonomie des opérateurs et la responsabilité des managers afin d'améliorer les choses.

Si les managers comprennent que ça améliore la sécurité, ils se concentreront sur la communication avec l'extérieur et nous laisseront nous occuper concrètement du boulot.

Comme dit Brunsson : l'"organisation de l'hypocrisie", quoi.

Je vais me pencher de plus près sur vos lectures...

Ah, vous allez lire l'Equipe vous aussi ?

Héné !

PETIT LEXIQUE...

... à l'usage des gestionnaires de monstres de l'espace

Taylor et Taylorisme (p.6)

Le taylorisme est une doctrine d'organisation du travail qui repose avant tout sur la standardisation détaillée des méthodes de travail (aussi appelée « rationalisation »). Historiquement, la standardisation a d'abord concerné les tâches des opérateurs industriels. Mais toute procédure imposant une manière précise d'accomplir une tâche peut être vue comme une standardisation relevant d'une démarche taylorienne, qu'elle s'applique à des tâches de fabrication, de production de service ou à du travail intellectuel.

Juridiction (p.7)

Une profession se définit par un domaine d'activité sur lequel les professionnels jouissent d'une autorité reconnue. Notamment, ils y définissent les bonnes manières d'effectuer le travail. Exemples : médecins, avocats. Cette vision des professions, introduite par le sociologue Andrew Abbott, insiste sur l'autonomie des professionnels. Le professionnalisme vient « de l'intérieur » (de la communauté des professionnels).

Injonction au professionnalisme (p.7)

Les organisations publiques ou privées exercent des demandes sur leurs employés pour qu'ils se conforment à des manières d'effectuer le travail définies par ces organisations, au nom de la qualité du travail et du service. Dans cette vision, l'autonomie du professionnel est fortement encadrée et façonnée « d'en haut ».

Voir : Boussard, V., Demazière, D., Milburn, P. (2009). *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle.* Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Grandiosité (p.8)

Selon Alvesson et Gabriel, les organisations actuelles sont marquées par une tendance à exagérer sur tout. Elles « en rajoutent » sur leurs performances, les qualités de leurs produits, les hauts faits de leurs dirigeants, le sérieux de leurs engagements, la solidité de leur identité. Le vocabulaire en témoigne : les managers sont des « leaders », les innovations sont « disruptives », les services sont « premium », et la sécurité, évidemment, est l'absolue priorité.

Voir : Alvesson, M., & Gabriel, Y. (2015). *Grandiosity* in contemporary management and education. *Management Learning.*

Refouler les détails (p.9)

Tendance qu'ont les supérieurs, dans les grandes organisations, à ignorer ou minimiser les problèmes rencontrés par leurs subordonnés dans l'accomplissement de leurs missions. On doit cette notion au sociologue Robert Jackall.

Organisation de l'hypocrisie (p.13)

Les organisations doivent rendre des comptes à de nombreuses parties prenantes. Lorsqu'elles ne peuvent se justifier facilement, elles « organisent l'hypocrisie », c'est-à-dire qu'elles disent certaines choses et font d'autres choses.

Voir : Brunsson, N. (1993). Ideas and actions : Justification and hypocrisy as alternatives to control. *Accounting, Organizations and Society,* 18(6), 489-506.

LA RECHERCHE

Professionnalisation et sécurité industrielle

À la demande de ses mécènes et donateurs industriels, la Fondation pour une culture de sécurité industrielle (Foncsi) a lancé en 2016 un programme de recherche sur le thème « Professionnalisation et sécurité industrielle ».
En effet, les industriels ont constaté que, malgré de forts investissements dans les formations sur la sécurité, le nombre d'accidents a atteint un palier en-dessous duquel ils ne parviennent pas à descendre.

Quels sont donc les nouveaux leviers pour améliorer la sécurité et parvenir à avoir moins d'accidents ?

Pour trouver des pistes de réponse à cette question, la Foncsi a tout d'abord engagé une recherche sur 18 mois — une analyse stratégique — en consultant des experts internationaux sur le sujet de la professionnalisation. Puis, elle a lancé un appel à propositions scientifiques et a soutenu six projets de recherche sur le sujet.

Génèse de la BD

L'un des premiers fruits de ces recherches a été la publication en 2017 d'un ouvrage académique, chez l'éditeur Springer : *Beyond Safety Training. Embedding Safety in Professional Skills*. Un des chapitres publiés dans cet ouvrage a particulièrement attiré l'attention de l'équipe de la Foncsi : *Captain Kirk, Managers and the Professionalization of Safety*. Son auteur, Hervé Laroche, professeur en sciences de gestion à l'ESCP Europe, avait rédigé un dialogue imaginaire et humoristique entre un manager et un opérateur. L'échange entre ces deux personnages appelait naturellement à être adapté en bande dessinée.

C'est chose faite avec *L'opérateur, le manager... et le monstre de l'espace*. Toute l'équipe de la Foncsi vous invite à diffuser largement cette bande dessinée autour de vous pour contribuer à améliorer la sécurité.

LA FONCSI

La Fondation pour une culture de sécurité industrielle

La Foncsi est une fondation de recherche reconnue d'utilité publique. Elle finance des projets de recherche sur les risques industriels et la sécurité, et travaille tout particulièrement sur les facteurs organisationnels et humains, ainsi que la culture de sécurité.

Les résultats des travaux de recherche de la Fondation sont rendus publics, au travers de publications librement téléchargeables sur son site Internet *www.foncsi.org* et lors de conférences gratuites et ouvertes à tous.

FONCSI
Fondation pour une culture de sécurité industrielle

Ce document est diffusé selon les termes de la licence BY-ND du Creative Commons.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public selon les conditions suivantes :

• **Paternité.**
Vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggèrerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre).
• **Pas de modification.**
Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette création.

Vous pouvez télécharger le document au format PDF
depuis le site web de la Foncsi, www.foncsi.org.

Directeur de publication : **René Amalberti**, Foncsi
Coordination : **Clotilde Gagey** et **Caroline Kamaté**, Foncsi
Scénario et mise en page : **peb**
Dessins : **William Augel**
Idée originale : **Hervé Laroche**, ESCP Europe
Impression : **Delort**

Être un « bon professionnel » y compris dans le domaine de la sécurité, c'est l'injonction faite à tous aujourd'hui. Mais comment y parvenir ? Et surtout, comment un manager peut-il s'y prendre, tiraillé entre ses différentes obligations ?

Voilà le sujet délicat qu'aborde avec humour *L'opérateur, le manager... et le monstre de l'espace.*

Cette bande dessinée, au travers d'une discussion entre un manager et un opérateur, explore les pratiques alternatives ou complémentaires aux formations classiques à la sécurité.

Et si les idées critiques des personnages peuvent sembler « impertinentes », c'est que cette bande dessinée grossit volontairement les traits pour pousser au débat et (surtout) s'amuser...

FONCSI
Fondation pour une culture de sécurité industrielle

Fondation de recherche reconnue d'utilité publique

6 allée Émile Monso — BP 34038
31029 Toulouse cedex 4 — France
Tél. : +33 (5) 34 32 32 00
www.foncsi.org

Novembre2018©Foncsi