

Rot (Gwenaële), Vatin (François). *Au fil du flux. Le travail de surveillance-contrôle dans les industries chimique et nucléaire*

Philippe Rosini

DANS **REVUE FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE** 2021/2 Vol. 62 , PAGES 325 À 328
ÉDITIONS **PRESSES DE SCIENCES PO**

ISSN 0035-2969

ISBN 9782724637021

DOI 10.3917/rfs.622.0325

Date de mise en ligne : 23/02/2022

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2021-2-page-325?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Presses de Sciences Po.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

**Rot (Gwenaële), Vatin (François),
Au fil du flux. Le travail de
surveillance-contrôle dans les
industries chimique et nucléaire.**

Paris, Presses des Mines, 2017, 124 p.,
18 €.

Dans cet ouvrage consacré aux « industries du flux », G. Rot et F. Vatin développent une réflexion sur ce qu'ils nomment « l'usine-tuyau ». Les auteurs s'appuient sur plusieurs recherches commandées qu'ils ont menées dans une raffinerie pétrolière (Vatin en 1978), deux établissements pétrochimiques et une centrale nucléaire (Rot en 2007 et 2009). Le propos se concentre sur le fonctionnement « ordinaire » des installations (hors arrêts périodiques, phases de maintenance, incident majeur) et sur le quotidien des personnels (permanents) qui veillent au confinement des matières qui y circulent : les opérateurs et l'encadrement de « proximité ».

G. Rot et F. Vatin réalisent le tour de force de rendre compte, dans un style sobre et précis, de modes d'organisation et de production souvent considérés comme « complexes ». Ils affichent une volonté d'intéresser un public plus large que le cercle des spécialistes, « sans filtre académique » (p. 10), dès l'avant-propos de ce *Concerto pour tuyauterie* composé à quatre mains. En effet, le livre est organisé en plusieurs *Mouvements* qui sont autant de chapitres faisant suite à l'*Ouverture* introductive. Leurs intitulés renvoient à une série de partitions qui se révèlent plus structurales que musicales : « le dedans et le dehors », « le jour et la nuit », « le calme et la tempête », « le flux au péril de l'organisation ». Ces couples d'opposition marquent la division sociale et technique du travail, génèrent des tensions comme des formes de complémentarité.

Le premier chapitre traite de la relation entre « l'intérieur » (la salle de contrôle informatisée) et « l'extérieur »

(le réseau de tuyauterie). Depuis leurs ordinateurs, les tableaux (aussi nommés pupitreurs ou consolistes) ont à leur charge une fraction de l'usine. Plongés dans leurs écrans, ils scrutent cet « univers virtuel » (p. 27), vérifient les paramètres et corrigent des écarts à partir de leurs claviers. Ils pianotent avec dextérité afin d'éviter que des alarmes visuelles ou sonores ne se déclenchent. Au « dehors », les opérateurs extérieurs ou « roudiers » ont un rapport plus direct avec les installations qu'ils parcourent de long en large. Cheminer dans les réseaux de tuyauteries implique de maîtriser l'espace, de s'y repérer en déchiffrant des codes couleurs ou en y apposant des marques plus personnelles (« inscriptions sauvages », « graffitis indigènes », p. 34). Les tâches à effectuer ont ici une dimension physique plus marquée et tous leurs sens sont sollicités pour repérer les anomalies. Ces opérateurs travaillent en étroite relation avec les tableaux. Le croisement de leurs informations (qui relèvent de « deux modes de saisie cognitive et de prises matérielles sur l'installation », p. 25) prend la forme d'un dialogue « constant et délicat » (p. 35). G. Rot et F. Vatin exposent alors finement les échanges qui se nouent entre les binômes ainsi que les modes de communication visant à tempérer le caractère asymétrique de leur relation.

Les chapitres suivants se focalisent plus généralement sur les temporalités de la production. Ainsi, le *Mouvement 2* est consacré aux moments durant lesquels la circulation du flux change de régime. Les auteurs pointent un trait majeur de ce type d'industrie : l'activité s'intensifie lorsque le flux diminue. Dans ces usines où « le travail est découplé de la production » (p. 42), les opérateurs sont davantage sollicités quand les machines doivent être arrêtées ou redémarrées (lors de phases planifiées ou de crises

imprévues). Les auteurs montrent combien ces moments de mobilisation maximale « donnent sens au travail », chacun pouvant y « faire montre de sa virtuosité » (p. 45), de son sang-froid et de sa « stabilité psychique » (p. 49). Durant ces épreuves, le collectif se soude et certaines frontières hiérarchiques se redessinent.

Ce dernier point est l'objet principal du 3^e *Mouvement*, qui examine les relations entre les équipes postées (en horaire décalés) et les personnels de jour. Cette organisation temporelle de l'activité produit des liens d'allégeance particuliers où l'appartenance à un « quart » l'emporte souvent sur « le clivage entre catégories professionnelles (ouvrier *versus* maîtrise) » (p. 68). Travailler selon des horaires spécifiques implique aussi des rapports différenciés aux temporalités du flux. Les équipes de quart ont le sentiment d'agir en « temps réel », quand le personnel de jour adopte une vision plus longue de la production et assure une forme de continuité entre les quarts. Les auteurs vont consacrer plusieurs pages au « moment-clé » de la succession des équipes. Si l'oralité et les échanges de face à face sont généralement préférés lors de la « relève », les formes de transmission entre opérateurs s'appuient sur divers supports (tels que l'historique des consoles, les cahiers de salle ou de poste). Parallèlement aux écrits prescrits et officiels, on trouve des formes d'écritures moins formelles, par exemple quelques indications notées sur une feuille volante ou sur un calepin personnel (p. 57-61). Ces traces sont autant de « pense-bête », d'aide-mémoire intégrés à l'activité au-delà des protocoles de traçabilité imposés dans ces univers « fortement bureaucratisés » (p. 71).

En effet, le travail dans ces secteurs à risques est encadré par de nombreuses normes et procédures, dont résulte un foisonnement de documents à rédiger et de démarches à réaliser. Dans le dernier

Mouvement, les auteurs soulignent ainsi une forme de « bipolarité » de ces industries où la fluidité de la production se trouve entravée par un cadre réglementaire rigide (p. 79). Ils pointent aussi que ces entreprises sont l'objet de restructurations organisationnelles permanentes. Depuis plusieurs dizaines d'années, la volonté de « modernisation » en matière de gestion du personnel se heurte à la solidarité qui règne dans les équipes de quart. Pour les auteurs, la cohésion et l'autonomie des postés participent pourtant du « bon fonctionnement » des installations malgré ces tentatives de « reprise en main de l'organisation par la direction » (p. 88).

Si G. Rot et F. Vatin mobilisent déjà un large corpus de travaux sociologiques tout au long de l'ouvrage, le dernier chapitre (*Coda*) propose encore une revue de la littérature sur les industries du flux, l'automation et l'activité de surveillance-contrôle (depuis les travaux fondateurs de Lewis Mumford, William F. Whyte, Pierre Naville ou Alain Touraine). Les auteurs y exposent plus systématiquement leur positionnement théorique. La sociologie de l'activité productive qu'ils proposent vise notamment à se distinguer des nombreuses études consacrées aux risques que font peser ces industries sur les travailleurs, les populations et l'environnement. Pour eux, la question du danger doit être considérée comme une dimension intrinsèque de l'activité. S'ils reprennent parfois un peu rapidement les arguments « probabilistes » de la *doxa* en vigueur chez les promoteurs de ces secteurs sur la rareté des incidents, l'intérêt de l'analyse consiste précisément à montrer comment l'activité la plus quotidienne vise à garantir la sécurité tout en assurant la continuité du processus. L'engagement productif des travailleurs est ainsi considéré sans être détaché des contraintes matérielles de la gestion du flux.

L'étude d'un « système productif [...] censé fonctionner de lui-même » dans lequel « tout ce qui est répétitif a été intégré dans les programmes » (p. 24) représente pour les auteurs l'occasion d'interroger les transformations contemporaines du travail et de remettre en question la conception mécaniste qui lui est souvent rattachée. Toutefois, on peut se demander si cette proposition est généralisable à l'ensemble de ces industries et si elle ne laisse pas dans l'ombre certaines activités, tout aussi banales et quotidiennes, qui participent de la fluidité de la production. À lire les auteurs, les produits semblent circuler de façon continue dans les tubulures en circuit fermé. *Quid* des personnels chargés « d'alimenter » la machine, de réceptionner et d'expédier les matières, de peser, de conditionner des fûts ou de vider des cuves, de changer les poubelles et de nettoyer les surfaces souillées, de laver ou de décontaminer les instruments, etc. ? La réalisation de ces tâches implique pourtant des opérations de manutention, des efforts et des gestes non standardisés bien que répétitifs.

Il reste que la figure du contrôleur du flux, privilégiée par les auteurs, se révèle particulièrement féconde pour saisir les activités de régulation, nous invitant à penser les formes de couplages entre l'humain et la machine. En effet, dans ces configurations productives, l'action sur la matière est souvent indirecte, distante, médiatisée par une série d'instruments matériels (vannes, pompes, etc.) et de dispositifs informatisés (écrans, tableaux, capteurs, etc.) Trouver les mots justes afin de décrire le travail de surveillance-contrôle, peu ancré dans les représentations attachées au monde ouvrier, est loin d'être évident. Les nombreuses métaphores employées au fil du texte (par les sociologues et/ou leurs interlocuteurs) pour caractériser la conduite délicate de ces usines en témoignent :

« puissance » à dompter, « navire » ou « avion » à piloter et qu'il ne faut pas confondre avec une « console de jeu » ou une « fabrique de *marshmallow* », etc. Dans une organisation qualifiée de « militaire » à de nombreuses reprises, le chef de poste (« capitaine » ou « chef d'orchestre ») coordonne les opérations de ceux qui sont sur le terrain, « au front », quand d'autres demeurent « planqués » derrière leurs ordinateurs, etc. Dire son métier par un autre, mobiliser des situations relevant d'autres types d'activité sont autant de moyens d'évoquer des ambiances et des subtilités techniques, d'exprimer des connaissances souvent tacites ou des savoir-faire difficilement verbalisables. Sans être spécifique à ces secteurs, cet usage systématique de la comparaison semble souligner les difficultés à parler de l'activité dans un contexte fortement automatisé.

Enfin, les auteurs défendent une définition du « travail comme activité à vocation productive », génératrice de valeurs aussi bien économiques que normatives. Ils souhaitent ainsi soumettre la sociologie du travail au « double regard critique de l'anthropologie de la technique et de la sociologie économique » (p. 105). En effet, ils déplorent que les recherches dans ce domaine négligent trop souvent la question de la technique et de l'agir créatif pour se focaliser sur la relation salariale et les rapports de subordination. Mais les deux approches sont-elles si inconciliables ? L'anthropologie des techniques ainsi que les recherches d'orientation féministe ont bien démontré le caractère inégalitaire de la distribution des tâches, des outils, des savoirs et savoir-faire en fonction de statuts sociaux (entre hommes/femmes, aînés/cadets, titulaires/intérimaires). Les modes de domination n'ont-ils pas d'effets sur ces dimensions de l'activité technique et sur les rapports sociaux de

production ? Si le travail et l'emploi sont deux catégories non superposables, est-il pour autant souhaitable d'ignorer les liens empiriquement établis (et dont les « hors-statut » font l'expérience quotidienne, du chantier à l'université) entre l'activité productive, dans ses conditions les plus matérielles, et le régime d'embauche des personnes qui l'exercent ?

Au-delà de ces remarques, le livre de G. Rot et F. Vatin rappelle avec force tout l'intérêt d'une sociologie qui prend pour objet le travail en demeurant attentive à ses dimensions autant techniques que sociales. Ils parviennent non seulement à faire pénétrer le lecteur dans des univers généralement fermés et difficiles d'accès mais aussi à donner de la matière à des activités trop rapidement considérées comme « immatérielles ». Il reste à espérer que ce plaidoyer pour une recherche qui prête attention aux aspects les plus concrets des modes de production trouve à se réaliser aussi largement que possible.

Philippe ROSINI

*Laboratoire méditerranéen de sociologie
(LAMES)*

Barraud de Lagerie (Pauline), *Les patrons de la vertu. De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance.*

Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2019, 218 p., 25 €.

En 2013, au Bangladesh, l'effondrement du Rana Plaza provoque un tollé mondial avec la mort de plus de 1 000 ouvrières et ouvriers du textile travaillant pour le compte des plus grandes marques occidentales. Quatre ans après, en France, la loi sur le devoir de vigilance du 27 mars 2017 marque un tournant majeur dans la définition de la responsabilité des entreprises, les obligeant à prévenir les atteintes graves envers les droits

humains et l'environnement dans leur chaîne d'approvisionnement. L'ouvrage, tiré de la thèse de P. Barraud de Lagerie soutenue en 2010, inscrit cette loi dans une histoire longue, grâce à une socio-histoire de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : comment en est-on arrivé à recourir au droit, alors que la RSE était jusque-là une démarche volontaire ? L'autrice décrypte chemin faisant l'ensemble des positions et des débats sur la responsabilité des entreprises occidentales : dans quelle mesure sont-elles responsables des conditions de travail dans les pays du Sud, qui ont leur propre législation du travail ? Dans quelle mesure les en rendre responsables permet-il une amélioration effective de la situation des travailleuses et travailleurs du Sud et non une détérioration, avec leur départ vers des contrées mieux-disantes ? Différents « patrons » de la vertu sont ainsi passés au crible de l'analyse : les dirigeants d'entreprises, qui veulent bénéficier d'une bonne image auprès des consommateurs, les organisations militantes, qui promeuvent la protection des travailleurs du Sud, et toute une série d'objets techniques (questionnaires d'audits sociaux, grilles de notation des entreprises), qui « équipent » et par là même cadrent et définissent les pratiques vertueuses. L'enquête empirique sur laquelle repose l'ouvrage est particulièrement dense : une vaste recherche documentaire (comprenant notamment le dépouillement des archives d'un collectif militant français et la totalité de la documentation décrivant la procédure mise en place à compter de 2004 par un consortium d'entreprises européennes désireuses de contrôler la qualité des conditions de travail chez leurs fournisseurs) ; une enquête de terrain menée entre 2005 et 2008, comprenant 94 entretiens semi-directifs (avec des militants, des dirigeants d'entreprise et des responsables RSE, des auditeurs