

# LES CAHIERS 2009-10 DE LA SÉCURITÉ INDUSTRIELLE

## LE RETOUR D'EXPÉRIENCE

OUTIL DE MÉDIATION  
POUR LES RELATIONS  
PROFESSIONNELLES DU  
RISQUE INDUSTRIEL ?

**PATRICK CHASKIEL**



**L**A *Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle* (FonCSI) est une Fondation de Recherche reconnue d'utilité publique par décret en date du 18 avril 2005. Elle a pour ambitions de :

- ▷ contribuer à l'amélioration de la sécurité dans les entreprises industrielles de toutes tailles, de tous secteurs d'activité ;
- ▷ rechercher, pour une meilleure compréhension mutuelle et en vue de l'élaboration d'un compromis durable entre les entreprises à risques et la société civile, les conditions et la pratique d'un débat ouvert prenant en compte les différentes dimensions du risque ;
- ▷ favoriser l'acculturation de l'ensemble des acteurs de la société aux problèmes des risques et de la sécurité.

Pour atteindre ces objectifs, la Fondation favorise le rapprochement entre les chercheurs de toutes disciplines et les différents partenaires autour de la question de la sécurité industrielle : entreprises, collectivités, organisations syndicales, associations. Elle incite également à dépasser les clivages disciplinaires habituels et à favoriser, pour l'ensemble des questions, les croisements entre les sciences de l'ingénieur et les sciences humaines et sociales.

Les travaux présentés dans ce rapport sont issus d'un projet de recherche financé par la FonCSI. Les propos tenus ici n'engagent cependant que leurs auteurs.

## **Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle**

Fondation de recherche, reconnue d'utilité publique

<http://www.FonCSI.org/>

6 allée Émile Monso – BP 34038  
31029 Toulouse cedex 4  
France

Téléphone : +33 534 32 32 00  
Twitter : @LaFonCSI  
Courriel : [contact@FonCSI.org](mailto:contact@FonCSI.org)



**Title** Industrial relations and industrial safety: using operational experience feedback for mediation?

**Keywords** industrial safety, operational experience feedback, trade unions, industrial relations

**Author** Patrick Chaskiel  
LERASS, University of Toulouse, France

**Publication date** September 2009

Operators of hazardous establishments put in place mechanisms to learn from accidents and to analyze operational experience feedback. While the primary aim of these processes is to provide managers with an operational tool to monitor safety-related incidents and to suggest modifications to procedures, the experience feedback process also has an impact on social relations within the firm. The effects concern hierarchical relationships between managers and shop-floor workers as well as the role of labour unions in the handling of safety. It is this latter issue of the interaction between employers, trade unions and the competent authorities (regulatory bodies), concerning the tensions and cooperation mechanisms, compromises and conflicts, strike action and collective bargaining, that is the focus of the research presented in this report.

The author compares observations made on two industrial sites in France: a chemical facility and a nuclear power station. He argues that operational experience feedback processes highlight (hypothetical or existing) stresses in the industrial relations that exist in hazardous establishments. While experience feedback activities are commonly assumed to contribute to reducing social tension (by encouraging discussion and cooperation on a subject where the interests of management and shop-floor workers converge), the author argues that tension in industrial relations may be increased by these feedback activities, and that they sometimes contribute to strengthening the schism between categories of worker.

On the sites studied in this research, experience feedback on incidents or accidents that relate to the management of technological risk and its potential impacts on the environment is carried out only by management. When incidents or accidents produce an effect on a worker, or can be seen to result from “human error”, their analysis is carried out by labour representatives.



## About the authors

Patrick Chaskiel holds a position as Professor at the *Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales* (LERASS) at the University of Toulouse, and is a member of FonCSI's scientific advisory board. His research activities concern the problems arising from the interaction between industry and public opinion, in particular related to industrial safety issues.

Email: [patrick.chaskiel@iut-tlse3.fr](mailto:patrick.chaskiel@iut-tlse3.fr).



## To cite this document

Chaskiel, P. (2009). *Les relations professionnelles de la sécurité industrielle: le REX comme outil de médiation?* Number 2009-10 of the *Cahiers de la Sécurité Industrielle*, Foundation for an Industrial Safety Culture, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Available at <http://www.FonCSI.org/en/>.

<b>Titre</b>	Les relations professionnelles de la sécurité industrielle : le REX comme outil de médiation ?
<b>Mots-clefs</b>	retour d'expérience, REX, relations professionnelles, syndicats
<b>Auteur</b>	Patrick Chaskiel, LERASS, Université de Toulouse
<b>Date de publication</b>	septembre 2009

Les exploitants d'établissements industriels à risque d'accident majeur mettent en place des procédures de retour d'expérience, afin d'apprendre les leçons des accidents, des incidents et des réussites. Au-delà de l'objectif de doter les « gestionnaires » d'un outil d'observation et de modification des procédures, ces dispositifs de REX permettent de dépasser ou de contourner les conflits classiques, dans un domaine – la sécurité – qui nécessite et autorise une convergence d'efforts, voire un consensus.

Le présent document décrit l'articulation entre procédures de REX et les relations professionnelles (entre patrons, responsables, syndicalistes et autorités de tutelle administrative). L'auteur s'appuie sur des observations conduites sur deux sites industriels en France : une installation chimique et une centrale nucléaire de production d'électricité, deux industries à la fois sources importantes de REX et lieux d'une implantation syndicale historiquement bien enracinée. L'observation s'est focalisée non sur les acteurs ayant l'activité la plus visible dans les procédures de REX, mais sur des pratiques moins bien étudiées, liées aux activités syndicales (travail du CHSCT, en particulier).

L'auteur argue que, contrairement à la croyance générale en le REX comme réducteur de tensions sociales, ces procédures peuvent parfois contribuer à révéler des tensions et à reproduire des clivages entre catégories d'acteurs. Sur les sites concernés par cette recherche, le REX sur les incidents ou accidents liés au risque technologique relève du domaine de la direction, alors que celui concernant les erreurs d'opérations du travail ou les conséquences de défaillances des installations sur les salariés est pris en charge par les organisations syndicales. Ce partage des champs d'action implique que le REX sert peu comme modalité de médiation sur la sécurité industrielle.

Par ailleurs, alors que la pression de l'opinion publique induit des changements réglementaires qui ouvrent de plus en plus le fonctionnement de l'usine au regard public, les relations professionnelles de la sécurité industrielle sont en décalage avec cette tendance, étant en général tournées de façon défensive vers l'intérieur des établissements industriels ou des branches professionnelles.



### À propos des auteurs

Patrick Chaskiel est Professeur au *Laboratoire d'Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales* (LERASS) de l'Université de Toulouse, et membre du Conseil Scientifique de la FonCSI. Ses activités de recherche portent sur les problèmes posés par le rapport des entreprises à l'opinion publique, en particulier dans le domaine des risques industriels.

Courriel: [patrick.chaskiel@iut-tlse3.fr](mailto:patrick.chaskiel@iut-tlse3.fr).



### Pour citer ce document

Chaskiel, P. (2009). *Les relations professionnelles de la sécurité industrielle : le REX comme outil de médiation ?* Numéro 2009-10 des *Cahiers de la Sécurité Industrielle*, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Disponible à l'adresse <http://www.FonCSI.org/fr/>.

# Avant-propos

Depuis de nombreuses années, les industries exerçant des activités à risques ont mis en place des dispositions de retour d'expérience (REX) ayant pour vocation de se saisir de tout événement considéré comme un écart, une anomalie, pour en déterminer les causes, les circonstances et enchaînements qui y ont conduit, les conséquences qui en ont résulté, et pour en tirer les enseignements permettant d'en prévenir la répétition.

Pour ce qui concerne la FonCSI et l'Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle (ICSI), le REX constitue un élément cardinal :

- ▷ par ses multiples dimensions et l'ensemble des questions qu'il soulève, il interroge, ou devrait interroger, les différentes dimensions de la « culture de sécurité » ;
- ▷ il constitue un élément de partage et d'échange pour les différents partenaires de la sécurité industrielle.

Un Groupe d'Échange sur le thème du REX a été lancé par l'ICSI en 2004 afin de permettre l'enrichissement mutuel entre entreprises de secteurs d'activités diversifiées, par le partage des informations concernant les dispositions adoptées et les pratiques en vigueur dans chacune des sociétés représentées. Le groupe d'échange s'est réuni à une dizaine de reprises au cours des années 2004 et 2005, et a permis aux représentants industriels de présenter et comparer leurs pratiques, leurs préoccupations et leurs insatisfactions. Des chercheurs de différentes disciplines scientifiques ont également participé aux réunions. Les travaux du groupe d'échange ont mis en évidence une grande richesse des pratiques de retour d'expérience. Bien que les entreprises participantes estiment maîtriser les aspects techniques du REX (recueil, remontée et analyse des incidents), les réflexions menées au sein de ce groupe ont fait apparaître des thèmes où les connaissances faisaient défaut :

- ▷ les facteurs socioculturels de réussite du retour d'expérience ;
- ▷ le lien entre retour d'expérience et responsabilité (lien entre erreur et faute et mise en cause potentielle des acteurs de l'entreprise au sein de celle-ci ou de celle-ci vis-à-vis des pouvoirs publics) ;
- ▷ l'apport potentiel du retour d'expérience en matière d'information, de communication et de concertation tant dans les relations internes à l'entreprise que dans les relations de celle-ci avec l'extérieur.

Dans le cadre de son Appel à Propositions de Recherche 2005, la FonCSI a eu pour objectif de contribuer à améliorer les connaissances dans ce domaine, en conviant les chercheurs à analyser ces différentes pratiques et expérimentations, à les mettre en relation et à réaliser un travail de synthèse susceptible de contribuer à une meilleure approche du retour d'expérience (voire de procédures alternatives). Il s'agit d'une part de chercher à améliorer la sécurité au sein des entreprises en ayant une meilleure connaissance des pratiques de retour d'expérience. Il s'agit d'autre part, de façon liée, de s'interroger sur les modalités de partage du retour d'expérience en lien avec les différentes attentes s'exprimant aujourd'hui à l'égard des entreprises à risques.

Parmi les projets sélectionnés, l'un concernant l'ouverture au public et les procédures de REX, était porté par une équipe de chercheurs basés à Toulouse et Bordeaux :

- ▷ Irène Gaillard, ergonomiste à l'IPST-CNAM (Toulouse) ayant rédigé en 2005 une analyse bibliographique des travaux sur les facteurs socioculturels de réussite de REX, publié dans cette même collection [Gaillard 2005] ;
- ▷ Alain Garrigou, ergonomiste au département HSE de l'IUT Bordeaux 1, Université de Bordeaux, qui a travaillé avec Irène Gaillard sur l'observation des pratiques de REX à l'intérieur d'une usine chimique ;
- ▷ Éric Chauvier, anthropologue à l'Université de Bordeaux, qui dans le cadre de ce projet a confronté les représentations des salariés de l'usine à celles des autres acteurs de la négociation (élus, représentants d'associations, représentants de l'administration) ;





# Table des matières

<b>Avant-propos</b>	<b>vii</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte . . . . .	1
1.2 Objectifs . . . . .	4
1.3 Terrain . . . . .	5
1.4 Structure du document . . . . .	6
<b>2 Du processus de REX ...</b>	<b>7</b>
2.1 Des relations professionnelles à la sécurité . . . . .	7
2.2 Quels domaines d'incidents/accidents . . . . .	9
<b>3 Pratiques autour du REX procédural</b>	<b>13</b>
3.1 Information sur les incidents / accidents . . . . .	13
3.2 De la procédure au contrôle . . . . .	14
3.2.1 Contrôler sur le tas . . . . .	14
3.2.2 Un contrôle institutionnel . . . . .	16
<b>4 Le REX comme médiation</b>	<b>19</b>
4.1 Le REX procédural comme « outil de management » ? . . . . .	19
4.1.1 Erreurs de management courantes . . . . .	19
4.1.2 Erreurs de management incidentelles . . . . .	20
4.2 REX et concertation publique . . . . .	23
4.2.1 Un rapport distant aux instances de concertation . . . . .	23
4.2.2 La « déterritorialisation » des relations professionnelles . . . . .	25
4.2.3 Le rapport aux administrations : le retour de la distinction sécurité au travail / sécurité industrielle . . . . .	26
<b>5 Conclusions</b>	<b>27</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>29</b>



# Introduction

## 1.1 Contexte

Le principe du REX dans les industries à risques accidentels de catastrophe majeure, risques publics et collectifs [Gilbert 2003], est, en général, non seulement de doter les « gestionnaires » d'un outil d'observation et de modification des procédures, mais aussi de dépasser ou de déplacer certaines formes de relations sociales, qu'il s'agisse des rapports hiérarchiques ou, ce qu'on considérera plus particulièrement ici, des relations professionnelles<sup>1</sup>. Par là, on entendra les tensions et les coopérations, les compromis et les conflits, les grèves et les accords qui médiatisent les rapports entre employeurs, organisations syndicales et système étatique dans l'activité productive, au sens large du terme. En d'autres termes, le REX est supposé permettre le dépassement des conflits classiques, dans un domaine de « bien commun » nécessitant et autorisant une convergence d'efforts, voire un consensus.

Des travaux sur le REX ont certes insisté sur la rémanence de pratiques restrictives en montrant que si, d'un côté, ces dernières sont censées être écartées, notamment à travers la différenciation entre faute et erreur, de l'autre, le REX n'est pas neutre puisqu'on voit des solidarités diverses se mettre en œuvre, notamment vis-à-vis de l'extérieur ou des directions. Des recherches ont ainsi noté la très forte sensibilité des divers intervenants, opérateurs, syndicats, directions, ... aux effets potentiels – donc aux enjeux – du REX [Gilbert 2001, p. 16]. Cependant, beaucoup plus rares ont été les recherches mettant l'accent sur la place, le statut, le rôle des relations professionnelles dans les pratiques de REX. Dès lors, il convient d'autant plus de pallier cette lacune que les industries les plus concernées et les plus grosses productrices de REX (transport aérien ou ferroviaire, chimie, énergie, sidérurgie, ...) sont aussi (et encore) les lieux d'une implantation syndicale nettement plus forte qu'en moyenne, sur la base d'une tradition historique bien enracinée.

Pour remédier à cette lacune, il faut dévier et rapprocher deux tendances.

La première est celle qui, habituellement, privilégie une observation des pratiques centrées sur la gestion de la sécurité industrielle, ce qui implique d'insister sur les intervenants les plus « visibles » dans les procédures de REX. Quand on adopte ce critère de visibilité, surtout dans le champ des risques industriels, on est tenté d'occulter la thématique des relations professionnelles dans l'observation du REX, puisque ces dernières n'apparaissent pas immédiatement, car généralement placées en marge (ou en arrière-plan). L'hypothèse de recherche classiquement adoptée étant de cerner le REX à travers les procédures qui le caractérisent, des pratiques ne s'y insérant pas explicitement tendent alors à être laissées de côté.

Il en est ainsi des pratiques syndicales qui, formellement, s'inscrivent peu, ou pas du tout, dans les procédures de REX, même à travers le CHSCT. Ce dernier n'est d'ailleurs pas considéré, y compris par des syndicalistes, comme un espace d'expression syndicale en tant que telle, même si on observe une approche syndicale de ce type d'instance. Certes, le CHSCT est composé de délégués désignés par des élus, le cas échéant, les seuls délégués du personnel. Certes, il peut y avoir un consensus entre organisations pour ne pas faire du CHSCT un enjeu stratégique/politique, conduisant, dans la chimie, mais pas dans le nucléaire, à l'élec-

*Le REX est supposé permettre le dépassement ou le contournement des conflits classiques, dans un domaine de « bien commun » nécessitant et autorisant une convergence d'efforts, voire un consensus*

<sup>1</sup> Dans le monde anglo-saxon, on parlerait de *Industrial Relations*. L'appellation « relations industrielles » est parfois utilisée dans le monde francophone.

tion d'un secrétaire du CHSCT non-membre de l'organisation électoralement majoritaire<sup>2</sup>. Ce cas, impensable pour un Comité d'entreprise ou d'établissement, fait ressortir la déconnexion entre les enjeux syndicaux classiques et le thème de la sécurité industrielle et, d'une certaine façon, une vision technicienne du CHSCT. En comparant les rôles attribués au CE et au CHSCT par les relations professionnelles effectives, on peut mettre en évidence une prédominance stratégique des activités syndicales liées au revenu salarial sur les activités de sécurité qui entrent parfois en tension avec les pratiques ordinaires des salariés et qui, du coup, sont même susceptibles d'affaiblir la représentation syndicale majoritaire. Ainsi, quand un problème concernant un service est évoqué, il se peut même qu'un membre du CHSCT relevant de ce service ne participe pas à la réunion pour éviter d'entrer en conflit avec ses collègues.

Ce relâchement des liens entre CHSCT et organisations syndicales tient d'abord à une différenciation entre revendications sur les salaires et l'emploi, vis-à-vis des patrons, et revendications sur la sécurité ou la sûreté nucléaire vis-à-vis des industriels. Même si, fondamentalement, les syndicats lisent les problèmes de sécurité à travers les politiques économiques et financières des entreprises, le thème de la sécurité est un thème à la fois récurrent et « événementiel », le plus souvent soulevé par les organisations syndicales au rythme des incidents/accidents, des suppressions d'emplois, des changements de statut affectant les salariés [Chaskiel 2007].

En lien avec ce qui précède, la seconde tendance à infléchir est celle des recherches sur le syndicalisme, qui sont largement consacrées aux aspects « classiques » (salaire, emploi, travail) mais dans une moindre mesure à la sécurité<sup>3</sup>. Ceci conduit à minimiser le problème du rapport *spécifique* du syndicalisme à la sécurité industrielle dans les industries de type Seveso ou nucléaire. D'une manière générale, assez peu de travaux se consacrent à d'autres caractéristiques que celles du « travailleur-consommateur », c'est-à-dire à des formes de solidarité qui dépassent les revendications liées au revenu salarial, et, quand on en rencontre [Béroud et Ubiali 2005], ce n'est pas sur le thème de la sécurité industrielle. Il est vrai que la définition basique des relations professionnelles tend à les ramener à la « négociation collective instituée », laissant de côté nombre de pratiques menées sur le tas parce qu'elles ne se traduisent pas par des accords collectifs. Cette tendance est donc forte dans un domaine où on ne signe guère d'accords collectifs, ce qui ne peut conduire à en conclure qu'il ne se passe rien sur le terrain.

Pour sa part, la présente recherche repose sur l'idée qu'on ne peut occulter la dimension singulière des relations professionnelles dans les industries à risques. En dépit du niveau « européen » et historiquement faible du taux de syndicalisation en France, le nucléaire (EDF), les industries chimique, pétrochimique et sidérurgique ont conservé une tradition syndicale. Dans l'histoire d'EDF et des comités mixtes à la production et dans le cas spécifique du nucléaire, l'implication de la CGT dans le développement de ce type d'énergie, la venue de nombreux salariés issus du thermique classique, très syndicalisés à la CGT, et les programmes « industrialo-énergétiques » des années 1950, 1970 et 2000 amènent cette organisation à tenir un rôle majeur dans les CNPE (Centre Nucléaire de Production d'Électricité). Le soutien explicite et actif de la CGT peut être considéré comme une des conditions du développement du nucléaire civil en France (entretien avec un ancien secrétaire général de la Fédération Nationale Mines-Énergie, FNME-CGT). Ce soutien pèse dans le débat public dans la mesure où le syndicalisme – CGT – est très impliqué dans la défense des projets de développement, tel que celui, récent, de l'EPR (European Pressurized Reactor).

En outre, dans les périodes de crise, due à une catastrophe (AZF à Toulouse) ou à la fermeture d'une installation (comme Superphénix, à Creys-Malville), les organisations de salariés occupent une place de premier plan dans la défense des activités industrielles, en évoquant non seulement les emplois mais aussi l'*utilité* ou la *pertinence sociale* de ces activités face à une contestation qui les met en cause. La défense des industries à risques ne peut donc être ramenée à une simple rationalité stratégique des « travailleurs-consommateurs » défendant leurs intérêts : si le seul motif des prises de parti syndicales était l'emploi, la CGT ou la CFDT auraient soutenu le développement du nucléaire militaire, puisque source d'emplois. Par conséquent, dans les industries à risques les organisations syndicales ne peuvent se contenter d'un

<sup>2</sup> Quand une élection d'un délégué à la sécurité s'effectue au suffrage direct (anciennes poudreries ou délégués mineurs), le partage signalé ne s'observe pas. En d'autres termes, l'enjeu de mesure de la représentativité pèse sur la manière dont les organisations syndicales appréhendent les institutions représentatives du personnel.

<sup>3</sup> Par exemple, l'atelier « risques/santé » des XI<sup>èmes</sup> Journées de Sociologie du travail (Londres, juin 2007) ne comporte que très, très peu de textes prenant en considération le CHSCT. Inversement, l'atelier « syndicalisme » ne contient que très, très peu de textes sur les problèmes de sécurité.

discours économique et elles ont à faire valoir la légitimité et la fiabilité des activités contestées. Face aux critiques sur la gestion de la sécurité, les organisations syndicales se voient donc directement interpellées.

De ce point de vue, elles ont à traiter un **paradoxe** : plus la pression publique contestataire s'exerce sur les industries à risques, plus les critiques ou revendications syndicales sont susceptibles d'alimenter cette contestation en mettant en avant des failles de la sécurité industrielle ou de la sûreté nucléaire<sup>4</sup>. Moins les organisations syndicales revendiquent publiquement, moins elles peuvent s'afficher comme des garants effectifs, en dernière instance, du niveau de sécurité atteint, une position tenue dans la crise sociale ayant suivi la catastrophe de l'usine AZF [Chaskiel 2007] et lors du conflit sur la fermeture de Superphénix (entretien avec des syndicalistes de Creys-Malville).

*Dans les périodes de crise, les organisations syndicales défendent l'industrie contre les critiques, évoquant les emplois et la pertinence sociale de l'activité*

Le traitement de ce paradoxe peut bien évidemment varier d'une organisation syndicale à une autre, d'une usine à une autre, d'une entreprise à l'autre, selon la configuration des relations professionnelles. Cependant n'en demeurent pas moins des constantes, qu'on doit chercher à identifier en comparant des situations suffisamment différentes du point de vue des entreprises concernées, des sites, du type de danger engendré, de la taille et de l'histoire des entreprises.

Dans cette perspective, la caractéristique des industries à risques n'est pas seulement leur potentiel de danger et le poids qu'y prennent les dispositifs de sécurité. Cette dimension est certes fondamentale, mais elle ne suffit pas à les spécifier, c'est-à-dire à différencier suffisamment les activités dites à risques majeurs (nucléaire, Seveso) et d'autres dangereuses mais moins contestées (centrales thermiques classiques, transports sur rail par exemple). On partira ici de l'idée que le problème à traiter n'est pas seulement celui de la « gestion » de l'organisation ; il s'agit aussi d'étudier la tension qui s'est progressivement installée entre, d'une part, le mode de fonctionnement fermé des usines concernées et, d'autre part, leur ouverture croissante au regard ou, même, contrôle public.

En ce sens, le facteur de différenciation des usines de type Seveso ou nucléaire par rapport à d'autres activités sources de danger où le REX est couramment utilisé, est la contestation civique. Ce n'est pas tant le risque<sup>5</sup> lui-même qui se voit questionné que sa source, selon qu'elle est contestée ou non.

*Ce document étudie la tension qui s'est installée entre le fonctionnement fermé des usines à risques et leur ouverture croissante au regard public*

Dans le cas des installations classées Seveso et des centrales nucléaires, la critique publique concerne la légitimité, la raison d'être des produits ou des façons de produire. Elle dépasse donc le problème du niveau de sécurité atteint, pour porter également sur l'ampleur du danger considérant l'absence de garantie qu'un accident majeur ne puisse pas se produire « demain ». C'est donc la justification problématique d'un danger, débordant largement de l'espace professionnel d'activité et dont les justifications sont à fonder, qui fait problème dans l'opinion publique et qui marque les usines dites à « risques majeurs ».

On remarquera d'ailleurs que l'expression ordinaire de « risques majeurs » est une curiosité puisque le risque des activités à risques majeurs est présenté comme particulièrement faible (une chance sur un million). Ces risques ne peuvent donc être majeurs et faibles à la fois. Cette confusion provient d'une faiblesse conceptuelle dans l'usage ordinaire des termes. Ce n'est pas le risque qui est majeur, c'est le danger, c'est-à-dire le potentiel de destruction.

### Risque et danger

#### DEFINITION

Dans le présent document, on appellera *danger* le potentiel destructif d'une situation (produit, activité, ...), et *risque* la possibilité que survienne un accident en lien avec une évaluation et une prise de décision. La décision de prendre un risque crée un danger auquel sont exposées toutes les parties qui n'ont pas eu à décider de prendre un risque [Luhmann 1993]. La décision du risque crée donc une asymétrie sociale structurelle entre prise de risque et exposition au danger<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Ainsi une consultation même sommaire du site du réseau « Sortir du nucléaire » atteste de l'importance que revêt l'utilisation des critiques « internes », quand elles sortent de l'entreprise.

<sup>5</sup> « Au sens des ingénieurs », c'est-à-dire incluant une composante probabiliste.

<sup>6</sup> Cette approche de l'asymétrie est plus longuement discutée dans ma contribution à un ouvrage collectif (Chaskiel, dans [Sraud et al. 2009]).

## Opinion publique

## DEFINITION

On définira l'opinion publique comme le flux de discussions/communications se formant dans l'espace public, considéré non pas comme un support particulier (les médias, l'Internet inclus), mais comme un espace d'expressions de solidarités, qui ne sont ni contraintes par le pouvoir et la force, ni monnayables par l'argent. De ce point de vue, les communications dans l'espace public sont libres, égalitaires et tournées vers des dimensions universelles. La sphère civique<sup>7</sup> est alors constituée par l'ensemble des participants à l'espace public, un ensemble instable, mouvant, dont les composantes apparaissent et disparaissent au gré des thèmes de discussion. En ce sens, la sphère civique n'est pas spontanément appréhensible à travers les seuls groupements toujours/déjà constitués (environnementalistes, humanitaires, ...). Elle se dessine surtout à travers l'examen des pratiques communicationnelles, entendu sous la signification précédente [Habermas 1987, 1997]

L'opinion publique s'alimente de débats d'orientation généraliste, qu'il s'agisse des débats institutionnels menés dans le cadre des dispositifs de concertation ou des débats publics « autonomes » non maîtrisés par l'État [Suraud 2007]. Elle se nourrit également d'expériences concrètes sur les incidents et accidents, dont la diffusion publique s'est progressivement élargie du nucléaire aux usines Seveso.

En ce sens, le thème du REX, dans ses conditions, formes et effets, ne peut être circonscrit au seul espace professionnel et à la gestion interne de la sécurité. Compte tenu de l'obligation de déclaration des incidents / accidents de sécurité ou sûreté, le REX est directement en prise avec la formation des expériences collectives publiques sur les dangers industriels, soulevant des questions aux « décideurs » : directions d'entreprise, système étatico-bureaucratique, et élus locaux. Ces interrogations concernent également les organisations syndicales, en raison de leur implantation et de la place qui leur est désormais systématiquement attribuée dans les instances de concertation publique.

Les relations professionnelles du REX se trouvent ainsi à la croisée de plusieurs chemins.

## 1.2 Objectifs

Dès lors, l'objectif de ce travail est de montrer que le REX est un révélateur de tensions, effectives ou potentielles, spécifiques aux relations professionnelles des industries à dangers majeurs. Plus précisément, on peut soutenir la thèse selon laquelle, loin d'être une pratique lissant la structuration sociale des usines, le REX est tendu par les relations professionnelles, et il contribue à en reproduire certains clivages.

Ainsi le REX s'inscrit-il dans le cadre d'un agencement selon lequel la gestion des risques technologiques, « incidents (ou accidents) environnementaux » inclus, relève du domaine (réservé ?) de la direction, alors que la prise en compte des « erreurs d'opérations du travail »<sup>8</sup> ou des conséquences sur les salariés d'une défaillance des installations, est du domaine d'action des organisations syndicales, y compris quand ces erreurs ont des effets sur l'environnement. En d'autres termes relèvent, *de facto*, du champ des relations professionnelles tous les incidents / accidents affectant directement les salariés, soit à travers les erreurs d'opération comme cause, soit à travers les effets, effectifs ou potentiels, des incidents / accidents comme conséquences.

On soutiendra que, dans les pratiques de REX, cet agencement des rôles se concrétise sur deux niveaux. Le REX *procédural*, « outil de la direction », est redoublé par un « REX autonome », plus ou moins dense, issu des organisations syndicales. Le REX procédural se présente comme un outil d'analyse des incidents et accidents, mais le REX autonome réintroduit la composante « relations professionnelles » dans le *processus* de REX, qui articule les deux dimensions du REX. L'intensité de la confrontation entre REX procédural et REX autonome dépend du degré d'implication – comme facteur causal ou comme conséquence – d'un salarié dans un incident/accident.

Ceci a deux effets :

1. D'une part, la réduction du REX au statut d'outil de la direction conduit à une radicalisation des positions en cas d'*erreur de management* (une « mauvaise décision ») : d'un côté, une occultation continue des effets de l'erreur de management ; de l'autre, un possible

<sup>7</sup> Expression que l'on préférera à celle, trop labile, de « société civile ».

<sup>8</sup> Ce qui est souvent appelé les facteurs « humains », mais de manière telle que n'est pas fourni le concept d'humain. Les théories sociales ne disposent d'ailleurs pas d'un tel concept dans leurs fonds théoriques.

recours, qui peut être très hésitant à des procédures réglementaires administratives. Le REX n'apparaît donc pas comme une modalité de médiation sur la sécurité industrielle puisque tant les directions que les organisations syndicales reproduisent la distinction de leurs domaines d'intervention.

2. D'autre part, alors que sous la pression de l'opinion publique la réglementation ouvre l'usine au regard public, les relations professionnelles sont en décalage par rapport à cette tendance. D'un côté, les directions sollicitent les organisations syndicales pour appuyer vis-à-vis de l'opinion publique ; de l'autre, le partage des champs d'action, évoqué précédemment, entre en conflit avec une présence syndicale dans les instances de concertation où sont considérés les incidents / accidents sur l'environnement. Pour dire les choses de manière plus générale, alors que la concertation sur les dangers industriels se territorialise, il n'en va pas de même pour les relations professionnelles de la sécurité industrielle ou de la sûreté nucléaire, qui sont confinées à l'usine, à l'entreprise ou, au plus large, à la branche.

### 1.3 Terrain

Ce rapport s'appuie sur deux terrains d'observation : une Usine Chimique spécialisée dans la production d'engrais, une centrale nucléaire (CNPE). Ces deux terrains ont été choisis, à la fois pour compenser les limites liées à la taille réduite de l'Usine Chimique et pour appliquer une démarche de comparaison, une méthode expérimentale privilégiée en sciences sociales [Durkheim 1895, p. 124 et suivantes]. Il s'agit alors de tester l'idée selon laquelle, en dépit des variantes technologiques – évidentes – que représentent la chimie et le nucléaire, la thématique des « risques industriels » a une certaine homogénéité, notamment du point de vue des relations professionnelles<sup>9</sup>.

Dans la mesure où, dans les deux cas observés, des changements institutionnels de même sens se profilent, marquant d'ailleurs leur unité comme thème public, l'intérêt de cette comparaison est également de mettre au jour des déterminants de la continuité des pratiques, en dépit de l'existence de traditions différentes et de spécificités : industrie relativement classique pour la chimie, histoire du « service public énergétique » revendiqué par les organisations syndicales d'EDF.

L'Usine Chimique, implantée au début des années 1990, comporte moins d'une centaine de salariés, alors qu'elle en comptait près de cent cinquante à sa création. Elle appartient à un groupe industriel basé en Europe du Nord, dont l'ensemble des personnes rencontrées considère qu'il a adopté une politique active en matière environnementale. Son installation dans une zone relativement peu dense en terme d'urbanisation n'a pas donné lieu à contestation. Cependant, depuis quelques années, des associations se sont créées, instaurant une surveillance attentive, notamment depuis des inondations qui ont coupé l'usine de toute relation terrestre. Plusieurs organisations syndicales sont présentes, dont la CFE-CGC, majoritaire, à laquelle adhèrent surtout des salariés classifiés aux coefficients d'agents de maîtrise ou de techniciens, mais qui s'apparentent souvent à des ouvriers si on se réfère aux fonctions réellement occupées. Figurent également dans l'usine un syndicat CGT, comptant quelques militants, et un petit syndicat CGT-Force Ouvrière. Le secrétariat du CHSCT est assuré par un syndiqué CGT, dont la compétence « sécurité » est consensuellement admise. Le syndicalisme de référence est, non pas celui du territoire, mais celui du groupe ou de la fédération.

Le CNPE étudié est, classiquement, situé en zone rurale. Il est composé de deux réacteurs de 1300 mégawatt, de type « eau pressurisée ». Il compte environ 650 salariés EDF et deux cents salariés en soustraction sur site. Son histoire a été tumultueuse, en raison de l'opposition locale à son implantation, une opposition plus résolue qu'en moyenne, marquée par des actions violentes ou très spectaculaires, menées au cours des années 1970 et 1980<sup>10</sup>. Du fait de l'implantation du CNPE, la population environnante a pu changer depuis les années 1970, et les communes avoisinantes s'embellir, notamment en raison du montant de la taxe professionnelle versée. L'opposition à la centrale est à ce jour bien moins vivante, mais diverses discussions, avec des syndicalistes du CNPE ou bien des militants anti-nucléaires, laissent voir qu'elle est en veille et qu'elle serait susceptible de se raviver en cas d'incident grave.

<sup>9</sup> On pourrait faire une hypothèse analogue du point de vue des rapports des entreprises à la contestation.

<sup>10</sup> On se référera notamment à un ouvrage chronologique, antinucléaire, répertoriant nombre de documents primaires, qu'on ne peut citer pour conserver l'anonymat de la centrale étudiée. Cet ouvrage reproduit beaucoup d'informations factuelles sur des prises de position de toutes origines.

Les organisations syndicales du CNPE sont les organisations classiques du nucléaire : la CGT est majoritaire (plus de 50% des voix aux élections professionnelles), la CFDT et la CGT-FO étant de force comparable, la CFE-CGC d'implantation plus récente. Elles dépendent de structures fédérales (« Mines-Energie » pour la CGT et la CGT-FO, « Chimie-Énergie » pour la CFDT), mais, dans les faits, assez peu des structures interprofessionnelles. Comme c'est souvent le cas, le syndicalisme est d'abord un syndicalisme de branche, constitué dans une fédération qui, pour la CGT et la CGT-FO et depuis l'affaiblissement de l'activité d'extraction minière<sup>11</sup>, épouse en grande partie les contours d'une entreprise unique. Compte tenu de leur influence et des moyens matériels dont ils disposent, de l'existence d'une seule entreprise, les syndicats d'EDF (production / transport / distribution) s'avèrent relativement autonomes vis-à-vis des structures interprofessionnelles.

#### 1.4 Structure du document

Sur cette base, on examinera trois problèmes :

- ▷ le chapitre 2 examine la prise en compte du *processus* et, non pas seulement, de la procédure de REX ;
- ▷ le chapitre 3 étudie les **pratiques** que ce processus implique ;
- ▷ le dernier chapitre s'intéresse à la capacité du REX à servir d'**outil de médiation**.

---

<sup>11</sup> Qui, pour l'essentiel se situe dans le bassin de Lacq (gaz naturel), jusqu'à sa fermeture prévue en 2013. Le site de Lacq, qui comporte des activités chimiques, constitue un terrain de recherche menée dans le cadre du programme RDT du Ministère chargé de l'écologie.



## Du processus de REX ...

### 2.1 Des relations professionnelles à la sécurité

Si les histoires syndicales et managériales diffèrent nécessairement d'un site à l'autre, d'une entreprise à l'autre, certains points communs n'en constituent pas moins des conditions prégnantes du traitement des problèmes de risques par les relations professionnelles. Deux aspects doivent être évoqués.

Dans l'Usine Chimique, la multiplication des plans sociaux a, comme ailleurs, contribué à affaiblir les organisations syndicales. Alors que les effectifs salariés s'élevaient à plus de cent quarante au démarrage de l'usine, ils sont légèrement supérieurs à quatre-vingt-dix au moment de l'enquête. Selon la direction, l'usine est « très mal née », puisque le marché local ne s'y prêtait pas et que le projet de vente des produits en Espagne ne s'est pas matérialisé (entretien avec le directeur). Cette mévente et les difficultés techniques de mise au point ont eu pour effet de minimiser les revendications des salariés, dont beaucoup sont venus d'autres usines en voie de fermeture. Bien que cet affaiblissement de la capacité d'action syndicale affecte d'abord et avant tout la question salariale (et de l'emploi, c'est-à-dire aussi du mode d'accession au revenu), il concerne également le problème de la sécurité. La possibilité d'une fermeture définitive est présente, agitée à diverses reprises dans les années 1990, et elle ne peut pas ne pas jouer durablement, même après la relance de l'activité des années 2000. En outre, la catastrophe de l'usine AZF a mis en évidence qu'au critère économique de rentabilité pouvait s'ajouter un second critère de fragilisation de l'usine : l'opinion publique se concrétisant à travers la contestation des risques industriels.

La combinaison d'une pression pour que l'usine tourne et d'une pression supplémentaire pour qu'elle tourne sans accident imprègne fortement les relations professionnelles dans l'Usine Chimique. À de très rares exceptions près s'apparentant plus à des débrayages ponctuels (une heure) qu'à de véritables arrêts de travail, aucun fait de grève, même contre les plans sociaux, n'est rapporté par les syndicalistes les plus anciens.

Ceci ne signifie pas qu'il n'y ait pas de négociations salariales, à l'échelle de l'entreprise. Ainsi un accord instaure-t-il, de manière fractionnée, un treizième mois, et l'évolution des classifications favorisent les salariés de l'usine vis-à-vis des entreprises voisines, portant les niveaux de salaire au-dessus de la moyenne de la zone industrielle et de la chimie, 30% selon un membre de la direction. Ceci conduit à ce que des salariés d'usines voisines soient embauchés par l'Usine Chimique et à ce que le turn-over soit quasi-nul dans cette dernière.

La dynamique sociale, y compris sur la sécurité au travail, s'inscrit dans une tendance relativement confinée à l'usine, et les liens avec les structures syndicales interprofessionnelles sont lâches, notamment dans la zone industrielle. Les autres usines du groupe développent des cultures syndicales différentes : celle de la CFDT, majoritaire dans l'entreprise, et celle de la CGT « historique », majoritaire dans certains sites et qui défend une ligne d'action plus tendue que dans l'Usine Chimique enquêtée.

Dans la Centrale Nucléaire, qui n'a pas connu de plans sociaux, les changements renvoient surtout au statut de l'entreprise et à une montée de la sous-traitance permanente. Cette centrale est perçue, aussi bien par la direction que par les syndicalistes, comme fonctionnant de manière peu conflictuelle, par référence à d'autres établissements beaucoup plus marqués par des pratiques d'affrontement direct et virulent (entretiens divers). Les relations professionnelles y sont cependant plus intenses et plus vives que dans l'Usine Chimique, parce qu'elles sont plus conflictuelles au niveau de l'entreprise, notamment en raison de la privatisation progressive d'EDF.

Dans la Centrale Nucléaire, le syndicalisme continue d'ailleurs de se référer à la notion de service public. Dès lors, les conflits sont réguliers, mais répondant à des mots d'ordre syndicaux nationaux. Ils portent non seulement sur le niveau général des traitements mais aussi sur leur hiérarchie, en fonction du niveau de responsabilité atteint. Ainsi, en 2006, une grève des opérateurs de conduite a-t-elle mis en évidence l'affirmation par ces derniers de la particularité de leur activité, en fonction du type de formation professionnelle et, aussi, du « stress » occasionné par—et de la responsabilité liée à—la conduite d'un réacteur (tracts syndicaux et entretiens divers sur le tas). Même si ce problème—la hiérarchie des salaires, notamment des salaires ouvriers—n'est pas nouveau, il révèle ici des singularités par rapport aux autres usines. La pression du risque industriel est invoquée comme thème de revendication et peut conduire à des tensions latentes au sein des équipes de conduite (observation *in situ*) selon le type de responsabilité assurée : rondier ou opérateur.

Cependant, les grèves ont un effet stratégique limité, puisque la production d'électricité n'en est guère affectée depuis longtemps. La contrainte posée par la direction de l'entreprise (depuis 1992) à propos de la sûreté du réseau (équilibre production/consommation) a débouché sur des mesures de « service minimum » (ne conduisant à aucune coupure de courant). En pratique, si aucune organisation syndicale ne soutient ce « service minimum », ce dernier est rentré dans les mœurs.

Si la centrale a été fortement contestée à sa construction, si elle est périodiquement mise en cause, et si la pression de l'opinion publique est globale, notamment en raison du lancement du programme EPR, qui pourrait être applicable à terme sur le site considéré (selon des militants antinucléaires tout au moins), les relations professionnelles ne sont pas imprégnées directement par des menaces pesant sur l'emploi, au moins pour les agents organiques. Si les relations sont professionnelles et faiblement interprofessionnelles, c'est donc surtout en raison d'une tradition, qui vaut aussi pour l'Usine Chimique.

Dans les deux cas, en effet, les références des organisations sont d'abord fédérales et peu inscrites dans les dimensions interprofessionnelles des Unions départementales ou Locales ou des comités régionaux. Certes, des relations se tissent, mais la tradition des fédérations, c'est-à-dire de l'ancien syndicalisme de « métiers », perdure. En outre, la taille et les moyens des syndicats leur confèrent une autonomie suffisante pour ne pas recourir aux moyens des structures interprofessionnelles.

Dès lors, des tensions peuvent survenir entre les structures fédérales locales et les Unions Départementales / régionales correspondantes, quant à l'implication des premières dans les secondes (entretiens). Ces tensions ne sont pas relatives à la thématique des risques industriels, puisqu'elles renvoient surtout aux problèmes généraux. Du coup, les liens se nouant à peine sur les thèmes les plus courants du syndicalisme, on peut admettre qu'ils ne seront pas plus étroits sur des thèmes eux-mêmes peu soulevés en dehors des usines par les syndicats. En pratique, les structures interprofessionnelles territoriales ne « s'inquiètent » pas spécialement des problèmes de sécurité industrielle ou de sûreté nucléaire.

Un second élément intervient : la difficulté à remplacer les générations de syndicalistes proches de la retraite. Cette tendance n'a pas que des effets sur le syndicalisme lui-même. Dans le CNPE et plus généralement dans la Division du Parc Nucléaire, les gestionnaires s'interrogent sur la difficulté créée par la nécessité de renouveler le personnel et de maintenir une culture de sûreté (entretiens avec des industriels). Même si les termes sont un peu différents, le problème de l'arrivée de managers « financiers ou commerciaux » est posé par le syndicalisme—et parfois par des industriels—comme une bifurcation, comme un renversement de prédominance, qui est jugée désormais plus financière qu'industrielle.

D'une certaine façon est admise l'idée qu'il y a un lien entre la difficulté à renouveler les générations militantes et le maintien d'une culture syndicale (entretiens avec des syndicalistes). Dans l'Usine Chimique, ce n'est pas tant la culture de sécurité industrielle que la permanence de la représentation syndicale qui est interrogée. Certes, il y a des adhésions de jeunes embauchés (moins de trois ans d'ancienneté), mais il y a aussi un « gap » entre ces générations : l'implication militante semble moindre parmi les jeunes embauchés que dans la génération sortante.

Dans l'Usine Chimique, la question posée par les « anciens » est surtout celle de la capacité des jeunes adhérents à négocier, si besoin est, des plans sociaux. Pourtant, on peut aussi relever une sensibilité plus grande des nouveaux entrants aux questions environnementales, sensibilité d'ailleurs reconnue comme telle par les « anciens ». D'un certain point de vue, le renouvellement générationnel de l'Usine Chimique peut signifier une plus grande attention

accordée aux rapports avec le tissu social environnant. En revanche, dans le CNPE, les interrogations sur la culture de sûreté nucléaire peuvent refléter un changement de paradigme dans les relations professionnelles, antérieurement marquées par un syndicalisme s'appropriant l'entreprise au nom du service public et débordant les rapports hiérarchiques entre direction et salariés. Ajoutons, pour nuancer cette idée, qu'un regain de conflictualité, en partie liée à la syndicalisation de jeunes salariés, est observable dans le nucléaire. Une recherche en cours montre ainsi que le bouleversement des structures du capital d'EDF a pour effet de bouleverser, aussi, les rapports sociaux historiquement établis au temps où l'électricité était consensuellement considérée comme un service public.

Cependant, en dépit des différences effectives entre les deux sites industriels, une continuité est observable quant au traitement des problèmes de risques industriels.

## 2.2 Des relations professionnelles aux relations professionnelles « du » risque : quels domaines d'incidents/accidents ?

À travers les relations professionnelles, la distinction risques professionnels/risques industriels apparaît assez clairement. Relèvent de la première « catégorie » toutes les menaces susceptibles d'affecter directement les salariés, que ce soit comme cause ou comme conséquence accidentelle ; relèvent de la seconde les menaces affectant le tissu social environnant ou l'environnement. Bien entendu la séparation a un côté abstrait, puisqu'il y peut y avoir recouvrement entre les deux catégories. Cependant, cette distinction est pragmatique parce qu'elle permet de désigner deux champs d'activité.

Les relations professionnelles s'attachent d'abord et avant tout à la première catégorie.

Dans l'Usine Chimique ou dans le CNPE, cette distinction est opératoire. Son interprétation nécessiterait des explications spécifiques, plongeant dans le temps du syndicalisme, dans le découpage historique entre les fonctions de gestion, laissées aux « patrons », et la prise en charge de la défense des salariés. Cette différenciation des rôles n'est pas stable, comme en témoigne l'insistance de la CFDT, dans les années 1970, à vouloir transformer les conditions, donc l'organisation, du travail (formation, postes de travail) et à disputer aux patrons leurs prérogatives dans ce domaine.

Sur la thématique des « risques industriels » et leurs enjeux technologiques, la tendance observable est celle d'une **professionnalisation de la production** par le syndicalisme. Dans les années 1970, la thématique du nucléaire est une thématique politisée, tant par les partisans que par les adversaires du développement de l'énergie nucléaire civil. Ainsi la CGT fait-elle du développement nucléaire civil une « revendication de classe », associant progrès technique et progrès social de manière univoque. Cependant, l'hostilité des populations à l'implantation du CNPE pousse à des divergences entre la CGT et les fédérations départementales concernées du Parti Communiste, au moins jusqu'en 1979, ce qui renforce encore le caractère politique du problème.

De l'autre côté, si l'on peut dire, trois mouvements convergent : un mouvement antinucléaire radical (le refus de la menace catastrophique, des déchets, de l'ordre politique nucléaire), un second contre l'ampleur du programme nucléaire de cette période (le refus du « tout nucléaire ») largement animé par la CFDT, et un troisième contre l'implantation *locale* de la Centrale Nucléaire, porté par de nombreux élus locaux. Si cette convergence a pu se traduire par des manifestations très rassembleuses jusqu'au début des années 1980, les années 2000 font apparaître une redistribution des positions.

Le syndicalisme, dans son ensemble, est désormais peu lié au mouvement antinucléaire, exception faite de certains syndicats de « Sud-Énergie », guère influents dans le nucléaire. Pour sa part, le syndicalisme CFDT a plus largement admis un fait nucléaire qu'il acceptait avec beaucoup de réticences dans les années 1970. Si l'opposition au tout-nucléaire est toujours d'actualité, la question de la baisse de la part du nucléaire dans la production d'électricité peut faire problème au sein même de la Fédération Chimie-Énergie de la CFDT<sup>1</sup>. En ce sens, la question nucléaire a été dépolitisée pour être professionnalisée, dans la mesure où sont mis en avant des besoins d'emplois ou d'énergie, des questions sur l'intérêt technologique de l'EPR, plus qu'une idéologie liant progrès technique et progrès social.

<sup>1</sup> Dans un compte rendu d'une rencontre de la Direction Production-Ingénierie avec un conseiller de la candidate du PS aux élections présidentielles de 2007, portant en particulier sur le projet annoncé de fermeture d'une centrale nucléaire, il est écrit ... « nous ne partageons pas l'objectif de réduire la part du nucléaire à 50% ».

Face aux mises en cause des orientations de la production (ici : engrais et énergie nucléaire), les positions syndicales affichent, à un niveau assez général, la réalité des consommations et les besoins « alimentaires » ou énergétiques. Elles ne font pas des modes de production générant des risques industriels un problème.

Dans l'espace de l'usine, la transposition de cette position s'effectue dans le départ entre ce qui relève de la direction (environnement et procédé « matériel ») et ce qui est du champ d'action des organisations syndicales : les opérations de travail. Cette distinction : risques professionnels/risques industriels, peut varier selon les organisations, selon les niveaux au sein d'une même organisation, selon les sites en fonction des personnalités les plus actives, elle n'en reste pas moins pertinente pour analyser tant l'Usine Chimique que le CNPE.

Prenons un exemple : une dispersion de gaz colorés, émanant de l'Usine Chimique en février 2006, est un incident connu des syndicalistes, sans que pour autant ils y apportent une attention syndicale ou sans que la direction de l'Usine Chimique ne les mobilise particulièrement.

Certes, en raison du petit nombre de militants, lié à la taille réduite des effectifs, les syndicalistes peuvent invoquer leur indisponibilité, au moment où se produit l'incident, et ce dernier, du coup, est renvoyé aux instances compétentes, le CHSCT ou le CE. Ainsi, dans l'Usine Chimique :

“ Syndicaliste: ... moi j'étais pas là, j'étais d'après-midi. On a bien vu que ça fumait jaune, nous on a rien fait du tout. Je sais pas ce qu'a fait le CHSCT; au niveau d'un accident du travail, oui, mais là, sur un incident industriel ... Oui, oui, je distingue les deux, nous on intervient sur les accidents du travail, sur les incidents industriels on y a travaillé beaucoup moins. On a moins de pouvoir d'y toucher ... On a fait le bilan de ce qui s'est passé, pourquoi ça a dégardé, nous au niveau CHS, je sais pas s'il y a eu un rapport. J'ai pas vu, toujours. Si ça avait été un accident de travail, ... Sur un incident industriel, on fait pas.

Chercheur: Sur cet incident à l'azote, ça vous échappe ou vous laissez échapper ?

Syndicaliste: Je dirais plutôt qu'on laisse échapper. Je sais pas pourquoi, je pense que c'est pas vraiment du ressort du syndicalisme. Le problème de dégarder la tour, ça nous est arrivé deux fois, on sait ce qui se passe, ça fume jaune, et puis voilà, c'est pas dangereux. ”

En ce sens, les syndicalistes de l'Usine Chimique ne s'occupent pas (au sens fort du terme) des incidents industriels. Selon un principe de partage des tâches, ils renvoient au CHSCT le soin de suivre plutôt que de traiter le problème. Le REX d'un incident sans lien avec le travail n'est pas un enjeu syndical.

Dans la Centrale Nucléaire, la question se pose différemment puisque la radioactivité ne peut séparer l'intérieur et l'extérieur. À la différence des effluents émanant des tours de l'Usine Chimique et pouvant, éventuellement, menacer les populations sans nécessairement toucher les salariés, la radioactivité tend à abolir toute séparation de l'usine et de son environnement. Même si le problème des stocks de produits chimiques ou encore celui de l'incendie, fortement soulevé par les organisations syndicales, apparentent quelque peu la Centrale Nucléaire à l'Usine Chimique, c'est surtout la radioactivité plus que les aspects chimiques ou sanitaires, qui constitue le danger identifié. Mais, là encore, l'approche d'un risque passe par une problématique des opérations de travail.

Prenons le problème « incendie ». La prise en compte d'incidents survenant dans d'autres centrales (fin 2005, par exemple) s'effectue à travers des discussions sur les risques professionnels encourus par les salariés lors d'interventions qui ne sont pas jugées, par les syndicalistes, comme étant de leur compétence, et sur les effets majorants que les départs de feu peuvent entraîner (entretiens). Ainsi, survenue dans un autre CNPE, la destruction d'un transformateur électrique contenant du pyralène a amené les salariés de la centrale incriminée à intervenir face à l'hésitation du SDIS, arrivé 19 minutes après le déclenchement de l'alerte et entrant en contact avec les secours internes 37 minutes après l'alerte (entretiens et document DRIRE). Parce qu'ils s'inscrivent dans une dynamique de revendications, ces incidents sont majeurs à l'échelle syndicale, et font l'objet de demandes précises sur l'implantation de pompiers professionnels permanents dans les centrales<sup>2</sup>, parce qu'ils affectent directement le travail, la sécurité des agents et, aussi, la sûreté nucléaire.

Du coup, ces incidents liés aux opérations de travail servent de grille de lecture pour les risques engendrés par l'activité, mais la sûreté est le domaine attribué à la direction : « ... parce

<sup>2</sup> Selon une justification nouvelle fournie par l'installation d'une antenne de gendarmerie devant chaque centrale, après les attentats du 11 septembre 2001.

que la sûreté, je dirais qu'elle incombe plus aux directions » (syndicaliste Centrale Nucléaire). Même si se réunissent, depuis 2001-2002 au niveau de la division nucléaire, des groupes de travail, informels le cas échéant, sur la sûreté et l'environnement (entretien avec un syndicaliste Centrale Nucléaire), le caractère restreint de ces réunions limite leurs échos auprès des organisations syndicales et leur traduction dans les pratiques de terrain.

Dans la Centrale Nucléaire, on peut noter un contraste entre les ressources militantes déployées sur des incidents mettant en cause une « responsabilité » des salariés et celles affectées à la sûreté nucléaire : se différencie clairement le temps consacré à la défense d'un agent ayant provoqué un accident de la circulation avec une voiture de fonction en allant chercher son pain (une tolérance, selon les syndicalistes) et celui, plus court, consacré au bilan sûreté annuel en comité mixte à la production (CMP), reposant sur le respect des indicateurs mis en œuvre. Cet aspect temps n'est pas une indication de priorité, mais il traduit une hiérarchie de la capacité syndicale d'entrer dans un thème ou dans un autre. Il reflète le point de départ d'une intervention syndicale : la protection des salariés, que ce soit en raison d'une possible mise en cause (erreur d'opération) ou une atteinte, potentielle ou effective, à leur intégrité physique (risques professionnels). Placée sur un autre plan, la question de la sûreté nucléaire est traitée de manière plus « distante » ainsi qu'on peut l'observer quand se discute, annuellement, le bilan « sûreté ».

Le bilan sûreté présente les *Événements Significatifs Sûreté* (ESS) ainsi que les *Arrêts Automatiques de Réacteurs* (AAR). Si certaines années, le nombre d'AAR est élevé par rapport à d'autres périodes, si le nombre et le niveau des ESS sont variables, ils sont consensuellement admis comme des indicateurs reflétant le niveau de sûreté :

“ Syndicaliste: ... on a au départ des notifications de tableaux de bord qui indiquent que le nombre d'incidents classés niveau 0, nombre d'incidents classés 1 etc., pour une année donc ... On a tous les ans une grand-messe sur le bilan sûreté, savoir où on en est exactement, où on a des indicateurs nationaux qui donnent en gros l'état de fonctionnement de la tranche, son coefficient de disponibilité etc. ... et, là, on a des info dans lesquelles on peut piocher. Il n'y a rien qui nous empêche de revenir sur un incident mais au nombre qu'il y a il y en a qui n'intéressent que le matériel ou que des procédures à la marge des audits qui ont été faits ou des ... des trucs qu'on découvre après ... ils sont tracés d'un point de vue direction. Si on a des choses à dire dessus, il n'y a rien qui nous empêche de faire tracer ce qu'on a à dire dessus, on peut le mettre à l'ordre du jour d'un CHSCT et puis voilà. Mais on ne le fait pas systématiquement. Généralement les incidents de niveau 0, qui ont très peu de conséquences, ils sont importants pour la traçabilité nationale, puisque le suivi, c'est un système national qui permet de donner les indicateurs généraux d'un état d'installation. Ils peuvent quelquefois donner ... un des points de vue de l'état général de l'état d'esprit de ceux qui y travaillent, qui sont en général des points d'appuis pour la direction pour dire : attention, dans tel domaine, il faut faire des efforts ... ça sert à ça, mais ... ça va pas au-delà. Alors peut être que sur la partie, il faut faire des efforts, effectivement qu'on intervient dans ce domaine là parce que ... on a passé l'année à dire : attention les organisations il y a tel problème etc. Bien entendu, quand on demande un effort particulier aux agents, ça nous intéresse au premier chef, parce que, généralement, c'est des efforts avec très peu de retour ... de reconnaissance. Bon on est plutôt sur ce schéma-là, que d'aller voir systématiquement tous les incidents les fouiller ... les regarder de près et voir quels effets ils auraient pu avoir. ”

Les syndicalistes ne participent pas à un classement sur l'échelle INES des incidents, un classement qui peut éventuellement faire l'objet d'un « pourparler » entre l'ASN et la direction de la Centrale Nucléaire (entretiens). Ils n'influent pas sur ces indicateurs. Ces derniers apparaissent comme des outils d'évaluation sans enjeu particulier du point de vue des relations professionnelles. Les résultats parfois « mauvais » des sites : un nombre croissant d'ESS, sont, le cas échéant, présentés comme un effet du niveau haut-placé de la barre dans le domaine et comme un effet statistique de la politique de transparence menée par les centrales nucléaires. La multiplication des ESS n'est pas ou guère utilisée pour mettre en cause la politique de sûreté de la direction.

Du coup, aucune pression particulière n'est opérée par les organisations syndicales pour vérifier que tous les incidents sont effectivement déclarés, surtout si des ouvriers peuvent être mis en cause. Dans le CNPE, s'il est théoriquement envisageable que certains incidents, survenant la nuit par exemple, ne sortent pas de la salle de conduite : « Si ça se passe la nuit, je ne le saurai pas nécessairement ... » (entretien avec un industriel), leurs traces peuvent resurgir, le cas échéant, au travers d'un examen par l'ingénieur sûreté et : « Non, on ne s'amuse pas

avec ça » (entretien avec un chef d'exploitation). Dans le cas de la chimie, la déclaration administrative des incidents ou des accidents industriels obéit d'abord au principe de visibilité externe (entretiens). C'est la vue du public, susceptible d'alerter les autorités de contrôle, qui tend à déterminer le volume de ce qui est formellement déclaré à la DRIRE.

La notion même d'incident n'est cependant pas catégorique dans la mesure où, a priori, sont considérés comme incidents ceux qui sont *définis* ou, dans le cas nous intéressant ici, *déclarés* comme tels. Or, si certaines procédures administratives sont identifiées, comme celles traitant des incidents affectant la sécurité industrielle ou la sûreté nucléaire, sur la base d'échelles, ancienne (dans le nucléaire) ou nouvelle (chimie), elles sont relativement flexibles. Qu'est-ce qu'un incident dans une activité chimique, quand des fuites sont quotidiennes<sup>3</sup>. La multiplicité des odeurs de gaz dans l'Usine Chimique, comme dans toutes les usines chimiques, conduit à une banalisation des micro-fuites (une bride, un joint, ...) qui se voient déclassées de la catégorie des incidents.

“ Syndicaliste Usine Chimique: *Je peux pas dire qu'il n'y a absolument pas de fuites. Quand on va au compresseur d'ammoniac, je dis pas que vous n'allez pas sentir d'ammoniac. Un nez neutre va sentir, mais nous. À l'usine X (usine du groupe), à l'ammoniac, ça sentait, les gars m'ont regardé bizarrement quand je l'ai dit. Ici, c'est pas odorant. De temps en temps, il faut redonner un petit coup de clé. Peut-être avec un détecteur, on verrait une micro fuite, mais pas de nuage. À Lacq, j'y suis passé, et je m'suis dit, c'est incroyable qu'on ait pu vivre avec cette odeur.* ”

Du coup s'instaure une sorte d'échelle expérimentale locale, que les nouveaux salariés adoptent petit à petit, par compagnonnage, en quelque sorte. En ce sens, la déclaration administrative des incidents n'est pas un enjeu des relations professionnelles, que ce soit dans l'Usine Chimique dans la Centrale Nucléaire.

---

<sup>3</sup> Bien entendu, la notion d'incident n'est pas neutre. Elle influe d'ailleurs sur le mode de constitution des bases de données sur lesquelles s'appuient les industriels pour évaluer les probabilités d'occurrence et mener des actions de prévention.

## Pratiques autour du REX procédural

### 3.1 Information sur les incidents / accidents

Les modalités de diffusion et de prise en compte des informations sur la survenue d'un incident / accident dépendent de la différenciation des enjeux : opérations de travail et/ou effets sur l'environnement. Dans le second cas, les responsables syndicaux sont mis très rapidement au courant de tout événement, visible de l'extérieur (pour l'Usine Chimique) ou susceptible d'avoir un retentissement mass-médiatique. Le cas échéant, quoique très rarement, un « briefing » peut s'imposer, y compris un samedi ou un dimanche. Cependant, les organisations syndicales n'interviennent pas activement sur ce point : elles suivent, contrôlent mais n'entrent pas dans les relations avec l'extérieur.

En règle générale, les secrétaires de CHSCT sont informés des incidents / accidents du travail, non sans l'avoir expressément demandé et non sans juger critiquable le délai de porter à connaissance des événements. Dans la Centrale Nucléaire, cette déficience peut s'appuyer sur la contestation du mode de gestion « par le haut » des informations : « pourquoi attendre les réunions opérationnelles (hebdomadaires) pour nous avertir » (entretien avec un syndicaliste). Elle peut également provenir de la mauvaise gestion « par le bas » des déclarations par les salariés, retardées de plusieurs jours, voire laissées pour compte, notamment dans l'Usine Chimique. Cette non-déclaration peut résulter d'un laisser-aller (au sens non péjoratif du terme) ou d'une volonté active de ne rien dire.

En effet, des accidents peuvent être occultés ou dissimulés en dépit des pressions amicales qu'opèrent des syndicalistes pour que tout soit dit. Dans l'Usine Chimique, où les difficultés économiques ont incontestablement pesé sur les tentations d'expression des salariés, des déterminants, comme le non-respect des procédures par les salariés, en particulier le non port de certains équipements ou la méconnaissance de consignes lors d'un redémarrage d'installations, conduisent à des non-dits volontaires qui, le cas échéant, peuvent néanmoins remonter jusqu'à la direction : « on finit par tout savoir » (entretien avec un industriel).

La possibilité, dans l'Usine Chimique, que diminue la prime d'intéressement joue de manière complexe, et certaines brûlures de salariés ne se révèlent, parfois, que par hasard, dans les vestiaires par exemple. En outre, dans la mesure où le cloisonnement entre salariés des services est lui-même non négligeable, une relation avec les salariés des prestataires s'avère problématique, surtout dans l'Usine Chimique où la prime d'intéressement prend en compte le nombre d'accidents du travail des entreprises prestataires. Dans la mesure où ces accidents concernent l'ensemble du personnel travaillant sur le site, il arrive que des salariés de l'Usine demandent que ne soient pas déclarés des accidents du personnel sous-traitant. Du coup, même si la prise en compte de tous les incidents / accidents est assumée par le secrétaire du CHSCT, la démarche des salariés peut entraîner des tensions quand la prime d'intéressement est susceptible de baisser, selon un effet pervers admis par tous (entretiens).

Cependant, même si la référence explicative à la « prime d'intéressement » n'est pas inutile, elle ne fournit pas une interprétation satisfaisante. La comparaison entre l'Usine Chimique et la Centrale Nucléaire montre que le même phénomène : la difficulté à traiter de certaines situations, s'observe dans la Centrale Nucléaire, là où n'existent pourtant pas de primes d'intéressement et où l'effectif est stabilisé :

“ Syndicaliste CNPE: *Et la manière d'aborder souvent de la direction, face à des vieux démons de notre société, c'est que l'aspect facteur humain, c'est la faute humaine, et c'est vrai qu'on a à la fois de la pudeur mais aussi de la peur d'aborder ce sujet là d'une manière assez libre ; ça, en séance, il y a la crainte de la chasse aux sorcières.* ”

La question des « pressions » n'est pas absente des rapports entre organisations syndicales et direction au sein du CNPE. Lors de réunions de CHSCT, plusieurs syndicalistes (CFDT ou CGT) soulèvent le problème selon lequel « ... une visite de terrain n'a pas plu à la hiérarchie du fait qu'il a été déclaré des problèmes de rangement » un problème jugé récurrent alors que « le CHSCT n'est pas là pour ennuyer mais pour faire avancer les choses ». Cette tendance est admise par la direction, mais placée sur le compte d'une « réaction épidermique du cadre concerné » (PV de CHSCT).

La question de la remontée des informations revient périodiquement, faisant dire à un syndicaliste que « des informations remontées ne sont pas passées, et cela se retourne parfois contre la personne » (PV CHSCT). Cette difficulté est admise par la direction qui diffuse une note traitant des voies de recours en cas de dysfonctionnement de l'organisation opérationnelle. Ainsi, une réunion du CHSCT amène à une mise au point du directeur délégué, précisant que : « Aux essais, il est probable que des techniciens avaient conscience de l'écart concernant l'étalonnage des capteurs d'essais. S'ils avaient la conviction que leur hiérarchie ne répondait pas à leur alerte, ils devaient pouvoir signaler l'écart par d'autres voies. » (PV de CHSCT).

Néanmoins, la pression hiérarchique n'est qu'un facteur parmi d'autres de non-déclaration d'incidents / accidents. L'hostilité à toute procédure, même sur ce qui va être qualifié d'erreur plutôt que de faute, sur le « pourquoi » plutôt que sur le « qui », introduit un décalage entre les salariés et, non seulement la direction, mais aussi les organisations syndicales.

### 3.2 De la procédure au contrôle

#### 3.2.1 Contrôler sur le tas

En cas d'incident / accident, le principe de base est bien installé : la procédure appliquée n'inclut pas de syndicalistes en tant que tels, sauf si, dans l'Usine Chimique, est remplie la condition qu'un « problème humain »<sup>1</sup>, causal ou consécutif, soit identifié. Dans le cas de la Centrale Nucléaire, un CRA(C) (compte rendu d'accident) vient se différencier du REX plutôt consacré au fonctionnement technique. Une réunion du CHSCT peut faire le point, de son côté, sur le déroulement de l'incident ou de l'accident, soit immédiatement après en cas d'implication d'un salarié, soit au cours d'une réunion ordinaire.

Dans l'Usine Chimique, un syndicaliste, plus précisément un membre du CHSCT assiste à la réunion établissant l'arbre des causes. Ce REX « facteurs humains et éventuellement organisationnels » fait donc appel à une sorte de contrôle syndical via le CHSCT, laissant parfois apparaître des tensions sur les objectifs : refus syndical de privilégier le « qui » au détriment du « quoi » (entretiens avec des syndicalistes). En revanche la procédure de REX technique se développe le plus souvent en dehors des relations professionnelles, tout comme dans la Centrale Nucléaire, là où le REX est un outil systématiquement utilisé.

Cependant, au-delà de ces différences, la *procéduralisation* du REX n'épuise pas ce qu'on peut appeler le processus du REX, qui comprend toutes les pratiques se rapportant au REX. Le processus de REX inclut la procédure de REX, mais elle ne s'y réduit pas, et on ne peut affirmer, *a priori*, que la procédure structure toutes les démarches incluses dans le processus. Il convient alors d'examiner la manière dont s'articulent procédures et pratiques autonomes sans nécessairement postuler que cette articulation débouche sur des pratiques conjointes pour reprendre une idée ancienne (avancée par Jean-Daniel Reynaud).

Un élément de différence majeure entre les pratiques processuelles et procédurales est précisément la prise en compte ou non des pratiques syndicales, qui se déploient en dehors de la procédure et s'y ramènent si c'est jugé nécessaire. En effet, bien que cet aspect n'ait guère été envisagé par les recherches, un des résultats du présent travail est la mise en évidence de l'existence d'une sorte de REX *élaboré sur le tas* mais pas seulement, pouvant se développer en même temps que le REX procédural, comme moyen de contrôle de ce dernier. Certes, deux situations peuvent se présenter, selon qu'on a affaire à une opération de travail ou un incident-environnement. Cependant, dans les deux cas des pratiques autonomes sont identifiables, au sein d'un site ou en référence à un autre site.

Ces pratiques autonomes ne sont aucunement des procédures bis. Elles ne relèvent pas d'un dispositif établi, très structuré. Il s'agit bien de pratiques menées *sur le tas*, parfois même vis-à-vis des salariés des entreprises de sous-traitance. Elles s'inscrivent dans l'expérience du

<sup>1</sup> Selon la terminologie en vigueur.



traitement des incidents / accidents, dans une dynamique de collecte de l'information au sein du « réseau des copains syndiqués » de l'usine ou dans des discussions sans objet précis.

“ Syndicaliste à l'usine chimique: [...] donc on aura nos adresses, on a des copains sur qui on peut compter où on aura l'info. Avec d'autres ce sera plus difficile, alors des questions d'anonymat, des questions de non-exposition de la personne, des peurs, ...

*On va discuter avec les gens sur place donc, on a un autre REX avec des gens qui s'ouvrent un petit peu plus qu'avec la direction qui a un rôle hiérarchique, que nous on n'a pas et on a des petits détails, des perceptions, c'est peut-être très pompeux, même prétentieux mais on joue sur l'homme...*

*... j'essaie de recueillir des données pour savoir le fin mot de l'histoire, je m'étais renseigné, pour savoir si ... il n'y avait pas de risques, car les fumées partaient là-bas, le coordonnateur sécurité est allé voir, et il est revenu rassuré, il a fallu prévenir la DRIRE. C'est vrai que je mène ma propre enquête, pour me faire mon idée, je vais voir les gars pour savoir. Puis en CHS, je dis: j'ai vu ça, etc. sans être critique, mais j'apporte de l'eau au moulin.* ”

À l'intérieur des sites, avec plus ou moins d'intensité selon que le « facteur » travail est impliqué ou non, les syndicalistes mènent le plus souvent, leur « propre enquête », pour reprendre des termes couramment évoqués, une enquête venant contrôler, compléter voire concurrencer le REX procédural. Le secrétaire de CHSCT ou les syndicalistes les plus militants échangent entre eux, s'adressent—sans toujours avoir de répondant—aux salariés concernés, confrontent la version de la direction avec celle(s) construite(s) sur le tas. Cette appréhension des incidents est systématique. Elle n'exprime pas un désaccord a priori avec la direction ; elle traduit le fait que les relations professionnelles se manifestent d'une façon ou d'une autre dans le processus de REX.

Dans l'Usine Chimique, un syndicaliste peut tenir une fonction technique qui le met au premier plan dans le traitement de certains incidents ou dans l'élaboration des études de dangers. Mais on rencontre également le cas de syndicalistes qui se dotent d'une compétence technique pour assumer leur activité de syndicaliste.

“ Syndicaliste: *Moi j'avais récupéré le système EDF, ça nous convient. Au début le directeur était pas trop d'accord, il aurait voulu amener d'autres questions, lui il voulait qu'on voit « qui », mais l'arbre ne doit pas poser la question « qui ? » L'arbre des causes, c'est l'organisation. Sinon, on l'appelle pas arbre des causes. C'est le même que la CNAM. Maintenant on est d'accord avec la direction.* ”

De même que dans d'autres circonstances (ici dans une usine ne figurant pas sur le terrain d'enquête), un syndicaliste militant peut avoir à assurer une fonction de sécurité industrielle, à gérer des arbres des causes sans pour autant mettre sa casquette syndicale de côté :

“ Syndicaliste: *L'arbre des causes : en théorie c'est la hiérarchie. Moi, il se trouve que j'ai une place bizarre, puisque j'étais secrétaire du CHSCT, je suis délégué syndical, mais je suis « garant » de l'arbre des causes .... Ceci dit, je vais pas faire un arbre des causes comme le ferait mon chef de service, et ça on y peut rien. L'arbre des causes, pour moi, on a un recueil et on ne doit pas prendre parti, on liste les faits, on les revoit les uns après les autres, on sélectionne, on enlève tout ce qui met en cause des gens, tout ce qui est négatif, tout ce qui prend parti. On ne met que des faits avérés. On met pas : il était à peu près 5h. On est précis. Après, on construit l'arbre, avec des questions telles que : qu'a-t-il fallu pour que telles ou telles choses apparaissent ? Est-ce nécessaire, suffisant ? On arrive à faire un organigramme qui remonte à l'effet ultime. Une fois l'effet ultime récupéré, que tout le monde est d'accord, tous les gens parties prenantes, les témoins, le CHSCT, la victime. Si la victime n'est pas partie prenante, je dis à ma hiérarchie, vous faites ce que vous voulez, mais moi je m'en vais, et je reviendrai quand tout le monde sera là. Une fois l'arbre monté, on prend toutes les pattes, on les travaille une par une, faits accidentogènes, comment on peut faire pour que ça ne puisse pas intervenir. On va enlever tout ce qui n'est pas réalisable. On trouve des mesures préventives, et c'est là que ça bloque. La hiérarchie doit se positionner, « on fait ci, ça ». Avec X, ça se passe pas mal. Ou bien c'est trop cher, on fait pas. Alors moi je leur donne la solution : mettre un panneau : « Il est interdit d'avoir un accident ». N'importe quelle mesure coûte moins cher que le prix d'un décès. Il faut vraiment qu'il y ait une grosse merde pour que certains prennent conscience.* ”

Dans certains cas, il y a conflit d'interprétation. Ainsi en est-il, dans la Centrale Nucléaire, d'une causalité d'incident attribuée à une grève, plus précisément à l'idée que le « contexte social est un facteur aggravant », laissant entendre qu'un conflit social contribue à la survenue d'un incident (PV CHSCT et entretiens).

De même que des syndicalistes développent des pratiques autonomes au sein des usines, les réseaux syndicaux d'entreprise ou de groupe servent également à compléter, contredire, conforter des données fournies par la direction, en provenance d'autres sites. Le moyen en est, généralement et désormais, la messagerie électronique autant, sinon plus, que les réunions, messagerie dont les organisations syndicales usent largement parfois en marge des réseaux gérés par les directions. Une mémoire se constitue, alimentée par les discussions, les documents REX, les fiches correctives.

Cependant, cette mémoire est circonscrite à une poignée de militants, surtout dans l'Usine Chimique où le nombre de syndicalistes est plus réduit que dans la Centrale Nucléaire. De fait, une très petite partie des militants se « spécialisent » sur les problèmes de sécurité industrielle ou, dans le CNPE, de sûreté nucléaire. Dans cette perspective, on peut soulever le problème du maintien d'une culture de sûreté dans la Centrale Nucléaire ou *dans* les organisations syndicales elles-mêmes : la difficulté à renouveler les générations militantes est aussi celle à mémoriser les pratiques menées sur le tas.

### 3.2.2 Un contrôle institutionnel

Si la question des conditions de travail a été relativement peu centralisée jusqu'aux années 1970, en revanche celle de la sécurité au travail s'inscrit pleinement dans la tradition des relations professionnelles. En ce sens, la thématique de la sécurité est ancienne. Ainsi, les premières formes de représentation des salariés apparaissent notamment pour prévenir les nombreux accidents miniers, avec les délégués à la sécurité (puis délégués mineurs), dès 1890 mais non élus dans un premier temps. Ces délégués sont toujours en exercice dans les bassins miniers, comme celui de Lacq (Pyrénées Atlantiques). Dans les poudreries comme services de l'État où dominent les ouvriers d'État titulaires, les délégués ouvriers à la sécurité (DOS) ont été institués par une loi de 1938. Ils disparaissent sous l'effet combiné du changement de statut des usines concernées (par exemple : en 1971, avec la formation de la Société Nationale des Poudres et Explosifs) et de l'introduction du droit commun du travail, « banalisant » les institutions représentatives du personnel.

Même si, avec les lois Auroux de 1982, la mise en place des CHSCT conduit au remplacement des comités d'hygiène et de sécurité (CHS, une commission spéciale du comité d'établissement ou d'entreprise) et une commission d'amélioration des conditions de travail auprès du CE, les établissements Seveso ou nucléaires ne sont pas réellement particularisés du point de vue de la représentation du personnel dans le domaine de la sécurité. C'est plutôt la banalisation des institutions qui prévaut, en décalage avec la spécificité de leurs activités et la pression de l'opinion publique. Par exemple, l'accord collectif signé, en juillet 2002, dans les industries chimiques (mais non par la CGT) est explicitement envisagé du point de vue des risques professionnels (sécurité au travail). Même s'il est fait référence aux industries Seveso (« seuil haut », dans l'accord), ce texte situe les risques industriels dans les risques professionnels. Le point 3. « Maîtrise des procédés, maîtrise d'exploitation » s'avère très général : Des procédures et des instructions sont mises en œuvre pour permettre la maîtrise des procédés et l'exploitation des installations dans des conditions de sécurité optimales.

Certes, dans le groupe d'appartenance de l'Usine Chimique, le CHSCT devient CHSCTE, avec un E pour environnement, à la suite d'un accord d'entreprise : « sécurité et santé », signé en 2004 sous l'impulsion de la CFDT. L'accord signé prévoit des moyens supplémentaires accordés aux membres du CHSCTE et une implication dans les CLIC. Cependant, il n'est pas invoqué comme référence dans l'Usine Chimique où ne figure aucune représentation de la CFDT. Le cas échéant, l'adjonction du E à CHSCT, quand il est connu, est envisagée comme l'effet d'une loi plutôt que comme celui d'un accord (entretien avec un syndicaliste).

Si diverses recherches ont été menées sur les CHSCT et leur rôle de prévention des risques professionnels [Sotty 2005], c'est rarement dans leur activité de traitement des risques industriels. Et, dans une autre direction, on sait assez peu de choses sur la place qu'occupe le CHSCT dans l'activité syndicale. Néanmoins, des observations menées lors de travaux antérieurs tendent à montrer que la désignation des membres du CHSCT repose sur le choix des militants, non pas nécessairement les plus en vue dans la vie syndicale, mais plutôt manifestant un intérêt souvent personnel, détenant une compétence ou, le cas échéant, sur la nécessité de compléter les listes.

Le CHSCT n'est donc pas le siège d'un enjeu stratégique, exprimant une rivalité entre les organisations syndicales, dans l'Usine Chimique ou dans d'autres usines du même type. C'est une

règle non écrite d'aptitude qui conduit à un accord des syndicats sur un nom, indépendamment de son appartenance organisationnelle. Certes, des relations intersyndicales sans trop d'aspérités facilitent le consensus sur le fonctionnement du CHSCT, mais cette délégation de compétence n'est pas valide pour le CE ou le CCE, qui assurent directement la représentation syndicale. Cette tendance reflète le caractère « à part » tant des risques professionnels que des risques industriels vis-à-vis des thèmes courants du syndicalisme.

Il n'en va pas de même dans le nucléaire, où le problème de la sécurité au travail dépasse la survenue des incidents « courants », de fuites diverses et renvoie à un potentiel d'irradiation « invisible ». Du coup, la surveillance de la radioactivité et de la radioprotection qui en découle sont inscrites de longue date dans la vie syndicale et dans les relations professionnelles.

De par le mode de scrutin qui favorise l'organisation ayant la majorité absolue au comité mixte à la production (CMP), dans la centrale nucléaire c'est la CGT qui détient tous les sièges du CHSCT. Si, malgré tout, des syndicalistes membres d'organisations représentées en CMP participent au CHSCT, il s'agit d'une tolérance du syndicat majoritaire et non d'un droit, puisque cette pratique ne vaut pas partout (entretiens divers). Dans le nucléaire, la pression opérée par le danger radioactif intrinsèque à ce type d'installation a conduit à une surveillance dynamique et améliorée, tous les entretiens le confirment, de la santé des agents, au moins pour ceux relevant d'EDF<sup>2</sup>.

Si, dans la Centrale Nucléaire comme dans l'Usine Chimique, s'est mise en place une structure de mise en contact des entreprises sous-traitantes avec le CHSCT du donneur d'ordre, les rapports avec les salariés des entreprises prestataires sont de fait distants. Le CIESCT (Commission Inter-Entreprises sur la Sécurité et les Conditions de Travail) de la Centrale Nucléaire n'est pas à proprement parler un CHSCT<sup>3</sup>, et les rapports entre les syndicalistes et les salariés des entreprises prestataires restent lâches (entretiens). Il en est de même dans l'Usine Chimique où la séparation entre salariés de l'usine et prestataires (transporteurs surtout) est d'autant plus marquée que les chauffeurs de poids lourds semblent changer régulièrement, ne parlent parfois pas le français et sont le plus souvent ignorés par les salariés « organiques » (entretiens).

Ces tensions, non véritablement prises en compte ici, s'insèrent dans une dynamique sociale dont le REX procédural n'est qu'un aspect. La confrontation entre REX procédural et REX sur le tas nécessite d'être développée. En particulier se trouve reposée ou déplacée la question des enjeux du REX procédural vis-à-vis, non seulement de la gestion de la sécurité mais aussi des rapports de l'usine avec le tissu social environnant.

<sup>2</sup> La recherche n'ayant pas été menée en dehors de l'enceinte statutaire du CNPE, rien ne peut être affirmé sur les salariés de sous-traitance. Sur ce dernier point, voir [Thébaud-Mony 2007].

<sup>3</sup> Le détail de la mise en place des CIESCT est contenu dans un relevé de positions communes à la division nucléaire et aux organisations syndicales, de juillet 2003.



## Le REX comme médiation

### 4.1 Le REX procédural comme « outil de management » ?

Considérée comme un outil de management de la sécurité, la procédure de REX apparaît comme une démarche unilatérale, souvent restreinte aux opérations de travail. Elle trouve des limites dans le défaut d'appropriation de la procédure par les organisations syndicales, défaut qui se traduit par une polarisation des actions quand survient une « erreur de management ».

On appellera « erreur de management » une décision ou une indécision ponctuelle qui ne relèvent pas d'une déficience structurelle d'organisation. L'erreur de management se situe dans le cadre des problèmes d'organisation tout aussi bien que dans ceux des « erreurs humaines ». On pourrait donc envisager l'erreur de management comme une erreur d'opération, ce qui implique d'élargir le recours à la procédure de REX. Dans la mesure où les recherches se sont peu attardées sur cet aspect, on s'en tiendra ici au vocable d'*erreur de management* afin de mieux spécifier ce type de problème.

On distinguera deux types d'erreurs de management : a) courantes et sans effet immédiat ou b) incidentelles, quand une décision crée ou aggrave un incident.

#### 4.1.1 Erreurs de management courantes

La question des erreurs de management est loin d'être absente de la vie des usines, Ainsi une note de la direction de la Centrale Nucléaire indique-t-elle, que la confiance dans le nucléaire réside dans un système d'expression libre et généralisée, qu'il s'agisse de l'expression dans les espaces de travail ou vis-à-vis du niveau hiérarchique. Tout écart dans les règles et pratiques, jugé non traité ou mal traité par l'organisation normale et la hiérarchie, doit pouvoir donner lieu à un recours auprès des instances fonctionnelles ou supérieures. Si ce recours d'appel ne fonctionne pas au sein du CNPE, d'autres acteurs internes doivent être informés. Si le traitement en interne ne suffit pas, il convient de saisir l'autorité externe (PV CHSCT).

Pour les raisons évoquées précédemment, dont la crainte des salariés, mais aussi la faible prise en charge de ce thème par les organisations syndicales, cet appel n'est guère efficace. Et, plus généralement, les opérateurs apparaissent souvent accepter un état de fait qu'ils jugent pourtant de manière négative :

“ Opérateur syndiqué: *Moi je vois, il y a quelques années, en salle de commande, chaque fois qu'il y a un petit truc qui ne marche pas, on met un petit macaron, alors moi je me suis amusé à mettre un macaron sur tout ce qui ne marchait pas en salle de commande, un enregistreur, un bouton qui déconne, enfin des trucs comme ça. Un jour, le patron devait venir, pour discuter. Il y en avait 14 dans la salle de commande comme ça, et ils n'y étaient pas tous. Il n'a rien vu. Il nous a parlé 2005, très bonne année, coefficient de disponibilité, et patin et couffin. Pendant deux heures qu'il est resté, on n'a pas sorti un mot. Il a fini par se barrer. En deux heures qu'il est resté, il a pas vu qu'il y avait des tas de machins sur ... enfin, je sais pas si vous avez vu comment, c'est une salle de commande, des hors service voilà.* ”

Cet exemple est intéressant, non par le fait que ces petits dysfonctionnements surviennent régulièrement, ce qui est connu, mais par le fait qu'ils ne suscitent guère ou pas de réactions structurées de la part des salariés ou, ce qui apparaît plus réaliste, des organisations syndicales. Aucune démarche syndicale systématique portant sur une demande de correction, immédiate et structurelle, ne se dessine. De ce point de vue, les organisations syndicales admettent, le plus souvent et selon le type de problèmes soulevés, que c'est la capacité de prise

en charge par les salariés de ces dysfonctionnements qui détermine s'il convient de revendiquer formellement ou non sur les défauts constatés. Or, cette position consistant à laisser les salariés prendre en charge un problème ne concerne pas tous les domaines des relations professionnelles.

Elle ne vaut pas, par exemple, pour les heures supplémentaires déclarées, dont le volume jugé élevé est sujet à questionnement sur les deux sites étudiés, dans le cadre de réunions des institutions représentatives du personnel (en CMP, par exemple) ou plus informellement, quand émergent des interrogations sur le versement de primes, éventuellement considérées comme une manière de contourner la réglementation relative à la journée de travail. Les organisations syndicales ne craignent pas de se heurter aux salariés, considérant que le nombre des heures supplémentaires réellement effectuées, volontairement ou sous la pression hiérarchique, pose problème au regard des acquis sociaux (entretiens).

En revanche, sur les « petits arrangements » auxquels se livrent les salariés pour faire face aux dysfonctionnements durables, le syndicalisme est moins offensif, que ce soit parce qu'il assume les pratiques des salariés ou parce qu'il délègue aux ouvriers et à l'encadrement intermédiaire une fonction de « contrôle sur le tas » des installations. Du coup, le syndicalisme laisse les choses se faire.

#### 4.1.2 Erreurs de management incidentelles

Dans l'Usine Chimique, au milieu des années 1990, lors d'une phase de redémarrage d'atelier, une fuite est repérée sur un soufflet situé derrière la turbomachine, durant un week-end. La fuite constatée, la décision de l'encadrement intermédiaire est prise de continuer à redémarrer, mais la fuite s'intensifie. Le cadre d'astreinte appuie cette décision. Au moment de la relève des équipes, le passage de relais soulève une interrogation sur la possibilité de poursuivre l'activité.

Cependant, en présence de membres de l'encadrement, il est considéré que la fuite va se résorber « dès qu'on va commencer à chauffer, ça va se dilater, ça va refermer la fissure. » (entretiens). Or, non seulement la fissure ne se referme pas, mais, en plus, le gaz NO pénètre la salle de contrôle, aspiré par la centrale d'aération.

Cette salle est en principe un refuge, mais elle a été conçue comme tel vis-à-vis de l'ammoniac. Ainsi, un système de secours permet de laver le gaz d'ammoniac susceptible d'entrer dans la salle par la ventilation. En revanche, il n'existe aucun dispositif identique pour les gaz NO. La mise en action du rideau d'eau a, semble-t-il, soulagé les salariés se trouvant dans la salle de contrôle, mais sans pour autant les protéger véritablement. Il n'existe pas, selon la direction, de dispositif équivalent à celui protégeant de l'ammoniac, et seuls des détecteurs portables permettent de repérer la présence d'oxyde d'azote. La fuite de 1995 intoxique gravement cinq personnes, dont l'une, déjà fragilisée, a connu par la suite de grosses difficultés à respirer.

Cet incident a été le plus grave dans l'histoire de l'usine, et il semble avoir conduit à une conclusion partagée impliquant que, pour toute fuite de NO, la décision devait être prise d'arrêter l'activité (entretiens avec des syndicalistes). Cet incident n'est pas sans suite. Une réunion se tient au sein de la commune, dans la mesure où se dessine un questionnement sur le danger des gaz NO. Selon certains syndicalistes, la commune voulait porter plainte, et la réunion se tient à la mairie, avec la hiérarchie de l'usine, la préfecture et la DRIRE, les pompiers, la direction du groupe industriel auquel appartient le site. Arrivé sur les lieux, le secrétaire du CHSCT se voit interdire d'accès à la réunion par le maire : « Le maire m'a dit : non, vous pouvez pas rentrer. J'ai abordé un gars avec le préfet, on m'a dit : personne ne veut que vous soyez là » (entretien). Le préfet demandant des explications aux deux cadres ayant décidé poursuivre l'activité nitrique, le PDG du groupe fait taire ces derniers et assume la responsabilité de la décision (les deux cadres ont aujourd'hui quitté l'usine, de même que le directeur en fonction à ce moment-là).

Trois ans plus tard, un second incident impliquant les gaz NO se produit sur le site. Une fuite est détectée le 1<sup>er</sup> février derrière le compresseur de gaz NO. Malgré un serrage des brides le 7 février, la fuite se maintient, et la consigne est donnée au personnel de porter des masques en passant à proximité de la zone. Bien que le « nitrique » « déclenche » le 7 mars, la fuite n'est pas réparée. Selon les procès-verbaux des réunions des CHSCT se tenant durant cette période, le directeur indique que l'usine tourne à flux tendus, que le retard s'estompe, mais qu'un arrêt de production engendrerait un retard dans les livraisons. Le taux de NO est faible à l'entrée du caisson, dit le directeur, mais il faut impérativement utiliser un masque pour travailler à cet endroit. Ceci crée une discussion animée au sein du CHSCT, les syndicalistes considérant que

le masque est d'abord un masque de fuite et pas un appareillage de travail « normal ». Pour des interventions plus longues que 15 minutes (durée de la cartouche), la direction précise que seront mis à disposition un ou deux équipements branchés à la borne à air frais. Si, comme le rapportent des syndicalistes, des relevés n'ont pas été effectués afin d'alléger la charge de travail, en revanche une surveillance des installations par des techniciens a été demandée par la direction, une démarche acceptée par certains salariés mais le cas échéant refusée par d'autres.

Quelques semaines plus tard, le 22 avril (soit près de douze semaines après le début de l'incident), une nouvelle réunion extraordinaire du CHSCT est convoquée, à deux jours de l'arrêt de l'atelier nitrique, ce qui devrait permettre de colmater la fuite ininterrompue depuis le 1<sup>er</sup> février. Les syndicalistes reprochent au directeur d'avoir tardé à réunir le CHSCT afin de faire coïncider la discussion avec l'arrêt toute proche du nitrique. La direction maintient son argumentation selon laquelle les stocks étaient presque vides, jugeant que dans ces conditions, « il était impossible d'arrêter » (PV de CHSCT).

Le débat « animé » qui s'ensuit permet de pointer différents problèmes : le rapport entre l'économie et la sécurité, dont un syndicaliste affirme que le premier enjeu a été privilégié par rapport au second ; la capacité d'intervention, c'est-à-dire d'arrêter l'usine, du coordinateur opérationnel qui, selon un syndicaliste, aurait été sanctionné s'il avait pris une décision refusée par la direction, ce qui revient à dénier ses responsabilités. À la demande d'éclaircissement formulée par les syndicalistes : « avons-nous la certitude que l'usine sera arrêtée si le problème se repose ? », la direction répond qu'elle ne voit pas pourquoi elle changerait d'avis.

Cette situation est intéressante (si l'on peut dire) non par ce qu'elle dit, mais par ce qu'elle ne dit pas. Au-delà du fait qu'il pourrait s'agir d'une véritable « faute » de management en raison du danger créé, la répétition de cette « erreur » : poursuivre l'activité de production alors qu'il y a une fuite non maîtrisée de gaz NO, dévoile deux absences : la première est celle d'une procédure de type REX appliquée à une décision managériale pour le moins controversée. Si le REX est pensé comme outil de gestion de la sécurité, il n'est pas « retourné » par les organisations syndicales dans un domaine où, pourtant, les relations professionnelles pourraient déboucher sur l'établissement d'actes procéduraux ; la seconde est l'inexistence d'une solution procédurale, autre que celles qui nécessairement traduisent le caractère conflictuel de la situation et qui ne sont pas couramment mises en œuvre. Les outils réglementairement disponibles pour traiter des situations dangereuses n'ont pas été utilisés. Par exemple, le droit de retrait (individuel) n'a pas été officiellement sollicité. En outre, aucune inscription n'a été portée sur le registre des dangers graves et imminents, qui a précisément pour fonction de traiter une situation – et une décision ou non-décision – hautement problématiques.

Dans le cas de l'Usine Chimique, ce registre n'a d'ailleurs jamais été rempli, ce qui traduit, non pas l'absence de situations à dangers graves et imminents, on vient de le voir, mais plutôt une réticence à mettre le doigt dans une machinerie susceptible de faire intervenir des contrôles administratifs eux-mêmes incontrôlables :

- “ Chercheur: *Mais vous avez un registre des dangers graves et imminents, un droit de retrait ...*
- Syndicaliste: *Effectivement, mais on n'est jamais allé jusque-là. Pourquoi ? Parce que comme tous, on prend l'habitude. Les gens ont peur, sans doute ... Si on exerce un droit de retrait, on arrête l'usine, on l'a demandé, l'arrêt du site, pour faire des réparations.*
- Chercheur: *Pourquoi vous n'utilisez pas le registre des dangers graves ?*
- Syndicaliste: *Parce que comme c'est quelque chose qui n'a jamais servi, il y a le fait de dire dans quoi on va lancer la machinerie, comment nos patrons vont réagir par rapport à ça. Si on lance un système trop lourd, où on n'a plus rien à dire, partir en justice, la machine va pas s'arrêter ... C'est vrai que le registre va pas en justice, mais c'est la DRIRE qui va intervenir [si rien n'est fait], de toute façon, c'est pas dans la pratique, on n'a jamais osé.*
- Chercheur: *Et les salariés ?*
- Syndicaliste: *Ça rouspète de tous les côtés, mais les gens, bon c'était cantonné dans un secteur, bon les gens y allaient plus, voilà.* ”

On notera qu'aucune pression directe n'est invoquée pour justifier le non-recours au registre et que c'est, à la fois, la fragilité économique de l'usine, c'est-à-dire de l'emploi, et le caractère « externe » du registre qui conduisent à rejeter ce type de recours. Ainsi que l'avance un autre syndicaliste :

“ Syndicaliste: *Non, je sais pas s'il a été une fois rempli. Je sais qu'il existe, il est obligatoire, on s'est toujours arrangé pour qu'il y ait pas de dangers graves et imminents, on a toujours ..., à une époque, on a failli le remplir et en discutant avec le patron, ça s'est arrangé, ... À X, ils l'ont fait, à Y, ils ont menacé la direction, les gens travaillaient dans une ambiance pas potable du tout, ils ont menacé. C'est une arme de dissuasion, ils s'arrêteront avant, il y a toujours moyen de s'arranger.* ”

La volonté manifeste et courante de « laver le linge sale en famille » peut impliquer une conception très restrictive de la famille, celle de l'atelier, voire de l'équipe postée.

Le non-recours aux moyens d'alerte sur des décisions ou des situations controversées se pose dans des conditions quelque peu différentes dans la Centrale Nucléaire. Le nucléaire s'inscrit dans une tradition de contrôle administratif (ASN) et de surveillance publique (CLI). Du côté syndical, le poids, l'implantation des organisations, locales et nationales, en font un interlocuteur puissant des directions.

Par exemple :

“ Syndicaliste CNPE: *Tirer la sonnette d'alarme, il y a plusieurs niveaux pour le faire, et si on n'est pas entendu, on a toujours la possibilité d'utiliser le droit d'alerte ou le droit de retrait et en dernier ressort le rapport de force s'il le faut ; alors je ne donne pas d'ordre mais on a quelquefois utilisé le rapport de force avant le droit d'alerte, cela a pu fonctionner. Il y a des services où cela fonctionne bien.* ”

Chercheur: *Droit d'alerte, cela veut dire registre des dangers graves et imminents comme dans le droit commun ?*

Syndicaliste: *Tout à fait, c'est pareil.*

Chercheur: *C'est facilement accessible, sans pression ?*

Syndicaliste: *Ben, ... Moi j'ai rédigé plusieurs droits d'alerte, la direction les prend en compte, elle les examine. Il y a une intervention de l'inspection du travail, il y a des réponses. J'en ai un en mémoire, c'était sur les portiques rayon X à l'entrée du site où l'appareil livré n'avait pas l'ensemble des documents requis pour pouvoir fonctionner et où, au dépôt du droit d'alerte, la direction a suspendu la mise en service pendant un mois, le temps d'avoir rassemblé l'ensemble des documents. Sur les organisations, on est plutôt sur le rapport de force. Une organisation proposée ne convient pas, on commence les premiers rounds de négociation et, suivant comment ils évoluent, on fait intervenir le personnel ou pas.* ”

À ce stade, la bipolarisation provoquée par un conflit de décision apparaît clairement : d'un côté figure le recours possible mais inexploité à une procédure réglementaire qui « sort » de l'usine ; de l'autre le maintien de la situation controversée. Le problème ainsi posé est donc de savoir quelle procédure particulière inscriptible dans le temps peut dénouer un tel conflit, qui s'ajouterait aux procédures existantes (incluant le CHSCT), une procédure qui mettrait à plat les divergences créées par le conflit de décision et qui puisse servir comme base de référence pour les divergences à venir. L'exemple de la Centrale Nucléaire, où la direction a suggéré que des voies autres que hiérarchiques puissent être utilisées par des salariés, fournit une première indication des « besoins » d'instaurer une telle démarche, mais il n'y a pas de spontanéité à recourir à ces voies de la part des salariés.

Le REX pourrait être cette procédure. Mais le fait qu'il ne traite que d'erreurs d'opération « du travail » ou, le cas échéant, d'un défaut d'organisation, mais pas d'erreurs de management, crée une situation dans laquelle : a) la neutralité du REX est atteinte faute d'être bidirectionnel, b) des pratiques problématiques en termes de sécurité industrielle ne sont pas « décryptées ».

Ces décalages font voir un écart entre l'importance accordée par les directions d'entreprise à la présence syndicale sur la scène mass-médiatique du risque et la faible implication des organisations syndicales dans le traitement des incidents/accidents devant être déclarés. Cette perspective de publicisation des incidents/accidents pose des questions spécifiques au REX.



## 4.2 REX et concertation publique

La mise en cause de l'existence ou du mode de fonctionnement des industries à « dangers majeurs » dépasse la seule question de la sécurité et renvoie à la distinction entre danger et risque [Luhmann 1993; Chaskiel 2008], c'est-à-dire, aussi, à l'**asymétrie sociale** entre prise de risque et exposition au danger, entre espace économique et espace public. Du côté de l'espace économique prédomine une conception des risques fondée sur leur identification et l'évaluation des vulnérabilités, ayant pour contrepartie la mise en œuvre de dispositifs de sécurité jugés économiquement raisonnables. Du côté de la sphère civique se développent des interrogations sur la massivité du potentiel de destruction des installations et sur la raison d'être de ces dernières.

En ce sens, la thématique des risques industriels est un pointeur des problèmes d'entente sociale d'un type *nouveau*, même si on peut dire que ces problèmes datent de quatre décennies au moins (voire de la « révolution industrielle ») et ont pris une ampleur significative avec le programme de développement du nucléaire civil des années 1970. Ce programme nucléaire (le Plan Messmer) a ceci de particulier : qu'il se trouve devoir faire face à un mouvement antinucléaire d'envergure et que la question du nucléaire civil franchit les lignes de clivage politique habituelles. La tension « risques industriels » traverse le syndicalisme, qui se voit confronté à des problématiques qu'il n'a pas l'habitude d'aborder et qui ont des incidences sur les relations professionnelles. Du fait de l'expansion des pratiques de concertation, le syndicalisme se voit largement et publiquement interpellé sur un domaine qui ne fait pas partie de son champ d'action.

Les transformations réglementaires – ou leurs préalables contenus dans des rapports parlementaires – conduisent vers une participation plus grande des organisations syndicales aux instances de concertation publique. Ainsi la composition des CLIC inclut-elle formellement une représentation syndicale, et la loi *Transparence et Sûreté nucléaire* (TSN) de 2006, généralisant les CLI, amène-t-elle des dispositions permettant à une CLI d'auditionner un CHSCT de CNPE ou, dans l'autre sens, à un CHSCT d'être auditionné par une CLI.

Certes, il ne s'agit là que de dispositions « autorisant ... », qui n'impliquent pas nécessairement une présence active des syndicats, l'expérience mettant d'ailleurs en évidence la faible participation de ces derniers aux instances de concertation publique sur les risques industriels, que ce soit dans la chimie ou dans le nucléaire [Chaskiel 2006].

Néanmoins, l'existence conjuguée des dispositifs de participation désormais « obligatoires » et d'une contestation des risques industriels bien installée ne peut être neutre du point de vue des relations professionnelles.

Trois aspects doivent être éclairés : le rapport *a)* aux instances de concertation, *b)* au territoire, *c)* aux administrations de l'État.

### 4.2.1 Un rapport distant aux instances de concertation

Bien que la chimie et le nucléaire civil relèvent d'histoires différentes, les changements institutionnels affectant les relations professionnelles sont, sinon équivalents, tout au moins comparables en tendance. Il y a désormais « une obligation générale de concertation » autour des sites à risques. Dans ce cadre, une place est reconnue aux organisations syndicales.

La loi Bachelot-Narquin s'avère relativement peu loquace sur le rôle des organisations syndicales. Ainsi, seul l'article 12 leur est consacré :

“ Dans les établissements comprenant au moins une installation figurant sur la liste prévue au IV de l'article L. 515-8 du code de l'environnement ou visée à l'article 3-1 du code minier, le nombre de membres de la délégation du personnel au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est augmenté par voie de convention collective ou d'accord entre le chef d'entreprise et les organisations syndicales reconnues comme représentatives dans l'entreprise. ”

Dans cette loi ne figure aucune disposition particulière reflétant un rôle susceptible d'être joué par les organisations syndicales dans le fonctionnement des Comités Locaux d'Information et de Concertation. Bien que le décret du 1<sup>er</sup> février 2005, sur la composition des CLIC, mentionne la participation de représentants de salariés (CHSCT), concrètement les démarches suivies pour composer un CLIC autour de l'Usine Chimique et de ses voisines se font en dehors de toute implication des organisations syndicales et en dehors de toute demande de ces dernières d'être impliquées.

De son côté, la loi TSN de juin 2006 indique :

“ *Les représentants désignés par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail d'un établissement comprenant une ou plusieurs des installations nucléaires de base mentionnées au I sont auditionnés à leur demande par les commissions locales d'information (CLI) à chaque fois qu'ils l'estiment nécessaire. Les commissions locales d'information peuvent également les solliciter.* (art. 22) ”

Bien que les auditions du CHSCT par une CLI n'aient rien d'obligatoire, cette possibilité est devenue – sur le plan réglementaire – formelle. L'éventualité de ces auditions est susceptible non seulement de modifier le rapport des organisations syndicales aux CLI mais aussi l'orientation des discussions au sein des CHSCT. À ce jour, les CHSCT ne sont pas consacrés à l'examen des problèmes de sûreté nucléaire, tant en raison d'une orientation donnée par la Direction du Parc Nucléaire que d'une faible mobilisation des organisations syndicales pour changer cette situation<sup>1</sup>. La nouvelle réglementation TSN vient donc se confronter à des pratiques bien établies et peut les perturber<sup>2</sup>.

Dans les deux cas étudiés ici apparaît ainsi se dessiner un nouveau type d'exigence sociale qui concerne, non seulement les syndicats, mais aussi les gestionnaires dans la mesure où cette exigence pèse sur les rapports internes, c'est-à-dire au minimum sur le mode de fonctionnement du CHSCT. Dans la mesure où les entreprises sollicitent les syndicats vis-à-vis de l'opinion publique (accords de responsabilité sociale, à EDF par exemple), quelle nouvelle pratique sera adoptée ?

Par exemple, la question de la représentation syndicale fait débat, les positions oscillant entre une représentation émanant du site ou des structures interprofessionnelles. Le choix effectué dans le CLIC de l'Usine Chimique de s'appuyer sur le syndicalisme professionnel local plutôt qu'interprofessionnel n'est pas immédiatement légitime, ainsi que le montre le cas du nucléaire civil. À l'argumentation avancée localement (entretien avec un industriel) selon laquelle les syndicalistes « d'usine » sont les plus à même de s'occuper de ces (leurs) affaires, on peut apposer une autre argumentation, à l'origine de la composition des CLI, selon laquelle c'est l'ensemble des salariés travaillant dans ou à proximité d'un site industriel qui est concerné, en tant que salariés riverains. De fait, même quand les structures syndicales sont favorables à une représentation interprofessionnelle, comme c'est le cas pour la CFDT, le déficit de candidats à une participation aux instances de concertation conduit à ce que, dans la CLI de la Centrale Nucléaire, ce soit un ancien salarié de cette dernière qui assiste aux séances.

Dans le cas de l'Usine Chimique, la mise en place d'un SPPPI sur la zone industrielle s'est effectuée sans qu'il ne soit prévu de place pour les organisations syndicales. Cette situation n'est pas sans précédents : on l'a vu, à l'occasion de la fuite de gaz NO dans les années 1990, le secrétaire du CHSCT de l'Usine Chimique avait été délibérément écarté d'une réunion publique. Il y a donc une convergence durable des élus, des entreprises et de l'État pour laisser de côté les organisations syndicales de ces aspects stratégiques. La présence des organisations syndicales au SPPPI n'est pas envisagée par l'entreprise, parce que les questions environnementales s'avèrent – ou s'avèreraient – peu concerner les salariés de l'usine. Cette position ne reflète pas nécessairement la situation créée par l'entrée de nouvelles générations d'ouvriers et, sur un autre plan, elle occulte le fait que le tissu social environnant est constitué, non seulement de riverains résidents, mais aussi de salariés.

Inversement, aucune revendication, émanant des syndicats d'usine ou des structures interprofessionnelles, ne vient contredire cette tendance, qui tend à laisser à la charge du « patron » ou des « industriels » la responsabilité des questions environnementales. À deux exceptions près, issues de la même organisation, les syndicalistes de l'Usine Chimique ignorent totalement l'existence du SPPPI. Le rapport au dispositif de concertation publique est une affaire de spécialistes, ceux-là mêmes qui s'intéressent aux problèmes de sécurité industrielle.

Si la mise en place d'un CLIC est mieux connue, elle n'est pas un problème de relations professionnelles. Il s'agit surtout d'une cogestion entre les industriels, l'administration et les élus. Dans l'Usine Chimique, les syndicalistes apparaissent, pour la plupart, peu « au fait » des modalités d'instauration de ce nouveau dispositif ou de la réglementation en général. L'information des syndicalistes, périodiquement assurée par les industriels de la chimie et, selon ses propres termes, par la direction de l'Usine Chimique, apparaît ainsi avoir peu d'effets

<sup>1</sup> On notera que, dans une lettre ouverte du 20 décembre 2007, adressée à la direction d'un CNPE (Chinon) où se sont produits plusieurs suicides, la CGT se réfère à l'opinion publique et à la CLI, estimant en être écartée.

<sup>2</sup> Au moment des entretiens (fin 2006), aucune directive n'avait été donnée à la direction du CNPE sur cet aspect.

concrets. La participation des organisations syndicales aux instances de concertation publique n'est pas considérée par ces dernières comme une priorité, surtout dans les conditions d'un affaiblissement des capacités militantes. Dès lors, aucune revendication n'émerge du mode de composition ou de fonctionnement des structures de concertation publique, alors même que ces dernières se renforcent.

Dans la Centrale Nucléaire, la participation syndicale à la CLI, qui date du début des années 1990, est très restreinte. Si un siège est attribué aux Unions départementales correspondant au lieu d'implantation de la centrale, en pratique, jusqu'en 2008, la présence effective des syndicalistes est réduite à un participant (entretiens avec des syndicalistes et le président de la CLI), les assemblées générales pouvant donner lieu à une assistance plus large. Cependant, la participation « du » syndiqué ne traduit pas une démarche syndicale active : ni ce représentant syndical ne rend compte de son « mandat », ni son Union Départementale ne le lui demande. De même, il n'entretient guère de relations suivies avec sa section syndicale d'origine (entretiens).

En assemblée générale, l'expression des syndicalistes renvoie surtout aux thèmes « classiques » du statut de l'entreprise et, donc, des agents, à la sous-traitance et à la maintenance (entretiens), sans entrer dans les problèmes spécifiques du nucléaire. Si cette situation n'est pas ignorée, aux deux sens du terme, par les syndicalistes en activité dans la Centrale Nucléaire, elle n'engendre pas de discussions stratégiques sur la place des organisations syndicales au sein des CLI. Il y a donc, du point de vue des « risques industriels », une coupure entre les organisations syndicales et les composantes du tissu social environnant.

#### 4.2.2 La « déterritorialisation » des relations professionnelles

Si les relations des organisations syndicales avec le tissu politique apparaissent inexistantes dans le cas de l'Usine Chimique, elles sont plus marquées dans le cas de la Centrale Nucléaire. L'histoire mouvementée de cette dernière a en partie été construite par les élus locaux, s'opposant d'abord à la construction puis acceptant son principe après l'élection présidentielle de 1981. Sorte de contrepartie, une convention est d'ailleurs signée entre la Région et l'entreprise, incluant des obligations de recours à des entrepreneurs locaux pour le chantier de construction. Comme dans la zone industrielle de l'Usine Chimique, mais à des degrés supérieurs, les collectivités territoriales autour de la Centrale Nucléaire bénéficient des montants de la taxe professionnelle, permettant aux communes d'implantation et avoisinantes d'être plus prospères qu'en moyenne. Même si le nombre d'emplois initialement affectés à des riverains de la centrale est faible puisque les primo-salariés étaient généralement issus d'autres centrales (nucléaires et thermiques classiques), si le recrutement n'est pas nécessairement de proximité puisque les opérations de maintenance nécessitent des certifications spécifiques, il n'en reste pas moins que les contributions financières de l'entreprise « embellissent » les communes.

L'exercice de la présidence de la CLI par le maire de la commune d'accueil, représentant le conseil général et non le préfet, ne crée pas une opportunité particulière pour les organisations syndicales de traiter directement de sûreté nucléaire. Quand le maire est sollicité, par la CGT notamment, c'est sur les changements structurels de l'entreprise, le développement de la sous-traitance et, le cas échéant, sur la qualité des prestations fournies. La confusion entre mairie et présidence de la CLI aide certes les organisations syndicales à s'adresser au maire, qui devient la figure politique très locale susceptible de relayer les revendications syndicales, mais le domaine de relations syndicats / maire s'avère très limité.

Par exemple, dans le cadre d'une démarche générale de la fédération CFDT, la section de la Centrale adresse une lettre attirant l'attention de ce dernier sur le lien entre les restrictions budgétaires et la dégradation possible des conditions de sûreté, une lettre restée sans réponse.

“ Courant 2000, on [la CFDT] avait fait une lettre, un courrier, aux présidents de CLI en disant voilà, notre direction nationale a dans son objectif pour l'année 2000 de s'interroger ou de se réinterroger sur la nécessité de faire telle maintenance et s'il ne faut pas la reporter à un exercice antérieur ... heu, postérieur ... Donc, nous, ça nous avait fait réagir fortement parce qu'on voulait des éléments d'analyse qu'on n'avait pas forcément, et que la direction nous a quand même fournis d'ailleurs. Tous les présidents de CLI ne nous ont pas pris au sérieux et celui de X [CLI correspondant à la Centrale Nucléaire] ne m'a pas du tout pris au sérieux. C'est-à-dire que celui de X n'a même pas daigné me répondre. Je n'ai jamais eu de réponse du président de la CLI de X, maire de X, bien intégré ici. Une organisation syndicale l'interpelle, c'est resté lettre morte. Tout le monde n'a pas eu cette approche. Il y a eu des présidents de CLI qui ont répondu, qui ont dit : nous avons entendu le

*message, nous allons interroger la direction, on avait joué notre rôle de critique très clair et avec des éléments, voilà. Donc, ce sont des expériences qui sont un peu difficiles à vivre. Mais bon voilà.* ”

De fait, les pratiques syndicales ne se territorialisent ni vis-à-vis des collectivités territoriales, ni vis-à-vis du tissu associatif.

En effet, les organisations syndicales de l'Usine Chimique n'entretiennent aucune relation avec les associations locales, que les militants connaissent de manière très imparfaite, parce qu'ils ne les croisent pas dans le SPPPI. Inversement les associations ne recherchent pas de contact avec les organisations syndicales. L'ignorance est réciproque, et les positions des syndicalistes sur les associations sont floues.

Dans le cas de la Centrale Nucléaire, la partie la plus active du tissu associatif est composée de membres du réseau « Sortir du nucléaire », dont la demande est la fermeture de la centrale. Si les échéances fixées à la fermeture peuvent varier : tout de suite ou dans trente ans (entretiens), la revendication de fermeture sert de dénominateur commun. Si les organisations syndicales n'ont pas de relations avec ce réseau, ce n'est pas en raison de leur opposition au mot d'ordre de fermeture. En effet, il s'agit plus d'une « habitude » de ne pas sortir de l'entreprise (entretiens) que d'un refus rationalisé d'entrer en contact avec des « antinucléaires », correspondant au faible engagement des organisations syndicales dans la CLI, par exemple. Dans ce cas, on peut envisager l'idée (à étayer) que la restructuration de la CLI, de par la loi TSN, est susceptible, avec le temps, de faire bouger les lignes et, le cas échéant, de stimuler la territorialisation des pratiques syndicales sur le thème sécurité / sûreté industrielle.

#### 4.2.3 Le rapport aux administrations : le retour de la distinction sécurité au travail / sécurité industrielle

Centrées sur la sécurité au travail, les revendications syndicales concernent d'abord l'inspection du travail, même si cette administration ne vient pas régulièrement aux réunions du CHSCT de l'Usine Chimique considérant, notamment, que l'ampleur des problèmes et l'étroitesse des moyens lui commandent de privilégier des entreprises peu structurées. L'inspecteur du travail intervient dans les relations professionnelles puisqu'il est un recours possible, envisageable pour traiter des problèmes qui n'auraient pas trouvé de solution interne. Cependant, l'expérience de la fuite prolongée des années 1990 montre que ce recours ne conduit pas nécessairement à une décision administrative d'arrêt de l'installation jusqu'à réparation.

En même temps, les relations professionnelles sont déconnectées des relations à la DRIRE. Aucun syndicaliste de l'Usine Chimique ne connaît l'inspecteur chargé du contrôle, sauf hasard d'une rencontre dans l'usine, et l'inspecteur pas plus que la direction n'ont exprimé l'idée que la DRIRE aurait à voir avec les organisations syndicales (entretiens divers). Même si la Loi Bachelot-Narquin attribue une place à la DRIRE dans un CHSCT du type de l'Usine Chimique, il reste à savoir si cette nouvelle réglementation sera suivie d'effet. Ainsi, en 2009, dans certains sites industriels, on voit encore des syndicalistes demander en CLIC copie des courriers adressés à une direction d'usine par l'inspection des installations classées.

En ce sens se reproduit la distinction entre sécurité au travail et sécurité industrielle. Cette dichotomie entre sécurité au travail et sûreté traverse également la Centrale Nucléaire, sous des formes assez différentes. L'inspection du travail et l'inspection sûreté peuvent être figurées par la même personne relevant de l'autorité de sûreté. Dans la centrale concernée, plusieurs situations se sont succédé, découplant administrativement travail et sûreté, puis couplant les deux types d'inspection dans la même administration mais en les découplant dans des régions différentes, puis couplant types de contrôle et région, avant qu'une nouvelle réorganisation ne survienne. Cette instabilité reflète la dimension avant tout réglementaire des inspections, c'est-à-dire la conformité aux règles d'exploitation au détriment de la connaissance durable des installations singulières.

Dans ce cadre, seule l'inspection-travail est sollicitée par les organisations syndicales et réciproquement. En revanche, l'inspection-sûreté n'est pas dans le champ des relations professionnelles, là encore à la fois parce que les inspecteurs DRIRE/ASN (nucléaire) ne sollicitent pas les organisations syndicales et, inversement, parce que ces dernières ne sollicitent pas l'inspecteur qu'elles rencontrent, pourtant, sur le thème de la sécurité au travail (entretiens avec inspecteurs DRIRE nucléaire et syndicalistes).

## Conclusions

On peut avancer l'idée suivante : si le REX n'est pas un outil de médiation des relations professionnelles sur la sécurité industrielle dans l'enceinte de l'usine, tant en raison de l'éloignement des organisations syndicales de cette thématique que d'une tendance des industriels à en faire un domaine réservé, on peut interroger l'idée que le REX puisse être un outil de médiation dans les instances de concertation publique. Pourtant, face à la tension entre l'exigence croissante d'ouverture des activités au regard, voire au contrôle, public et la fermeture fonctionnelle des enceintes où se tiennent ces activités, le REX, de même que l'étude de dangers, peut être l'opportunité d'une, non pas suppression, mais réduction de cette tension. Or, le rabattement des relations professionnelles du REX aux erreurs d'opération tend à banaliser les usines à risques alors même qu'est interrogée la légitimité de leur mode de fonctionnement. Un dépassement de cette situation supposerait un changement relativement volontariste (ou proactif) des pratiques observées dans le sens d'un recouvrement plus marqué entre risques professionnels et risques industriels et d'un dépassement des pratiques tendant à banaliser les usines à risques.



# Bibliographie

- Bérourd, S. et Ubiali, G. (2005). Chapitre *La CGT, entre soutien distancé et refondation de l'activité internationale*, dans *L'altermondialisme en France : la longue histoire d'une nouvelle cause* (Agrikoliansky, E., Fillieule, O., et Mayer, N., Éd.). Flammarion.
- Chaskiel, P. (2006). Du syndicalisme à la société civile : le « risque industriel » comme frontière sociale. Dans *Cent ans après la « Charte d'Amiens » : la notion d'indépendance syndicale face à la transformation des pouvoirs*, 15 pages. Amiens, Université Jules Vernes, Amiens. Disponible à l'URL : [http://www.u-picardie.fr/labo/curapp/Colloques/ColloqueSyndicalisme/Comenligne/CHASKIEL\\_COMsession3.pdf](http://www.u-picardie.fr/labo/curapp/Colloques/ColloqueSyndicalisme/Comenligne/CHASKIEL_COMsession3.pdf).
- Chaskiel, P. (2007). Syndicalisme et risques industriels. Avant et après la catastrophe d'AZF. *Sociologie du Travail*, 49(2) :180-194. DOI: [10.1016/j.soctra.2007.03.004](https://doi.org/10.1016/j.soctra.2007.03.004).
- Chaskiel, P. (2008). Chapitre *Risques industriels : quelles définitions, quelles distinctions, quels enjeux ?*, dans *La catastrophe d'AZF : L'apport des sciences humaines et sociales* (de Terssac, G. et Gaillard, I., Éd.), pages 259-271. Sciences du risque et du danger. Lavoisier. ISBN: 978-2-7430-1049-2.
- Durkheim, É. (1895). *Les règles de la méthode sociologique*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Gaillard, I. (2005). Analyse bibliographique des facteurs socio-culturels de réussite du retour d'expérience. Les Cahiers de la Sécurité Industrielle 2008-01, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France. ISSN 2100-3874. Disponible à l'URL : <http://www.foncsi.org/>.
- Gilbert, C. (2001). Retours d'expérience : le poids des contraintes. *Annales des Mines*, 22. Disponible à l'URL : <http://annales.com/re/2001/re04-2001/gilbert09-24.pdf>.
- Gilbert, C. (2003). La fabrique des risques. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, CXIV :55-72.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. L'espace du politique. Fayard, Paris. ISBN: 978-2213019512, 480 pages.
- Habermas, J. (1997). *Droit et démocratie. Entre faits et normes*. Nrf Essais. Gallimard. 554 pages.
- Luhmann, N. (1993). *Risk : a sociological theory*. Aldine De Gruyter Press, Hawthorne, New York. Translated from "Soziologie des Risikos", 1991, 236 pages.
- Sotty, P. (2005). *L'évaluation comme processus de construction des risques professionnels et de rationalisation de leur gestion – La place du CHSCT dans l'action et dans la régulation entre les acteurs*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille II.
- Surraud, M. (2007). *La catastrophe d'AZF. De la concertation à la contestation*. Coll. Réponses Environnement. La Documentation Française. ISBN: 978-2-11-006701-2, 249 pages.
- Surraud, M., Blin, M., et de Terssac, G., Éd. (2009). *Information, communication et risques industriels*. Octarès.
- Thébaud-Mony, A. (2007). *Travailler peut nuire gravement à votre santé*. Cahiers libres. La Découverte. ISBN: 2707148474.





## Reproduction de ce document

Ce document est diffusé selon les termes de la licence [BY-NC-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 suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre).
- ▷ **Pas d'utilisation commerciale.** Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales.
- ▷ **Pas de modification.** Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette création.



Vous pouvez télécharger ce document, ainsi que d'autres dans la collection des *Cahiers de la Sécurité Industrielle*, aux formats PDF, EPUB (pour liseuses électroniques et tablettes numériques) et MOBI (pour liseuses Kindle), depuis le site web de la FonCSI. Des exemplaires papier peuvent être commandés auprès d'un service d'impression à la demande.



### Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle

Fondation de recherche reconnue d'utilité publique

<http://www.FonCSI.org/>

6 allée Émile Monso – BP 34038  
31029 Toulouse cedex 4  
France

Téléphone : +33 534 32 32 00  
Twitter : @LaFonCSI  
Courriel : [contact@FonCSI.org](mailto:contact@FonCSI.org)







6 allée Émile Monso  
ZAC du Palays — BP 34038  
31029 Toulouse cedex 4

[www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)