

Programme REX, FonCSI

Tillement Stéphanie

Terrain industriel : RATP

REX et sécurité industrielle :

Dynamiques d'apprentissage dans des
systèmes industriels en réseau

Rappel du terrain industriel

- Terrain industriel :
Les grands projets de modifications des systèmes ferroviaires
 - Caractéristiques de ces projets :
 - Font intervenir différents métiers, différentes fonctions, qui sont interdépendants
 - **Modifications** et non création d'installation
 - On agit sur des installations **existantes** et **en fonctionnement**
- => Différence de temporalités entre projet et exploitation, Importance des questions de planification des activités.

Pertinence de ce terrain de recherche

- Impossibilité de tout définir a priori et de tout prévoir :
matière première du travail = aléas
- risques induits pour l'exploitation
- des pratiques de prévention
 - risques d'incohérences techniques / gestion des interfaces techniques par le coordinateur technique
 - risques d'erreurs, soit dans la conception (schémas), soit dans la réalisation (câblage sur le « terrain ») / double vérification ou double contrôle

Cadre théorique : Strauss

- Une approche interactionniste de l'activité projet qui met en valeur :
 - Les incertitudes qui limitent la planification
 - Le « **travail d'articulation** » entre les activités.
- L'arc de travail représente la totalité de tâches classées séquentiellement et simultanément dans le développement d'un projet.
 - Cet arc est en permanence renégocié pour s'adapter aux contingences.
- Le contexte organisationnel influence la renégociation de l'arc de travail.

Méthodologie

■ Méthodologie choisie

- 1ère étape : réalisation de REX suite à des incidents importants,
- 2ème étape : étude du fonctionnement habituel de l'organisation par le biais d'entretiens et d'observations
- 3ème étape : évaluation de l'apprentissage par les équipes, à la suite d'incidents.

■ Résultats des deux 1ères étapes (les pratiques des signalisateurs)

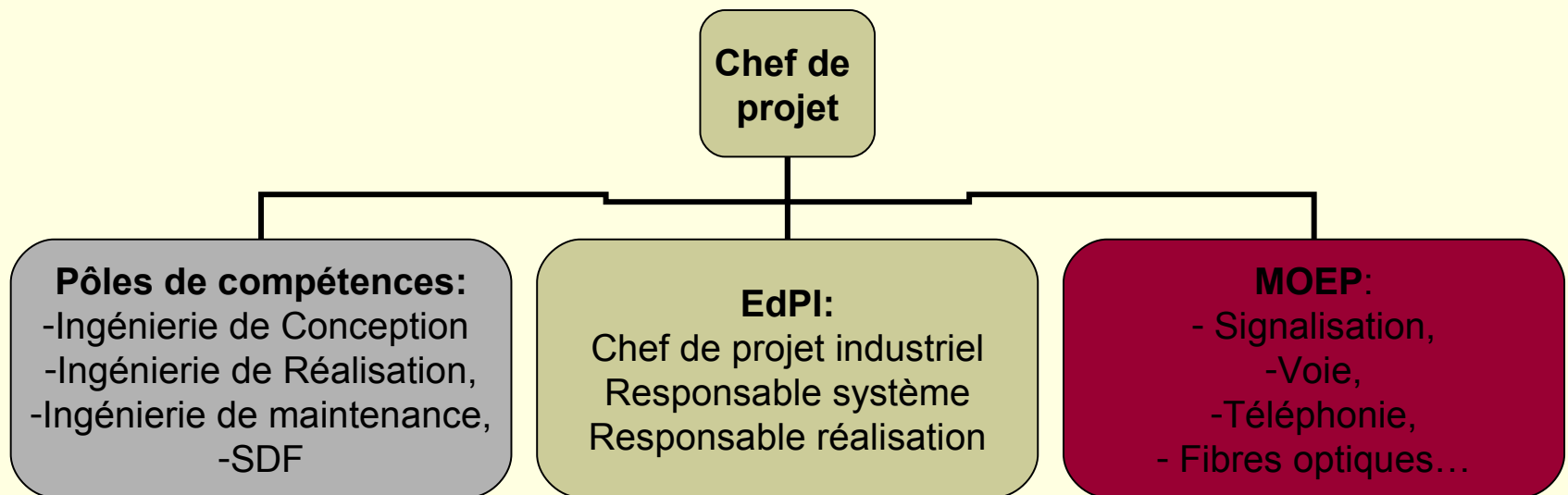
- Le recouvrement des compétences entre acteurs au sein de ce métier, la cohérence professionnelle facilite les ajustements informels entre acteurs.
- Ces ajustements sont nécessaires à la maîtrise des risques.
- Mais :
 - sous contraintes trop fortes ces ajustements ne sont plus possibles ou inadaptés => incidents!
 - chez les jeunes, plus de double compétence (donc pas de recouvrement) => incidents!

Méthodologie

- **Nouvelles questions** : comprendre l'organisation globale d'un projet, et quels ajustements elle permet.
 - pourquoi ces contraintes ne sont pas négociées?
 - Pourquoi s'accumulent-elles sur l'aval du processus?
- **Point d'avancement** :
 - 25 entretiens auprès d'agents de :
 - les membres des équipes projet,
 - la conception système,
 - La qualification système (dossiers de sécurité).
 - Observation de travaux et essais dans le cadre d'un grand projet.
 - Participation à 10 réunions inter-département suite à incidents importants.

Organisation des projets de modifications des installations

- Schéma de l'organisation d'un projet :



Nouveaux résultats : relations entre équipe projet et signalisateurs

- Une perception différente de la prévention des risques (forme de raisonnement technique, et appréhension des priorités) ne facilite pas la négociation des ajustements entre les équipes.
- L'excès d'erreurs et aléas au cours du projet, le caractère non négociable des demandes de modification, entraînent une lassitude des acteurs qui les subissent:
 - démobilisation de ces acteurs (tant individuellement que vis-à-vis du collectif),
 - affaiblissement de leur vigilance.

Approfondissements

- Quelles sont les dynamiques d'apprentissage de l'organisation face aux incidents?
 - Réaction des signalisateurs: ils adoptent une rigidité organisationnelle pour imposer leurs contraintes au projet (mais il y a alors moins d'ajustements informels entre acteurs d'un même métier).
 - Réorganisation du projet pour réduire le nombre des modifications demandées aux signalisateurs.

Nouveaux terrains

- Ces résultats sont-ils généralisables ou dû aux spécificités de ce métier qu'est la signalisation?
 - Autrement dit, ces contraintes pèsent-elles de la même manière, et avec les mêmes effets, sur les autres maîtrises d'œuvre?
 - Nouveau terrain : un autre maître d'œuvre intervenant dans ces grands projets : la Voie.
- Ce nouveau terrain nous permettra de discuter deux dimensions de l'activité :
 - Rivalité entre groupes professionnels, menace de disparition de la signalisation, position de repli
 - Le fait, pour les équipes projet et le maître d'œuvre signalisation, d'avoir la même hiérarchie.
- Mieux caractériser les effets de l'organisation, de la structure projet sur les négociations au cours du projet... par rapport aux enjeux stratégiques et identitaires des groupes professionnels.

Fin

Questions?