Les hommes de lignes

Rapport synthèse
réalisé par
Jean-Pierre Brun
Professeur, Université Laval

en collaboration avec:
Gaston Blais,
conseiller sécurité (Richelieu)
Alain Nadeau,
chef monteur (Ozias-Leduc)
Christian Lavoie,
instructeur (Ozias-Leduc)

ERGOSULT
Consultant ergonomie et santé-sécurité

Table des matières

		Page
	Introduction	1
Chapitre 1	Méthodologie et contexte de travail	2
	1.1 La méthodologie d'enquête	2
	1.2 Contexte de travail des monteurs	2
Chapitre 2	Résultats et analyse	4
	2.1 Les épreuves de passage	6
	2.1.1 Tenter l'inconnu	6
	2.2 Les règles de métier	10
	2.2.l La règle du temps commun	10
	2.2.2 La règle du partage	11
	2.3 Les stratagèmes opératoires	14
	2.3.1 Se couvrir contre le risque ou découvrir le risque?	15
	2.3.2 À la recherche du temps perdu	17
	2.4 Les stratégies défensives	19
	2.4.1 L'épreuve du risque ou risquer l'épreuve?	21
	2.4.2 Les risques des stratégies défensives : l'idéologie défensive	22
	Conclusion générale	25

Les idées et points de vue présentés dans ce document n'engagent que les auteurs

Mise en page :
France Cloutier
Hydro-Québec
Région Richelieu
Graphisme :
Marie Dumas

Novembre 1993

1 Méthodologie et contexte de travail

1.1 La méthodologie d'enquête

Pour parvenir à recueillir l'information pertinente sur l'activité collective des monteurs de lignes, j'ai procédé par observations sur le terrain et par entretiens collectifs.

La première phase de mon intervention a consisté à suivre la formation sur les techniques de grimpage sur un poteau. J'ai donc assisté à cet enseignement au même titre que les autres candidats, tout en faisant état de mon statut de chercheur. Quelques semaines plus tard, je me suis retrouvé parmi les équipes de monteurs.

Mes observations sur le terrain totalisent 65 jours, soit plus de 520 heures. J'ai séjourné entre trois et quatre semaines dans chaque équipe rencontrée. J'ai aussi été en contact avec une centaine d'intermédiaires qui gravitent autour des monteurs : contremaîtres, agents de prévention, surintendants, gérants, etc.

Dans chaque secteur visité, les entretiens collectifs ont immédiatement suivi les observations sur le terrain. Au début de chaque rencontre, j'ai énoncé aux participants que mon objectif était d'obtenir leurs commentaires concernant différents aspects reliés à l'activité collective des équipes de monteurs ainsi qu'à l'organisation du travail. Les extraits des entrevues qui sont rapportés dans ce document synthèse sont là pour appuyer mes propos et pour guider le lecteur dans les coulisses du théâtre du travail des monteurs de lignes.

1.2 Contexte de travail des monteurs

Les fonctions que l'on reconnaît aux monteurs sont celles de construire, entretenir, réparer, modifier et dépanner les installations aériennes du réseau de distribution sous ou hors tension électrique.

Les interventions sur le réseau se font selon un régime de travail sous tension (120 volts à 25 kV) ou hors tension. Lorsqu'il s'agit de travaux sous tension, le monteur est appelé à travailler selon la méthode au gant isolant ou la méthode à l'outil isolant.

Selon la direction Distribution, la fonction de monteur de lignes compte plus d'une centaine de tâches différentes. À cause des risques que présentent les activités sous tension électrique, l'exécution de travaux sur le réseau de distribution est régie par un code et des normes de construction qui précisent les mesures administratives et techniques à respecter.

Le réseau de distribution est complexe. Sur un même poteau, on peut trouver des câbles de différentes tensions électriques; l'alimentation peut aussi provenir de diverses sources situées en amont ou en aval. En plus d'être complexes, les installations sur les poteaux sont souvent encombrées et les espaces restreints. Il n'est pas rare qu'un poteau soit équipé de plusieurs installations : transformateur, coupe-circuit, parafoudre, etc. À tout cela, il faut aussi ajouter la présence de cordes à linges, de cabanes à oiseaux, de panneaux de signalisation, etc.

Certaines conditions d'ambiance méritent également d'être soulignées, car elles peuvent déterminer l'activité de travail.

Le climat est un des facteurs importants. La chaleur et les grands froids des mois d'hiver entraînent des modifications dans les manières de travailler. Par exemple, lors de froids intenses, l'équipe peut décider de préparer le maximum de matériel au sol, ou d'éliminer certaines opérations, afin de limiter la période de travail dans le haut du poteau.

Les risques que présente le métier de monteur ont une dimension collective importante. Outre qu'elle soit vécue par tous les membres de la communauté d'appartenance, l'action de chaque monteur ne met pas uniquement sa propre sécurité en péril, mais aussi celle de certains de ses collègues de travail qui travaillent à proximité ou tout à côté de lui. Ici, le risque est partagé par tout le collectif, à chaque instant de l'activité de travail.

2 Résultats et analyse

Nous voici véritablement rendus dans l'arrière-scène du travail des monteurs de lignes électriques. Le propos de ce chapitre est centré sur les pratiques de travail qui ne sont pas prescrites par l'organisation du travail mais qui sont essentielles à l'atteinte des objectifs de production. L'ensemble de cette discussion touche quatre types de pratiques professionnelles :

. les épreuves de passage (cf. § 2.1),
. les règles de métier (cf. § 2.2),
. les stratagèmes opératoires (cf. § 2.3)
. et finalement, les stratégies défensives (cf. § 2.4).

Ces pratiques professionnelles font partie d'un modèle intégrateur présenté à la figure 2.1. De manière générale, nous pouvons dire que ***l'activité de travail*** est le produit des caractéristiques des ***individus*** (âge, qualification, état de santé, valeurs, etc.) et des caractéristiques de ***l'organisation*** (équipements, outils, règlements, style de gestion, etc.).

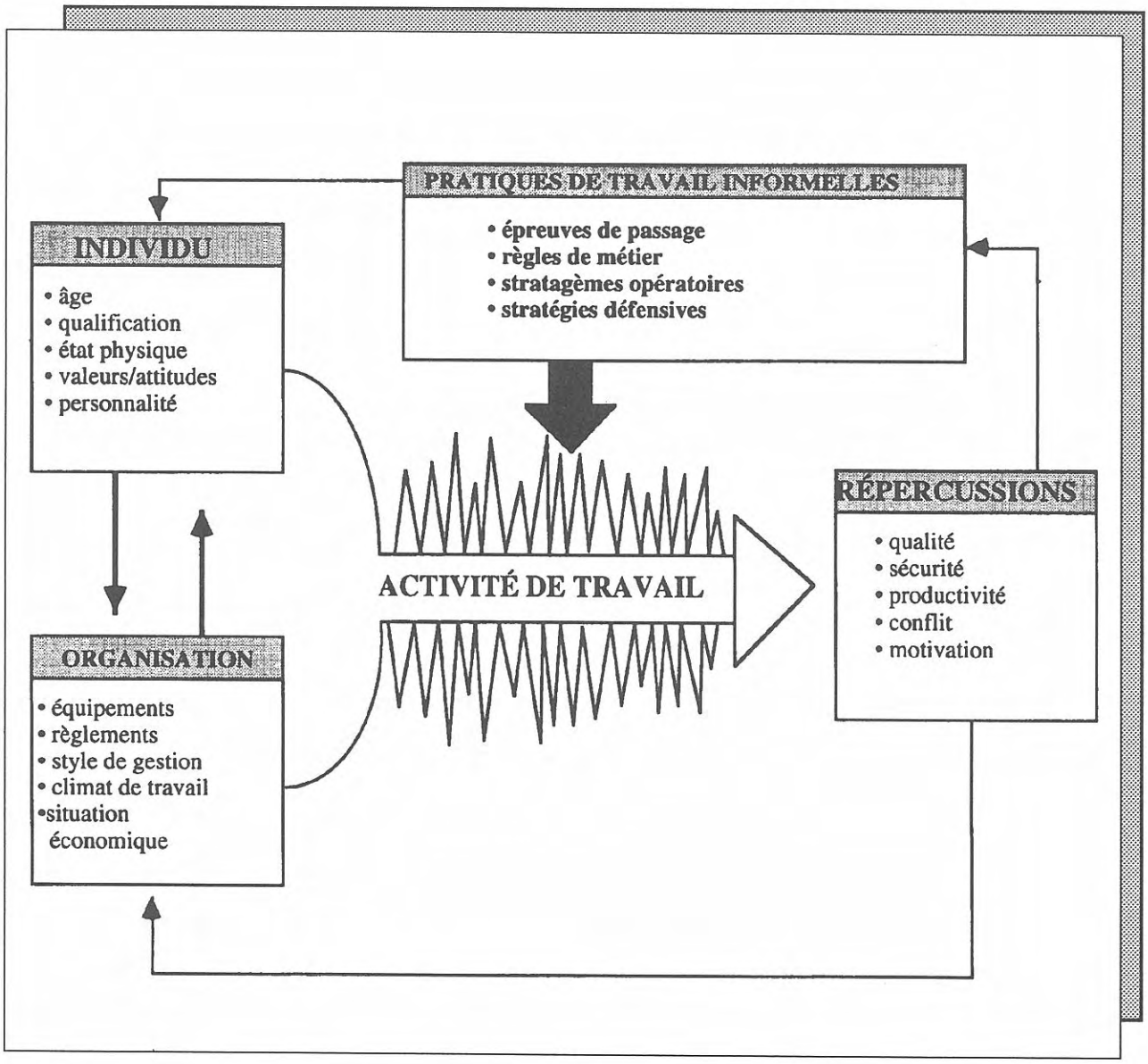
Par contre, le déroulement de l'activité de travail est aussi influencé par des pratiques informelles (épreuves de passage, règle de métier, etc.) qui sont, en quelque sorte, la face cachée du travail des monteurs. Ainsi, l'activité de travail est plutôt le produit de l'équation suivante :

individu
+ organisation
+ pratiques informelles
= activité de travail.

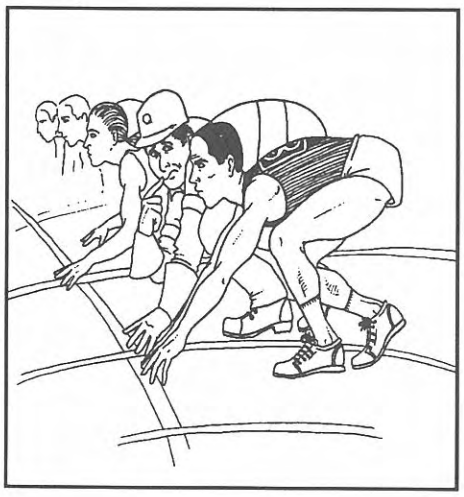
I + 0 + PI = A

Cette activité de travail a aussi de nombreuses répercussions (qualité, sécurité, productivité, respect, conflit, etc.) qui influencent les autres éléments mentionnés un peu plus haut. Dans ce qui suit, nous nous attarderons à chaque élément du modèle intégrateur.

Figure 2.1 : Les composantes humaines et organisationnelles à l'origine de l'activité de travail des monteurs de lignes.



2.1 Les épreuves de passage



« Tu ne deviens pas monteur du jour au lendemain ! »
(Un monteur)

Au cours des premières années de sa vie professionnelle, le monteur de lignes développe progressivement de nouvelles connaissances et compétences techniques. L'acquisition de cette expertise technique renvoie à des processus sociaux de reconnaissance du statut de monteur. L'un de ces processus, que nous appelons ***épreuve de passage*** est apparu, pendant nos observations, comme un élément déterminant dans le cheminement professionnel du monteur.

L'épreuve de passage marque la transition d'un statut professionnel vers un autre. Le changement a pour effet de sanctionner une différence sociale et professionnelle et se répercute aussi jusque dans les comportements de la personne mise à l'épreuve. Comme nous allons le voir, l'apprenti qui devient ouvrier-compagnon, ou le nouveau qui rejoint la cohorte des anciens, se voit attribuer des droits et des devoirs qui permettent et contraignent ses actions.

2.1.1 Tenter l'inconnu

Sur la ligne, les monteurs élaborent, à leur manière, des épreuves de passage qui se manifestent par différentes pratiques et qui s'adressent tout particulièrement aux monteurs en progression. Rien n'est imposé, le jeune monteur est libre d'accepter ou de refuser. Dans la plupart des cas, le jeune accepte avec empressement et fierté la proposition qui lui est faite.

« Moi quand on m'a demandé de faire une nouvelle job, il fallait que j'installe des coupe-circuit. J'ai pas hésité une seconde, c'était ma chance de montrer ce que je pouvais faire. Dans ce temps-là, j'avais hâte de travailler dans le primaire. Il me semblait que c'était ça, être un monteur à l'Hydro ! »

L'une de ces épreuves réclame du jeune monteur l'exécution d'une tâche qu'il a maintes fois pu observer, mais qu'il n'a encore jamais pratiquée et pour laquelle il n'a jamais reçu les enseignements théoriques ou pratiques.

Ces demandes formulées aux monteurs en progression ne surviennent pas selon le hasard du moment, elles s'inscrivent plutôt dans le suivi quotidien de ses comportements et dans le jugement de ses performances passées par ses collègues. L'épreuve de

passage est donc la manifestation d'une collaboration horizontale entre les monteurs. Les anciens apprennent aux nouveaux, ils leur octroient le privilège de tenter l'inconnu, c'est-à-dire de réaliser une tâche avant même d'avoir été formés.

Cette expérience devient ainsi une étape nécessaire de la constitution de l'expertise du monteur. Ce peut être un grand apprentissage (par exemple une méthode de travail sous tension) comme un événement simple (par exemple courber avec adresse un câble électrique).

Dans tous les cas, c'est un apprentissage qu'il est impossible d'acquérir par la simple observation. Cette épreuve devient une partie de son expérience technique; elle est donc déterminante pour l'activité tant individuelle que collective.

Il y a tout de même une limite à l'épreuve de passage. Si elle initie le monteur, elle ne lui accorde pas une connaissance générale et profonde de l'activité de travail. C'est pourquoi le jeune monteur initié ne devient pas immédiatement autonome, il est encore parrainé et devra attendre qu'on lui offre à nouveau d'effectuer la tâche qu'il a déjà expérimentée. Ce n'est qu'au fil du temps qu'il pourra, enfin, agir avec une plus grande autonomie.

Si l'épreuve de passage est une occasion pour l'initié d'expérimenter une nouvelle tâche, elle assure aussi aux autres membres du collectif une connaissance et un jugement de cet initié. Selon l'échec ou la réussite de l'épreuve, l'initié n'est plus perçu de la même façon, et les comportements qui seront adoptés envers lui changent aussi :

« On savait que ce gars-là avait du potentiel, mais on attendait de voir ce qu'il allait faire en travaillant sous tension. Parce que moi, je le sais que travailler sur le vivant c'est pas pareil pantoute que sur le mort. Depuis qu'on le voit aller, c'est un charme de travailler avec ce gars-là ! »

Dans la pratique, c'est presque toujours le chef qui décide du contenu, de la manière et du moment où se déroulera l'épreuve de passage.

« Le jeune qui est en bas, il te regarde travailler. Sans rien toucher, il apprend les méthodes, les trucs ; il te regarde faire. Toi aussi tu l'observes. Est-ce qu'il comprend vite ? Est-ce qu'il prend des iniatives ou même, te fait remarquer des choses que t'avais pas vues. Un bon jour, tu lui dis : vas-y, fait la ta job ; je vais te regarder. O.K ? Il n'est pas encore

habilité, mais t'es certain à 99 % qu'il va réussir. Quand tu es chef, tu le connais le gars, tu travailles avec depuis six mois ! »

Le chef ne fait donc pas que coordonner les travaux et diriger les hommes. En exerçant son pouvoir d'évaluation, il répond également à un devoir, celui de s'intéresser au cheminement professionnel de ses gars, d'évaluer leur progression, de juger de leur rendement et de leur offrir l'occasion de montrer aux autres membres du collectif ce qu'ils sont capables de faire. Le chef qui ne donne pas de telles occasions aux jeunes qui ont du potentiel est mal perçu par ses pairs, il agit injustement et n'est pas à la hauteur de ses fonctions puisqu'il donne le mauvais exemple. C'est ce qu'exprime ce monteur.

« Quand tu es chef, il ne faut pas simplement dire au jeune : tu as eu le cours, tu es habilité, va faire le travail maintenant ; il faut quand même lui montrer petit à petit au retour de sa formation. Il faut même commencer ça avant sa formation. »

Le chef a aussi le devoir d'accompagner le jeune dans cette expérience. Lorsqu'il est question d'intervention sur le poteau, plusieurs chefs d'équipe nous ont précisé que, selon le degré de difficulté ou de risque que représente la tâche, ils préfèrent bien souvent accompagner, sur le poteau ou dans la nacelle, le monteur initié à la nouvelle tâche. Ces précautions montrent que l'intention recherchée dans ce type d'épreuve de passage n'est pas de faire courir des risques inutiles ou trop grands.

Malgré la vigilance du chef d'équipe, l'épreuve de passage présente inévitablement des dangers pour l'initié et pour les autres monteurs du collectif. Une erreur dans les actions, un équipement mal installé ou un outil échappé peut provoquer un arc électrique.

En plus de ces risques physiques, l'épreuve de passage est susceptible d'entraîner des conséquences dans l'organisation. La méconnaissance de l'encadrement sur les fonctions réelles et l'utilité que cache l'épreuve de passage provoquent une réaction de censure de la part de l'organisation tout entière. Par exemple, si l'initié est victime d'un accident du travail alors qu'il exécute une tâche sans y avoir été habilité, la faute de cet événement malheureux sera imputée au responsable des travaux (chef d'équipe) qui sera accusé de manquement aux règles de sécurité, de négligence ou d'erreur professionnelle.

Voilà un cas typique où une pratique de travail qui n'a pourtant rien d'infantile ou d'irréfléchi, tout au contraire, et qui est effectuée avec compétence peut tout à coup entraîner des conséquences non intentionnelles qui provoqueront une réaction de l'organisation. La mesure disciplinaire appliquée risque d'être perçue par les monteurs comme une incompréhension de leur conduite ou même une menace à leurs pratiques, une atteinte à leur compétence. Bien souvent, elle aura l'effet contraire à celui qu'attend l'organisation. Elle poussera les monteurs à établir de nouveaux stratagèmes, à dissimuler la réalité et à coopérer dans l'illégalité.

Qu'en est-il de la réussite ou de l'échec d'un monteur à une épreuve de passage? Tout d'abord, lorsque survient une telle épreuve, chaque membre de l'équipe, de l'initié au chef, est conscient d'une bonne partie des enjeux.

« Quand le jeune se fait demander par le chef de faire un nouveau travail, tout le monde se regarde et se dit en lui-même : c'est là que ça se passe. Le jeune aussi, il le sait ; des fois, ça le rend nerveux, il doit penser à chaque geste. S'il n'est pas sûr de lui, il a peur du verdict. »

S'il réalise avec succès ce qu'on lui demande, le jeune monteur marque un point de plus. Toutefois, la confirmation de sa compétence et de ses connaissances ne sont pas acquises à partir de ce seul événement. Cela est à l'avantage du jeune monteur, car, en cas d'échec, tout n'est pas perdu, il pourra se reprendre à une autre occasion; mais s'il échoue à plusieurs reprises, accumule les contre-performances, le jugement prendra petit à petit son effet réel. Certains travaux ne lui seront plus confiés tant qu'il n'aura pas passé avec succès les enseignements formels.

Résumé :

Jusqu'à maintenant, quels sont les principes essentiels que l'on peut dégager de l'épreuve de passage ? Elle est un outil d'évaluation du jeune monteur, elle transmet des connaissances, des pratiques, des ruses et des valeurs; elle permet l'entrée dans la communauté et l'ajustement des interactions. D'un côté, elle exige une mobilisation intense de l'initié, mais, de l'autre, elle confirme socialement son passage d'un niveau de compétence à un autre.

2.2 Les règles de métier

Les monteurs de lignes interviennent toujours en équipe de deux ou trois personnes, et rares sont les travaux où il est autorisé de travailler seul et isolé. Les travaux de grande importance peuvent même nécessiter jusqu'à six équipes. Dans une même section de réseau, il peut donc y avoir un quinzaine de monteurs, deux ou trois chefs monteurs et un contremaître. Ici, la planification joue un rôle essentiel. Ce contexte de travail, fortement axé sur l'activité collective, oblige les monteurs à respecter des méthodes fixées par l'organisation. Dans le travail réel, certaines des méthodes sont appliquées, d'autres non; on observe aussi que la communauté des monteurs produit ses propres règles de métier. Dans ce qui suit, nous nous proposons d'expliquer les valeurs des règles de métier.

2.2.1 La règle du temps commun

L'ouvrage d'un monteur de lignes présente de nombreux risques, dont l'électricité, le travail en hauteur, les obstacles sur le poteau, la circulation routière, mais aussi, d'une certaine manière, la proximité ou l'éloignement des compagnons de travail sur qui il faut compter et qui comptent sur nous. Dans cet environnement, la coordination de l'activité collective des monteurs passe par l'élaboration d'un *temps commun*. La mise en place de ce temps commun est à ce point essentielle au travail, qu'elle constitue l'une des toutes premières règles de métier dont nous allons discuter.

Lorsqu'on observe les monteurs, on remarque vite que d'un collectif à un autre, d'une journée à une autre, le rythme de travail est infiniment variable. Cette variation ne concerne pas uniquement des collectifs différents, elle se retrouve aussi dans une même équipe et dans un même type d'intervention. Où est donc la règle de métier ?

Il ne faut pas chercher la réponse dans un rythme unique et absolu, un juste milieu ou bien une sorte de moyenne temporelle qui convient à tous les collectifs et à toutes les situations. Une telle règle trop rigide devient rapidement inefficace dans un environnement qui est soumis à de multiples variations influençant le rythme de travail adopté par les monteurs. Ce sont donc les monteurs eux-mêmes qui décident de la vitesse de l'activité de travail.

Pour les monteurs, il est clair que travailler au même rythme, élaborer et conserver un temps commun sont des règles de métier efficaces et qu'il faut respecter. Un monteur insiste aussi sur ce principe :

« Avec le genre de métier qu'on fait, il ne faut pas que tu penses rien qu'à toi. C'est comme au hockey, si tu joues tout le temps tout seul, tu n'arrives à rien, au contraire, tu « fuck » tout le reste de l'équipe ! Eh bien, sur la ligne, c'est pareil. Tu dois regarder les autres aller et t'ajuster, fais-toi en pas, ils vont faire la même chose. Ce qu'il faut, c'est avancer ensemble, pas tout seul ! Dans une bonne équipe de monteurs, les gars vont tous au même beat. Ça, c'est une règle de jeu que tu comprends vite quand tu commences. Si tu l'oublies, il y en a qui sont là, à côté de toi, pour te la rappeler ! »

2.2.2 La règle du partage

Le partage et la solidarité constituent aussi d'importantes valeurs au sein du groupe des monteurs. La règle du partage se manifeste par une distribution équitable, de l'effort physique, des risques et des responsabilités associées au travail. En partageant les contraintes de travail, les monteurs partagent aussi la sécurité, les moments de repos et l'ennui. Chez les monteurs, il est donc important que tous les aspects du travail soient répartis équitablement ; ce n'est pas toujours au même individu que revient la tâche de faire les travaux les plus ardus ou les plus aisés.

Comme pour la règle du temps commun, celle du partage exerce une influence sur un bon nombre de facettes de l'activité de travail. Elle incite

les monteurs à effectuer, tour à tour, les tâches exigeantes et risquées, comme les tâches plus faciles et plus sécuritaires. Ces formes de partage peuvent être observées.

Voyons cette équipe de deux monteurs. Tous deux ont à peu près 15 ans de métier et presque le même âge. L'un est chef et l'autre compagnon, mais entre eux, cette distinction n'est qu'administrative; ils considèrent leur compétence de même niveau. Depuis trois ans, ils font équipe. Le partage des tâches qu'ils ont instauré respecte une rotation hebdomadaire. Pendant une semaine, un des monteurs conduit le camion-nacelle et se consacre au travail au sol ; ce sont deux tâches qui exigent des efforts modérés, mais qui présentent peu d'intérêt. L'autre monteur est responsable des autorisations de travail et des interventions sur les équipements du réseau. C'est lui qui monte au poteau pour faire les travaux sous tension électrique ; il est donc plus exposé aux risques et doit fournir des efforts plus importants, mais il a l'avantage d'effectuer un travail considéré par les monteurs comme plus captivant.

« Travailler sous tension, ça met du piquant, tout le temps hors tension ou en bas, ça devient monotone. Alors que sous tension, il faut suivre des méthodes, faire attention, il me semble que ça nous donne une valeur. »

Même s'il est vrai que tous les membres de la communauté doivent partager les contraintes du travail, il y a des exceptions à la règle qui répondent à des exigences morales. En voici un exemple :

Dans une équipe composée de deux jeunes monteurs (26 et 28 ans) et d'un chef d'équipe plus âgé (47 ans), les travaux les plus rudes et les plus risqués sont à la charge des deux jeunes. La plupart du temps, le chef demeure au sol, il prend les autorisations de travail et coordonne le déroulement de l'intervention. Un tel privilège n'est réservé qu'aux monteurs qui ont fait plus que leur part pendant 15, 20 ou 25 ans de métier. C'est là une forme de reconnaissance de l'effort fourni pendant de longues années de travail sur la ligne. Tant que les comportements et les raisons de détourner ou de suspendre temporairement la règle de métier sont considérés comme acceptables, ils sont admis par la collectivité. Il ne faut pas perdre de vue qu'une règle de métier doit être d'abord et avant tout efficace, qu'elle n'a pas pour fonction première d'instaurer des obstacles et des nuisances infranchissables par l'individu.

Si les monteurs savent quand et comment suivre la règle de métier, s'ils connaissent les cas d'exception qui sont tolérés, ils sont également capables de reconnaître un autre niveau d'évitement de la règle : la transgression. Transgresser la règle, c'est avoir une conduite de travail qui outrepasse les limites au point de créer une situation conflictuelle. Dans ces situations, les règles de métier prévoient-elles des sanctions ? Quelles formes prennent-elles ? Qui décide de leur application ?

Nous avons été témoin à plusieurs reprises de transgressions de la règle du partage qui ont été perçues par le collectif comme totalement injustifiées.

Ainsi, par exemple, ce monteur qui reste continuellement au sol. Il se dépêche de préparer le matériel et remonte vite dans le camion pour faire une sieste et ne plus avoir à intervenir. Ce sont les deux autres monteurs — il s'agit d'une équipe de trois — qui font tout le reste du travail. Cette situation perdure depuis quelques mois. Les deux autres monteurs ont décidé de ne plus faire cas de sa présence. Tout se passe sans lui : préparation des travaux, approvisionnement en matériel, laïus, etc. Il se trouve totalement exclu du collectif, nous dirions même de la communauté, car tout le monde est au courant, même le contremaître qui, depuis un an, a placé cet individu dans quatre équipes différentes. Découragé par la situation, le contremaître me fait ce commentaire :

« Il n'est pas fait pour être monteur. Tout le monde le sait et lui, le premier ! Je l'ai mis avec mes meilleures équipes, c'était le bordel ; avec les moins bonnes, c'était encore pire. Là, je peux pas le laisser tout le temps avec les mêmes gars, ils vont le garocher sur les conducteurs vivants. Alors ma stratégie, c'est de le toffer le plus longtemps possible avec la même équipe. Quand les autres gars en peuvent vraiment pu, je l'envoie avec une autre équipe, pis on recommence le même scénario. J'ai hâte qu'il décrisse du secteur ! »

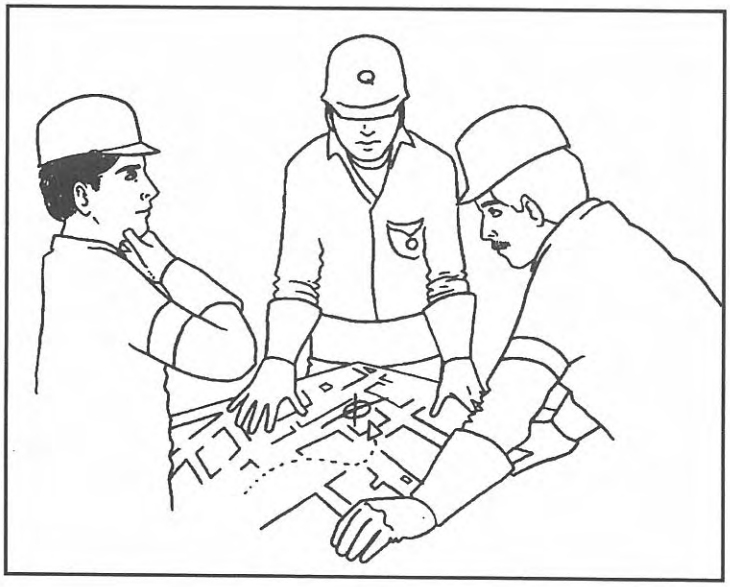
Il est évident que le monteur, mentionné par ce contremaître, ne respecte pas la règle du partage du travail. Il en fait à sa tête et ne coopère pas du tout à la régulation de l'activité collective de son équipe. Son comportement a même l'effet inverse, il provoque une surcharge de travail chez ses coéquipiers, crée un climat de tension qui détruit les tentatives de coopération et place tout le collectif dans une position d'insécurité.

Résumé :

L'apprentissage de la règle de métier est donc complexe et exigeant. Le monteur doit être confronté à des situations différentes, savoir reconnaître celles qui sont appropriées, intervenir dans les étapes décisives, se conformer à ce qu'il croit qu'on attend de lui; il doit aussi réfléchir sur ses réussites et ses échecs. Ce n'est qu'avec le temps et en situation de travail réelle qu'il parviendra à développer une connaissance précise et profonde des règles de métier. À compter du moment où sa conduite est reconnue et validée par la communauté des monteurs de lignes, il devient un expert qui agit comme il se doit — sans effectuer une action automatique, ni un geste farfelu —, dans le respect de valeurs sociales partagées par l'ensemble de la collectivité.

2.3 Les stratagèmes opératoires

« À force de travailler sur la ligne, tu vois ce que les autres ne peuvent voir, tu sais ce qu'ils ne peuvent savoir, tu fais ce qu'ils ne peuvent faire et surtout, tu touches ce qu'ils ne peuvent toucher : l'électricité ! »



Nous avons examiné, dans les deux sections précédentes, comment les *épreuves de passage* et les *règles de métier* contribuent activement à la production de l'action collective à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur de l'organisation du travail prescrite.

Il existe une autre forme de pratique ordinaire qui invente le quotidien et où sont, encore une fois, entièrement engagés les monteurs : ce sont les *stratagèmes opératoires* d'où découlent l'innovation, le bricolage, les tactiques. La discussion qui suit porte sur ces « pratiques inventives » .

2.3.1 Se couvrir contre le risque ou découvrir le risque ?

Avant de travailler sur un équipement du réseau de distribution qui est sous tension électrique, les monteurs de lignes doivent installer autour d'eux plusieurs accessoires de protection diélectrique. L'installation de ces nombreuses protections évite les contacts accidentels avec les éléments sous tension électrique.

En matière d'électricité, un contact avec un deuxième point produit immédiatement un arc électrique pouvant entraîner de graves brûlures ou même la mort de l'employé et de ses coéquipiers. Étant donné les conséquences dramatiques d'un contact involontaire, on pourrait croire que les monteurs de lignes respectent avec assiduité cette consigne de sécurité édictée par l'entreprise. Mais la réalité est bien différente. Les monteurs de lignes n'installent pas toutes les protections diélectriques prévues par les normes de sécurité. Ainsi donc, plusieurs équipements sous tension demeurent découverts. Ces pratiques de travail sont déviantes selon les règles de sécurité prescrites, elles sont interdites par l'encadrement, mais elles font très rarement l'objet de sanctions administratives.

Chez les monteurs, les choses sont perçues sous un angle différent. Quand nous leur en parlons, ils nous expliquent que tout recouvrir pour se protéger contre un risque de contact électrique n'est pas la meilleure solution, car ceci entraîne des problèmes de production : l'environnement de travail est plus encombré et plus restreint ; les actions, les gestes et les mouvements sont multipliés par 10, ce qui augmente par la même occasion les risques de contact au moment de la pose ou de l'enlèvement des protections diélectriques. C'est donc le monteur qui décide de modifier son environnement :

« On travaille pas dans un grand espace comme dans un bureau. Tu sais, des fois, on a tout juste assez de place pour se tourner ; c'est à peine si tu peux te gratter l'oreille !... Avec les boyaux, les capuchons et les nappes de protection, tu es tout pogné, t'arrêtes pas de t'accrocher. On sais que la sécurité, c'est important. La seule différence, c'est qu'on se la fait nous-mêmes pour travailler bien et à notre aise ! Eux autres, ils pensent qu'on travaille tout croche et qu'on ne respecte pas les règlements de sécurité, juste pour les faire suer ! Moi je dis bien plus que c'est leurs mesures de sécurité mal faites, la sécurité de papier, qui nous fait suer ! »

L'équipement de protection semble donc nuire au travail des monteurs. Situation paradoxale, son installation provoque aussi de nouveaux problèmes de sécurité qui sont sources d'anxiété.

« Ça devient plus dangereux de trop te protéger que d'en oublier un peu. Si tu es trop protégé, tu finis par plus voir ce que tu fais. En plus, tu ne vois plus ce qui se passe en-dessous du boyau ou de la nappe isolante. C'est pas transparent cette affaire-là ! C'est comme mettre trois paires de lunettes de sécurité parce que ça peut faire boum ! En réalité, c'est pire, parce que là, tu ne vois plus rien et c'est presque sûr que ça va faire un gros boum ! C'est pour ça qu'on préfère souvent ne mettre que le trois quarts des protections ! »

Pour le monteur, tout recouvrir pour se protéger contre l'électricité c'est, du même coup, perdre tout contact visuel avec les sources du danger et se déposséder d'une part importante de sa capacité d'action. À ses yeux, en surprotégeant l'environnement de travail, sa capacité à contrôler ses gestes et ses actions a moins de sens et de valeur. L'élimination de la perception visuelle rend impossible l'observation, la surveillance et l'intervention rapide sur des «points chauds» du réseau, ce qui force le monteur à avoir une confiance presque aveugle dans les équipements de protection. Pour contrer cette situation de passivité anxiogène, le monteur préfère découvrir le risque, le voir et l'avoir à l'oeil. En installant seulement les protections qu'il juge nécessaires, le monteur reprend possession de son environnement, de ses actions et de sa destinée. Sa connaissance du métier, ses qualités professionnelles redeviennent nécessaires pour la production, mais aussi pour sa sécurité et celles des autres. À travers des comportements qui semblent être insensés, il met en place des stratagèmes opératoires indispensables pour composer avec un contexte de travail qui lui est, a priori, incompatible, il s'aménage un environnement de travail plus approprié, grâce à un compromis entre ses désirs, les contraintes de production et les contraintes de sécurité.

« Pour installer l'équipement de protection et pour travailler, on se sert beaucoup de notre logique et de nos connaissances. Quand tu prends un risque calculé, tu sais que tu mets pas ta vie en jeu et tu peux continuer à travailler. L'équipement de protection, t'as aucun contrôle dessus, tu espères juste qu'il est encore bon... Alors que moi, je sais que je suis encore bon pour un bout de temps (rire) ».

Dans la suite logique de ce qui vient d'être dit, le stratagème opératoire, organisateur de pratiques interdites, est donc synonyme d'infraction, de violation ou encore d'entorse aux règlements. L'individu qui use de ces stratagèmes est sujet à des sanctions, des réprimandes et des répressions. Mais le caractère rusé et ingénieux du stratagème ne réside pas uniquement dans son efficacité à transformer une situation insatisfaisante, il se remarque aussi par son adresse à ne pas se laisser facilement sanctionner.

2.3.2 À la recherche du temps perdu

Les interventions sur les circuits moyenne tension sont souvent plus complexes, plus risquées et plus longues. Même si la plupart des monteurs les préfèrent aux interventions sur des tensions électriques inférieures, ils organisent leur travail de manière à réduire au minimum la période de temps qu'ils passent à proximité du réseau sous tension. Cette économie de temps, cette recherche du temps perdu les amène à développer, là aussi, des stratagèmes opératoires.

« Quand tu es dans le primaire, tu t'organises pour pas y passer la journée. Fais que tu inventes toutes sortes de tours de passe-passe ; tu te fais aller le ciboulot. C'est sûr que c'est le fun comme travail, mais il y a aussi un peu de risque. Fait que tout le monde doit être efficace, toi le premier. Faut pas que ça niaise ! Mais il ne faut pas prendre des risques pour rien. Tu dois être logique et surtout, bien préparer tes affaires du début à la fin. »

La réduction du temps d'exposition commence par une planification minutieuse et ordonnée de l'ouvrage qui doit être entrepris. Tous les préparatifs administratifs doivent être terminés ; tous les membres de l'équipe doivent posséder les mêmes informations. Ces réglages, en amont des actions qui seront effectuées sur la ligne, éliminent déjà une partie des gestes inutiles, évitent certains cafouillages et réduisent le nombre de problèmes pouvant se présenter une fois le travail entamé. Là ne s'arrêtent pas les initiatives. Les monteurs développent d'autres astuces et d'autres stratagèmes opératoires pour réduire le temps d'intervention; mais cette fois-ci, ils détournent et modifient les méthodes de travail prescrites. Par exemple, ils se lancent de bas en haut des outils ou des petites pièces au lieu de se les transmettre à l'aide d'un câble-poulie. Ils assemblent au sol des équipements dont le montage devrait se faire dans le haut du poteau.

Ou encore, ils évitent aussi d'installer des plates-formes de travail sur le poteau et préfèrent travailler directement à l'éperon. On remarquera dans ces pratiques, quelquefois audacieuses, un dénominateur commun : ne pas augmenter *inutilement* les heures et les minutes de travail sous tension électrique et en hauteur, sans toutefois prendre des risques trop grands ou carrément illogiques.

Voilà une préoccupation réelle des monteurs de lignes qui n'est pas suffisamment prise en considération lors de la conception des outils, des équipements et du développement des méthodes de travail.

L'expérience, la pratique quotidienne ne sont pas considérées comme un savoir pertinent pour la conception du travail. C'est là un problème fondamental. L'entreprise juge un outil ou une méthode à partir de critères techniques (résistance, entretien, capacités diélectriques, durée de vie, etc.) qui sont essentiels et fort pertinents, cela ne fait aucun doute. Par contre, comme dans bien d'autres organisations, le jugement qu'elle porte fait peu de cas de l'usage pratique, du maniement des objets et surtout du temps, car l'utilisation de chaque objet, de chaque chose consomme plus ou moins de temps.

Résumé :

Il faut voir le stratagème opératoire comme une forme d'action qui naît de la compréhension que les monteurs de lignes ont des réalités du travail. Cette compréhension ne peut être forgée comme elle est que si l'individu vit ces réalités. Quiconque ne partage pas ce vécu, ce monde commun, peut difficilement atteindre la même forme de compréhension. Ces conduites, qui sont perçues comme des actions faites par des délinquants, sont, en réalité, le produit d'individus qui connaissent fort bien l'organisation du travail. Car, pour contester activement les méthodes de travail, les directives et les règles de sécurité, ne faut-il pas d'abord bien connaître leurs forces et leurs faiblesses, être habile pour développer des alternatives efficaces et ensuite être rusé pour échapper aux sanctions ? Les motifs qui les poussent à agir ne résultent donc pas d'une conception ou d'une compréhension inadéquate de l'environnement organisationnel, mais bel et bien d'une interprétation différente, perspicace et pertinente du contexte dans lequel ils interviennent.

2.4 Les stratégies défensives

L'électricité est omniprésente dans le travail des monteurs de lignes de même que dans toutes les affaires courantes de l'organisation. C'est la ressource énergétique que l'entreprise produit, transporte, distribue et vend. C'est l'objet du travail des monteurs, la « matière première » qu'ils traitent. Si l'électricité est aujourd'hui indispensable à la vie sociale et économique, c'est aussi une source d'énergie potentiellement dangereuse et souvent pernicieuse. Invisible et immatérielle, habitant silencieusement les objets physiques, elle s'introduit, se cache et se déplace sournoisement. Sans prévenir, elle peut bondir sur tout ce qui s'en approche de trop près. Sa présence peut être envahissante et imperceptible. Il est vrai que l'électricité alimente des maisons et des usines, mais elle alimente aussi la peur, l'anxiété et parfois le plaisir.

Les monteurs n'ignorent ni ne réfutent l'idée que l'électricité est dangereuse. S'ils en parlent peu, ce n'est pas parce qu'ils oublient ou développent un état d'inconscience, car chaque jour, ils doivent s'en approcher ou se tenir à distance, s'assurer de sa présence ou de son absence. L'électricité est la raison du travail, les monteurs ne peuvent donc pas faire l'économie de sa connaissance, d'autant plus qu'elle est difficilement saisissable.

« Notre métier, c'est de travailler sur l'électricité et veut, veut pas, l'électricité c'est dangereux. Comme l'autre a dit, c'est un méchant phénomène. Tu as beau être formé, avoir 10 ans de métier dans le corps, c'est toujours un danger. L'électricité, ça ne fait pas de distinction entre un gars expérimenté et un gars pas expérimenté. Quand tu prends un choc, ça te passe bord en bord du corps... Il n'y a personne qui est épargné. Le pire de tout, c'est que tu sais jamais où elle peut te surprendre. Par en arrière, par en avant ! Tu peux même être à terre et mourir droit là si ton chum en haut fait une flagosse. Fait que le danger, il n'est pas juste quand tu es à un mètre du câble sous tension. Tu peux être à 10 mètres et te faire électrocuter, par exemple si tu touches au poteau et qu'une pièce sous tension en haut y touche aussi ! »

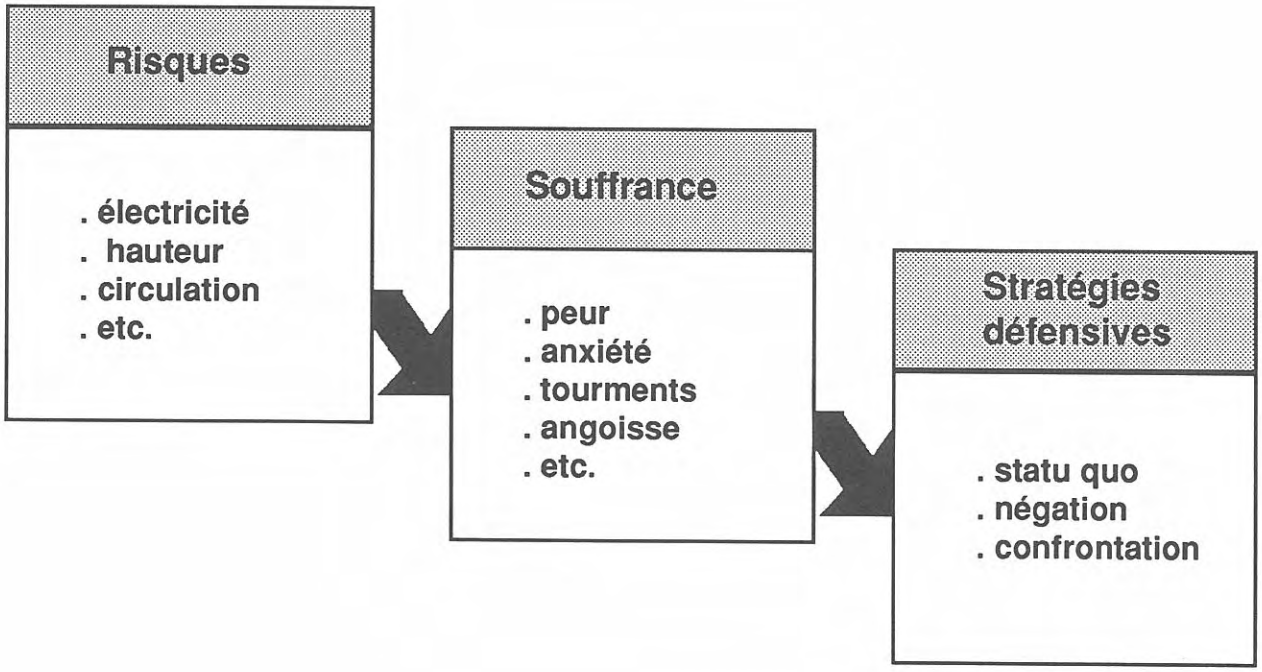
Lorsqu'ils parlent des rapports qu'ils entretiennent avec l'électricité, nous découvrons, là aussi, l'anxiété des monteurs. Le ton de la voix est marqué par la banalité ou la colère, les silences lourds à porter et les exemples pénibles à relater comme à écouter. Sans ce processus de négation d'une réalité difficile à supporter, il est impossible de travailler, car comment travailler avec l'électricité si la peur est à fleur de peau, derrière la moindre action et le moindre geste;

comment planifier et résoudre, comment inventer si l'esprit est confus et continuellement ébranlé ? La négation du risque n'est donc pas le signe d'une négligence ou d'une insouciance spécifique aux ouvriers, c'est le symptôme d'une souffrance.

Ici, ce qui est particulier est que la souffrance est à l'origine de comportements que l'on nomme *stratégie défensive*. Comme le montre la figure 2.2, les risques présents dans le travail des monteurs déclenchent une souffrance qui se manifeste sous trois formes dans le comportement humain:

1) le statu quo
2) la négation
3) la confrontation.

Figure 2.2 : Les mécanismes de la stratégie défensive



2.4.1 L'épreuve du risque ou risquer l'épreuve

Ce que la psychopathologie du travail constate, c'est que l'individu ne peut se satisfaire de nier la réalité, car il tolère mal la simple passivité qu'entraîne la négation du risque. Cela peut sembler paradoxal, mais les efforts pour transformer la réalité que déploient les monteurs les conduisent parfois à adopter des pratiques de travail téméraires, voire périlleuses.

En voici un exemple. À diverses occasions, les monteurs établissent des épreuves informelles qui consistent à grimper et à redescendre le plus rapidement possible d'un poteau de bois. En quelques enjambées, ils atteignent le sommet et redescendent aussitôt en effleurant le poteau avec leurs grimpettes. C'est un concours qui exige de la force, de l'endurance, de la rapidité, de l'agilité et, surtout, une excellente technique de grimpage. Il faut aussi un bonne dose d'intrépidité, car les risques de dérapage ou de chute sont constamment présents dans ce genre de défi.

En pratiquant ces défis, les monteurs sont accusés de faire des actes dangereux, de courir des risques inutiles, de « jouer avec le feu » . S'il est vrai qu'il y a provocation du risque, ces épreuves de grimpage ne sont pas pour autant des actes insensés — c'est-à-dire sans signification — ou un jeu inutile. Les monteurs connaissent fort bien les dangers du travail en hauteur :

« Un poteau, ça semble inoffensif pour le passant dans la rue. Mais nous, on sait qu'il contient toutes sortes de dangers qu'il faut absolument connaître. Il y a les gros obstacles, comme les signaux de STOP, les noms de rues, la cabane d'oiseaux. Ensuite, tu as les câbles de téléphone et de télévision. Mais le plus traître, c'est les noeuds dans le bois, les fissures, les sections de poteau pourries. Si tu fais pas attention à ceux-là, tu peux te ramasser assez vite en bas du poteau ! »

Agissant en connaissance de cause, ces pratiques sont l'occasion de se mesurer, entre monteurs, à des risques connus et anxiogènes. En participant à ces épreuves, les monteurs s'observent, pour s'assurer d'une confiance mutuelle essentielle à la coopération et à la solidarité des collectifs de travail.

« En faisant ces petits tests-là, de temps à autres, on s'évalue entre nous. Ça te permet de savoir si ton compagnon a pas perdu la twist ! C'est quand même rassurant de savoir qu'en cas que tu restes pris en haut, l'autre monteur prendra pas une demi-heure pour venir te sortir du trouble. »

D'autre part, ces pratiques de « challenge » renversent le rapport psychologique au danger. Les monteurs introduisent le risque et l'incertain, ils ne le subissent plus puisqu'ils en sont, en quelque sorte, les créateurs du moment; ce sont eux qui décident quand, où et comment aller au devant du risque.

À l'occasion, la provocation des risques électriques se prolonge dans l'action sous une forme plus provocatrice qui met en jeu leur destin. Par exemple, les monteurs qui pratiquent la méthode de travail au contact vont retirer leurs gants isolants et intervenir sur un réseau sous tension électrique, sans protection aux mains. Ils vont effleurer des câbles sous tension avec un tournevis pour vérifier la présence de tension. Ou encore, ils amorcent un faux mouvement ou une opération incorrecte qu'ils interromperont au tout dernier instant, « juste pour faire peur à l'autre monteur. »

2.4.2 Les risques des stratégies défensives : l'idéologie défensive

La stratégie défensive est si difficile à forger et à perpétuer que lorsqu'une contrainte extérieure se fait trop menaçante, les monteurs déploient toutes leurs ressources pour en assurer la protection. Dans la logique des individus, les attaques portées envers les défenses collectives sont à l'origine de leur souffrance. La psychopathologie du travail propose le concept *d'idéologie défensive* pour décrire ces défenses collectives. Voyons comment elle apparaît dans la population que nous avons étudiée.

Ce qui est frappant chez les monteurs de lignes, c'est l'esprit et les comportements frondeurs qu'ils manifestent au sein de l'entreprise. Tout au long de ma présence sur le terrain, à chaque fois que nous abordions un nouveau site, le gérant, l'agent de prévention, le surintendant et les contremaîtres nous prodiguaient toute une série de mises en garde :

« Tu vas voir, ils sont pas faciles, il n'y a rien à faire avec eux ! Quand ils ne veulent rien savoir, tu es fait à l'os ! »

« Laisse-toi pas impressionner, si tu as des problèmes, viens me voir, j'ai l'habitude avec eux ! »

« J'espère que tu as pas peur des délinquants ! Parce que les monteurs, c'est pas des enfants de coeur ! »

Pour notre part, nos séjours se sont toujours bien déroulés, mais nous avons maintes fois pu observer les attitudes de provocation des monteurs que nous associons à une idéologie défensive de rébellion. Dans les réunions, par exemple, ils s'installent tous au fond de la salle ou s'éparpillent un peu partout; certains se balancent sur leur chaise avec les pieds posés sur la table; ils lisent le journal et écoutent les discussions d'une oreille distraite; ils rentrent et sortent à n'importe quel moment. Ou encore, ils discutent entre eux sans arrêt, se donnent des mots d'ordre : ne pas répondre aux questions, chercher à coïncer la personne qui parle en avant, se moquer d'elle ou la contredire sans arrêt. Dans les cafétérias, ils manifestent leur présence en arrivant en groupe et en commandant le même aliment (ex : yogourt, gâteau, tarte,...), si bien qu'une fois qu'ils sont tous passés, il n'en reste plus. Partout où ils passent, ils ont l'habitude de se manifester bruyamment. Même dans les entrepôts et les garages où ils jettent les déchets dans les bacs à rebuts avec fracas dans l'intention de faire sursauter les autres employés.

Ces comportements, les monteurs les associent à leur manière d'être, à leur nature : ***« On est comme ça et on ne changera pas ! »*** Ce ne sont plus uniquement des instruments de défense collectifs, ce sont dorénavant des modes de conduites qui laissent croire qu'elles sont une voie au plaisir.

Or, quand ils se font sermonner ou punir à cause de leur conduite, les monteurs ont le sentiment d'être brimés et ils associent une part de leur souffrance aux réactions autoritaires de l'administration. Les sanctions dont ils se disent les victimes leur semblent non justifiées et une intrusion inacceptable dans un domaine qui ne concerne aucunement l'encadrement.

« Ils ont pas à nous dire comment se tenir. On est pas à la petite école, ici ! Qu'ils nous parlent de la job, ça je suis d'accord, mais ça ne les regarde pas comment je me tiens ou comment je parle. On est tous comme ça, les monteurs, alors qu'ils s'écrasent les boss ! »

Très vite, c'est l'escalade des actes de délinquance :

« Quand ils nous disent de se tenir tranquilles, on fait le contraire. Ils nous font chier, et bien nous aussi, on peut les faire chier plus qu'ils pensent. C'est pas leurs petites menaces qui nous font peur, en gang, ils peuvent voir de quoi on est capable ! »

À moyen terme, l'idéologie défensive s'en prend aussi à l'individu. Contrairement aux stratégies défensives, elle ne tolère pas l'écart ; c'est une coercition presque totale qui règne. Ceux qui n'y adhèrent pas ne sont pas seulement mis à l'écart ou considérés comme de simples dissidents, ils deviennent une menace pour la collectivité. Très rapidement, les diverses communautés d'appartenance s'opposent les unes aux autres, chacune tentant de prouver, par tous les moyens, qu'elle représente les vrais intérêts de ses membres. On ne cherche plus à se comprendre.

Résumé :

Pour synthétiser ce qui vient d'être dit, il faut retenir que la stratégie défensive est un moyen de lutte naturelle contre une souffrance mentale que tout être humain sain ne peut supporter indéfiniment. La réaction humaine peut prendre trois formes :

1) le statu quo
2) la négation
3) la confrontation.

Par moment, la croyance dans les bienfaits de la stratégie défensive est tellement forte que les individus finissent par croire qu'il s'agit là de la seule issue pour réduire leur souffrance. Ces valeurs comportementales que l'on nomme « idéologie défensive », entraînent une marginalisation d'individus considérés comme des extrémistes.

Conclusion générale

C'est maintenant le moment de tenter une réflexion globale sur l'activité de travail collective des monteurs de lignes électriques.

1. Les monteurs de lignes ont une connaissance exceptionnelle de leur environnement de travail.

Cette connaissance, acquise au fil du temps et par la pratique, ne se limite pas aux caractéristiques physiques ou techniques du travail, elle s'étend aussi aux dimensions organisationnelles et sociales. Ainsi, ils connaissent en profondeur non seulement les prescriptions du travail (règlements, méthodes de travail, code de sécurité, etc.) dans leur contenu, mais aussi la manière dont elles ont été élaborées, leur mécanisme d'application, leurs faiblesses ou leurs incohérences, de même que les sanctions qu'elles peuvent imposer. Ils sont aussi familiers avec les pratiques de gestion (planification des travaux, relations hiérarchiques, suivi des dossiers, etc.).

2. Les monteurs connaissent aussi fort bien les dynamiques sociales qui règlent les interactions de leur communauté d'appartenance.

C'est à partir de ce savoir, commun aux monteurs, que sont perfectionnées les stratégies défensives, les règles de métier, les épreuves de passage, etc.

3. Les pratiques de travail informelles ne sont pas dues à une incohérence ou à une incompréhension des monteurs.

Ainsi, quand un monteur ne vérifie pas un équipement de protection ou quand une équipe de travail initie un jeune monteur à une nouvelle tâche, ils le font en connaissant bien les contraintes et les possibilités de l'organisation du travail et de la communauté d'appartenance.

4. *Confrontés à des circonstances qui entraînent une souffrance mentale, les monteurs inventent des stratégies défensives collectives.*

Ils ne vérifient pas certains équipements de protection, ils se confrontent dans des épreuves informelles de grimpage, etc. La description de ces *stratégies défensives* montre clairement l'importance des émotions dans l'activité humaine de travail. Comme nous le mentionne un des participants aux entretiens collectifs :

> ***« Un monteur qui a peur de l'électricité ne travaillera jamais comme un monteur qui n'a pas peur. »***

5. *Les monteurs ont le sentiment que leurs compétences, leurs réalisations et, surtout, leur utilité au sein de l'entreprise, sont insuffisamment reconnues.*

Notre recherche permet aussi de faire ressortir quelques précisions nouvelles sur l'activité des monteurs. Il est clair qu'à travers les pratiques de travail informelles, les monteurs tentent de se défendre, mais aussi de dépasser les imprécisions et les dysfonctionnements qui apparaissent dans le cadre de travail : ils développent des règles de métier en partageant équitablement l'effort, les responsabilités et l'ennui reliés à certains travaux ; ou encore, ils adaptent des mesures de sécurité pour que ces règles soient mieux appropriées à la réalité. Ainsi, en transformant le travail réel, les monteurs contribuent activement à la définition même de son organisation, celle-ci étant manifestement une combinaison complexe des cadres formels de travail et des pratiques de travail informelles.

Dans la plupart des cas, les solutions proposées par les monteurs de lignes concernent la sphère de l'organisation du travail. Contrairement aux craintes du personnel d'encadrement, ils ne réclament pas la suppression de l'organisation prescrite, ils en reconnaissent même la nécessité et l'utilité. Comme nous allons le constater, leurs propositions sont plutôt constructives pour leur bien-être physique et psychique, pour le maintien de la concorde entre tous les partenaires ainsi que pour l'atteinte des objectifs de production. Nous retrouvons dans les pages suivantes les propositions émises par les monteurs.

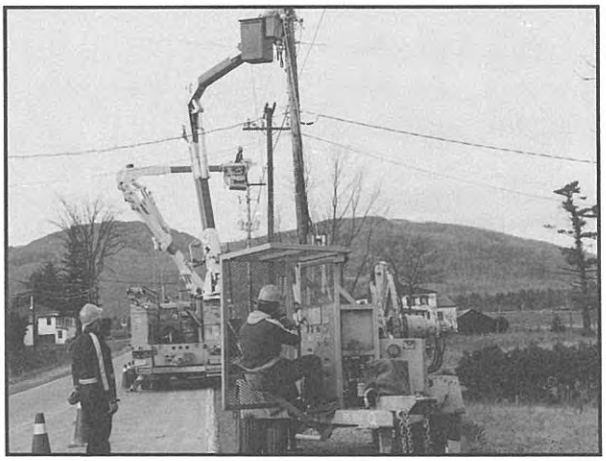
A. Participer activement aux consultations et aux décisions sur la forme, l'organisation et le contenu de leur travail.

Leur intégration à part entière dans ces domaines d'intervention constituerait une reconnaissance concrète de leur expertise, et aussi, une véritable occasion d'exprimer publiquement le sens qu'ils donnent à ce qu'ils vivent et à ce qu'ils font. L'objectif premier de cette proposition n'est donc pas de se substituer à la gestion, mais plutôt d'accéder au statut d'intervenant actif au sein de l'entreprise et d'avoir ainsi la possibilité de contribuer à la définition d'une organisation du travail plus cohérente et propice au plaisir. À ce propos, ils nous disent :

« Quand tu participes à définir ton travail, il y a plus de chances que ça corresponde à la réalité et en plus, c'est plus valorisant pour toi ! »

B. Réviser l'ensemble de la réglementation technique, des méthodes et des mesures de sécurité.

Certaines sont trop souvent à la remorque des changements technologiques ; d'autres se contredisent ou ne peuvent tout simplement pas être appliquées telles quelles. L'harmonisation avec le travail réel non seulement garantirait une plus grande cohérence du travail prescrit, mais réduirait aussi considérablement les conflits sur la pertinence des prescriptions, les erreurs d'opération, les incidents et les accidents du travail ainsi que la mauvaise impression de faire un travail qui est mal encadré ou qu'il faut continuellement récupérer ou bricoler.



C. Assurer un meilleur soutien aux équipes ainsi qu'aux chefs d'équipe.

À l'heure actuelle, le chef fait son apprentissage sur le tas, c'est à lui de se débrouiller ou aux autres à le supporter. De temps à autre, cette situation entraîne des conflits monteur / chef monteur, ou bien confronte les nouveaux chefs à des événements pénibles sur le plan de l'émotivité. Les monteurs savent fort bien que la formation des chefs n'est pas toute la solution, mais ils y voient là un moyen de régler une partie importante du problème :

« Il me semble qu'une formation de chef nous préparerait mieux. C'est un excellent point de référence. On peut aussi penser à des recyclages. Avec une bonne base, le reste, tu peux l'apprendre dans le champ. »

D. Il est urgent de rétablir une éthique des relations de travail.

Malheureusement, trop souvent, l'espace nécessaire au dialogue argumenté se referme là où commencent les intérêts et les impératifs de la production et de la gestion. À l'heure actuelle, le défi de l'entreprise est donc de reprendre ce dialogue avec tous les partenaires, de recréer un espace de parole, un espace public interne où puissent se discuter les orientations à donner à l'organisation du travail. Contraindre cet espace public interne, c'est contraindre le travailleur à limiter sa créativité ainsi que sa participation active dans l'organisation. C'est aussi perpétuer les conflits, les actes illicites et la souffrance mentale.