

La ressource du risque

François Hubault

1. Travailler, c'est prendre le risque	2
2. Modèles de risque	3
3. Déconfiner le signal	4
a. Reconnaître	5
b. Comprendre	6
c. Communiquer	6
4. Ce qui n'a pas lieu explique ce qui a lieu	7
a. L'actuel n'est qu'une forme du réel	7
b. L'actualisation ne réalise jamais la totalité du potentiel de la réalité	7
5. Changer la manière de voir le risque	8
a. Un certain rapport à l'incertitude	9
b. Une certaine manière de remédier	10
6. Concevoir un autre rapport de l'organisation au risque	10
a. Un risque acceptable est un risque accepté	10
b. Le risque comme ressource de développement	11
Bibliographie	12

Dans son sens actuel, issu des assurances, le risque ne désigne pas une catégorie particulière d'événements mais un mode de traitement spécifique de certains événements. Il n'y a pas de risque en soi, et tout peut donc le devenir. La prolifération moderne des risques, ainsi, traduit moins l'apparition d'événements particuliers nouveaux que la modernisation des modes de traitements particuliers des événements.

« L'efficacité de la notion de risque tient au fait qu'elle ne désigne pas une catégorie d'événements, mais une façon de se représenter les événements » (Peretti-Watel, 2000, p.48 ; Moricot¹), et la question centrale est donc de savoir comment se forge cette représentation. A la source, évidemment, il y a une perception, mais celle-ci n'est que « le premier instant de l'appréhension du risque » qui est ensuite travaillée par le truchement d'instruments ou d'institutions² qui concourent à faire de ces représentations des "guides pour l'action". Tout notre projet, dès lors, se tient là : quelle représentation du travail soutient quelle représentation des risques au service de quelle organisation de la prévention ?

1. Travailler, c'est prendre le risque

Hamraoui le rappelle ici, le "risque" c'est ce qui vient couper l'intention ou l'action. Il est donc au principe du travail comme capacité à *faire quelque chose de ce qui peut arriver* –l'"accident"-, c'est à dire capter le potentiel de l'événement au service de l'intention originelle de l'action, suivant un mode de régulation sur la finalité de l'action.

Le risque rappelle ou souligne que le travail est toujours l'expérience de ce qui n'est pas réglé d'avance, qu'il tire sa légitimité de *faire quelque chose* d'un monde non complètement soumis, et que l'écart Tâche-Activité prend donc racine dans une première source de la valeur du travail –économique tout autant que subjective- : l'hétérogénéité du monde sur lequel il intervient. Si on admet que toute organisation a pour enjeu de réduire *ce qui fait "risque" pour elle*, le travail hérite ce que l'organisation ne règle pas, les risques qui s'y maintiennent, voire ceux qu'elle multiplie³.

Il rappelle aussi que se joue dans le travail une autre tension, celle qui met aux prises les intentions elles-mêmes, les raisons d'agir dont la conflictualité menace constamment de rompre le système d'action, et que travailler c'est *faire quelque chose* de l'hétéronomie, c'est à dire *accorder* les systèmes de valeur des personnes et des organisations, avec le risque au contraire d'y "perdre son âme" (Zarifian).

Ces réglages expliquent, en somme, que le travail procède toujours selon une logique de "contre effectuation" (Zarifian), dont l'enjeu est le dépassement dialectique des contradictions, et où le risque constitue la matière même du travail. Ce disant, on souligne que le *rapport au risque* dépend principalement du degré d'*autonomie* qu'il offre de manifester, et cela découvre une différence encore peu fouillée en ergonomie, entre projet et mission : « *voir le bout de son acte* », ça change tout, parce que la mission libère l'angoisse existentielle dans un acte qui permet d'*en faire quelque chose* quand au contraire l'action bornée dans une séquence est

¹ les noms en italiques renvoient aux contributions des auteurs dans cet ouvrage

² « L'homme du Moyen Age apercevait les affres de la damnation lors de l'homélie dominicale, l'ouvrier du nucléaire perçoit les radiations quand l'alarme de son dosimètre se déclenche, le conducteur est alarmé par l'accident d'un proche, le consommateur découvre le prion en lisant le journal. Cette perception déclenche le travail de représentation et lui fournit son premier matériau » (Peretti-Watel, 2000, p.267)

³ la multiplication des règles s'accompagne inévitablement d'une multiplication des conflits de règles, aussi la modernisation des organisations peut-elle se dire *hétérognésisation* des situations de travail

nécessairement anxiogène de fait même que sa clôture n'est pas une *fin* (Jouanneaux). On peut craindre que le mode projet raisonne plus selon une logique de moyen (réduction des coûts) que de fin (création de ressources) : il est plus sensible à la vitesse de réalisation qu'à la *réussite* proprement dite, qui se joue souvent très loin du périmètre spatio-temporel dans lequel les "concepteurs" sont *tenus*. L'économie du *projet* pousse ainsi à déporter le risque dans le quotidien du travail (Llory, *Six, Rabbit et Wallet*, Villena), alors que la *mission* impose, elle, de ne rien entreprendre sans s'être assuré d'abord des ressources disponibles pour affronter les risques dont dépend sa réussite (Fassert, Moricot).

2. Modèles de risque

En distinguant action et acte, Mendel (1998) a dégagé deux conceptions du travail qui s'incarnent dans deux conceptions du risque⁴.

La *conception patricienne* du travail représente le risque comme *ce qui ne devrait pas être* et qui menace, de l'extérieur, l'"exécution" fidèle d'une intention, ce que Mendel appelle l'action. Dès lors, l'accident du travail c'est ce qui fond sur lui : il arrive *de l'extérieur* à ce que doit être le travail, la tâche.

Dans la *conception praticienne*, le risque procède au contraire du travail lui-même, il incarne une dimension du possible de l'activité : « *le risque c'est l'acte en personne* » (Mendel, 1998, p. 32). Les défaillances ne créent pas le risque, elles l'actualisent. Ce n'est pas le sujet en soi qui porte le risque (on est ici à rebours du thème de l'erreur humaine dans la "fiabilité humaine" – voir ici la critique de Llory, *Lagrange et Moroni*-), ni non plus le réel, c'est l'acte lui-même qui réalise un inédit dû à l'interactivité du sujet et du réel. C'est pour quoi *l'acte est une aventure ...*

On retrouve cette opposition sous d'autres formes qui prennent au rebond les mêmes termes de la même alternative.

Quand Roustang (2000) recommande de « *prendre appui sur ce qui se passe* » plutôt que sur ce qui doit ou devrait se passer, on pense aux développements que Julien (1996) consacre à la conception chinoise de l'efficacité, dont décide moins l'effort pour obtenir que la disponibilité à accueillir et laisser résulter (c'est "ça" la stratégie pour les chinois), qui est donc moins affaire de planification que de supputation⁵ –pour Mendel aussi, la stratégie procède d'une qualité tout orientale, qui consiste à utiliser les forces de l'adversaire pour en triompher ; c'est le contraire des postures d'état-major : « *Ulysse, Napoléon, et tout praticien, sont des chinois* » (p. 89)-.

Telle que Julien nous la présente, la Chine est particulièrement attentive à penser ensemble efficacité et efficacité –la stratégie consiste à laisser l'effet résulter sans qu'on ait à se dépenser, l'action est illusoire, elle *interfère* (p.111), tout est affaire d'occasion à saisir dans un processus à comprendre-. Ce conseil de ne pas d'agir mais de laisser advenir, le sage chinois l'adresse toujours à un monarque ..., de sorte que la définition de la stratégie qui en résulte n'est pas à l'échelle moins "méta", plus réduite, des "actions" humaines qui nous intéresse ici ... où reste cependant possible la tactique, cet « *art du détournement* » qui concerne un plus faible dans une utilisation non moins habile du temps et des occasions qu'il présente (de Certeau, 1990).

⁴ voir Hubault (2000)

⁵ Fassert recourt au concept d'*enaction* –ce qu'on extrait de ce qui se passe et qu'on fait agir- pour parler de la capacité à discerner la dimension de risque d'un événement

Le point central pour nous, c'est qu'il se dégage de ces propos une recherche convergente sur les conditions qui rendent un "effet" possible, comment le "réel" se *fabrique* ou se *réalise*, et par voie de conséquence une commune approche du rapport au risque, fondée sur l'intelligence des fractures, la dynamique des tensions, à partir de la construction d'une place habitée, c'est à dire vécue au quotidien et dans la patience. L'action dont parle Julien, c'est l'agir au sens grec, pas l'acte de Mendel qui, lui, résonne étroitement au contraire avec la stratégie dont de Certeau analyse le rapport avec la tactique d'une manière particulièrement convaincante, selon nous, pour l'ergonomie.

Pour conclure ce point, refermons notre propos sur la distinction suivante :

- Le risque, proprement dit, relève du calcul d'une probabilité d'occurrence d'un évènement dans un univers fini. Il peut faire l'objet d'une *prévention*, généralement dans le cadre d'un projet. La prévention prend place ainsi dans l'espace du *nécessaire* –ce qu'il est nécessaire de faire pour empêcher ce qui sinon arrivera nécessairement-, et le mode politique qui la soutient s'alimente des signes que des indicateurs transmettront par "reporting" au système d'information formel qui permet au projet de *savoir* ce qui se passe ;
- L'incertitude découle du fait de savoir qu'on ne sait pas tout, et que l'action se déploie dans l'espace du *contingent* c'est à dire de ce qui n'a aucune raison (connue) d'arriver et qui échappe par conséquent à toute prévisibilité (*Hamraoui*). Elle appelle la *précaution*, pour aider *au quotidien* à *vivre avec* et *faire face* dans un univers qu'il faut (re)*sentir* faute de pouvoir réellement le connaître;
- L'incertitude sur le risque est une dernière figure possible, mixte. Elle appelle la *délibération*, mise en débats hétérogènes du risque d'agir quand même, avec *prudence* alors (*Bourgeois et Van Belleghem*). Il faut aussi insister sur une autre facette de cette incertitude : l'incertitude sur l'efficacité de ce qui est mis en place (hors de soi dans le monde physique et le monde social, mais aussi en soi –l'*être sûr de soi*-) pour maîtriser le risque ...

Cette distinction est utile pour comprendre que l'expression de rapport au "risque" homogénéise une réalité plus disparate. Mais si nous retenons cette diversité, alors nous pouvons reprendre l'expression de "risque" dans une acception générique qui inclut le rapport à l'incertitude. Chacun s'accordant dès lors pour reconnaître qu'il n'y a pas de situation sans risque, est *sûre* la situation qui permet de *parer au risque*. Mais cela peut s'entendre de deux manières, donc, qui renvoient à deux conceptions du travail :

- *faire* ce qui est prévu pour prévenir ce qu'on veut empêcher, dans le cadre d'une *action* au service d'un *projet* qui concerne une dimension *homogène* de l'univers,
- *agir* dans un espace fondamentalement non réglé, *hétérogène*, où la sûreté, la sécurité, mais aussi bien la qualité, dessinent, dans la partie qui est alors confiée au travail comme *acte*, une *mission* individuelle et collective de faire face au risque (*Bourgeois et Van Belleghem, Fassert, Llory, Nouroudine, Rabit et Wallet*).

3. Déconfiner le signal ⁶

L'efficacité de la réaction au risque passe par la capacité à le situer, c'est à dire à mettre ce qui se passe en regard de ce qui peut se passer si on ne répond pas de manière adaptée.

S'agissant d'*alerter* sur le risque, *Chateauraynaud* souligne l'enjeu de « *déconfiner le signal* », c'est à dire le sortir de sa gangue, le rendre lisible, le mettre en résonance, le désenclaver, le délocaliser sans pour autant perdre

⁶ nous empruntons l'expression à Chateauraynaud

sa singularité. Regard clinicien, qui n'intéresse pas seulement le lanceur d'alerte, mais tous ceux que leur travail met aux prises avec un risque qu'il faut pouvoir reconnaître, comprendre et communiquer.

a. Reconnaître

Schématiquement résumé, il faut que ce qui arrive m'arrive. Autrement dit que l'événement me touche, dans le double sens que je le perçoive et qu'il me concerne.

- *Sentir ce qui se passe*

L'homme est à lui-même son premier et incontournable outil (*Villena*). L'homme pense parce qu'il a des mains dit Anaxagore, et c'est par l'exercice d'une intelligence fabricatoire, qu'en manipulant le monde, il l'apprend et le comprend. Clairement, « *le sentir et la pensée ne se laissent pas séparer* » (Böhle et Milkau, 1998) : le corps n'est pas chose mais accès aux choses, et le praticien, nécessairement, a un corps.

« *Faire corps avec son appareil* » indique assez comment la motricité organise la pensée du pilote (Jouanneaux, 2001) et lui permet d'élaborer les « *configurations sensibles* » (Jouanneaux) dans lesquelles il évolue. Le corps ne fait pas qu'éprouver, il exprime aussi et rend possible par la ressource qu'il représente (*Rabit et Wallet*). Donner corps à un projet, indique que rien n'existe tant qu'on s'en tient à l'énoncé, et qu'il faut bien qu'à un moment, les choses s'incarnent (*Jouanneaux, Moricot*)...

- *Se sentir concerné*

Pour reconnaître, il faut être impliqué. On ne peut pas se sentir tenu par ce qui ne nous touche pas... D'où la question alors, de l'autonomie : nulle autorité ne peut décider à notre place de *ce qui fait sens pour nous*, de la manière dont nous nous sentons concernés par ce qui se passe⁷. L'autonomie est une énergie, le ressort qui nous porte à *répondre au risque et du risque*, et il est clair alors qu'elle est indissociable elle-même de la notion de *direction* : le sens de ce qui se passe ne peut pas se décider sans égard à la direction visée, ne serait-ce que la principale qui est de permettre la vie. C'est pourquoi *Jouanneaux* préfère le concept de « *vitalité* »⁸, ce qui "dépsychologise" en quelque sorte le propos, mais l'idée est la même, nous semble-t-il : la signification, c'est ce que fait connaître un fait (information) par ce qu'il nous fait (sensation), la manière dont le fait nous affecte et affecte le monde dans lequel nous vivons (direction).

- *Les mots, et les autres, pour le dire*

Cette mobilisation, c'est l'enjeu même du métier dont nous avons souligné (Hubault, 2003) qu'il se vit dans une tension entre deux pôles :

- le pôle de la subjectivité où la sensibilité à ce qui se passe ne se construit pas sans lutter contre des stratégies défensives qui menacent de protéger de *l'autre* jusqu'à le rendre insensible, et donc incompréhensible, inaccessible...
- le pôle de la technicité où la professionnalité repose moins sur la « *personnalité individuelle* » de chacun que sur la « *personnalité organisationnelle* »⁹ qu'il prend du métier qu'il exerce dans l'organisation où il l'exerce, au point que le professionnel témoigne d'autant plus de son métier qu'il s'empêche de faire ce qu'il ferait en tant que personne ... Ou pour le dire comme Roustang, que à ce point « *étrangère à celui qui s'en sert* » (p.48), la technicité agit comme une « *orthopédie sans humanité* » (p.76).

⁷ dans *l'omelette au lard, la poule est concernée, mais le cochon est impliqué*... dit le dicton : voilà une différence à creuser !

⁸ G. Le Blanc (2002) développe comment Canguilhem met la « *vitalité* » au centre de sa réflexion, le débat qui s'en est suivi avec Ricoeur, et la différence d'approche que cela entretient avec Merleau-Ponty.

⁹ ces concepts renvoient à la typologie développée par Chester Barnard, reprise par Solé (2003, pp.3-4)

Toute organisation instaure bien une tension particulière entre résistance à ce qui nous inhibe et sensibilité à ce qui nous pousse. Formelle ou informelle, l'organisation est toujours une mise en scène de la manière de "contenir le risque". Cela passe par la manière de le nommer (*Lautier, Noulin, Rabit et Wallet*), et la qualité du collectif –*Rabit et Wallet* préfèrent parler de « communauté »- qui permet de se l'approprier.

b. Comprendre

Le risque pose la question de la pertinence de la compréhension de ce qui se passe, et de la réponse qu'elle inspire. On définira la pertinence comme la mesure de l'efficacité dans son rapport au singulier. Et c'est bien là le problème si le risque caractérise génériquement une situation « *ambiguë parce que non stabilisée, mais aussi énigmatique parce que jamais décryptée dans sa totalité* » (*Rabit et Wallet*) : comment ménager –on pourrait dire fiabiliser- la pertinence ?

Cela se joue au croisement de ces deux attitudes contradictoires dont se nourrit le métier :

- la confiance, qui consiste à *suivre ce qui nous pousse*, se laisser emmener par ce(ux) qui nous guide(nt) ; notre expérience mais aussi nos pré-supposés, nos paradigmes, notre anthropologie, (*Moricot, Zarifian*) ...
- la liberté, qui consiste à *suivre ce qui vient*, se laisser emporter par ce(ux) qui (nous) arrive(nt) ; l'événement, les rencontres, les occasions, ...

Chateauraynaud (2003) montre que l'efficacité de l'alerte tient dans le rapport entre la vigilance qui suppose ouverture à ce qui se passe et la confiance dans les signes et les dispositifs qui les produisent ... L'efficacité de la vigilance dépend de la manière dont le dispositif de surveillance s'organise par rapport au sommeil (des institutions comme des personnes) mais aussi à « ce » qu'il surveille, les catégories constituées publiquement comme « à surveiller ». Sur ce point, *Chateauraynaud* souligne le poids des "emprises" dans le travail, dont l'ergonomie ne fait pas suffisamment cas selon lui. Si elle poursuit sur son erre qui l'a menée du poste de travail à la situation de travail, nul doute cependant qu'elle rencontrera les systèmes d'emprises, différents des seuls jeux d'acteurs, qui structurent fortement les relations dans le travail, particulièrement le rapport au risque (*Llory*). En revanche, dans cette combinatoire confiance/liberté, l'ergonomie a toujours insisté sur le poids du biologique, de la corporalité dans le travail, les conséquences possibles de la fatigue au regard de la compréhension, particulièrement celle qui résulte du non respect des rythmes biologiques, et sur la ressource que constitue, à rebours, ce qui se noue aussi dans la dynamique de l'emprise, le collectif de travail (*Rabit et Wallet*).

c. Communiquer

Pour communiquer, il n'est pas nécessaire d'*être d'accord*, mais de pouvoir *s'accorder* (Roustang, 2000 ; Hubault, 2003), et pour cela, donc, rencontrer (*Lautier ; Chateauraynaud*). Plus les situations sont *ambiguës* et *énigmatiques*, plus donc le travail est une expérience quotidienne du risque, plus communiquer c'est mettre ce *quelque chose-là* en commun.

Les organisations modernes, comme les sociétés modernes, s'exposent plus que jamais au *malentendu*, qui ajoute du risque aux risques sur lesquels il devient plus difficile de communiquer. Dans l'espace-réseau¹⁰, on ne se rencontre pas on se connecte, on se branche, il n'y a plus de lieu identitaire –donc de point de vue identifiable- mais des relations identifiantes, *l'égarement* menace (*Lautier*). L'espace-réseau efface toute limite, toute distance et crée l'illusion d'une présence en tous points qui trompe sur la réalité des accords qui peuvent en

¹⁰ *Lautier* distingue bien, espace-réseau et espace en réseau

résulter sur ce qu'on croit savoir de ce qui se passe. Informer n'est pas communiquer. S'accorder est un processus d'ajustement qui nécessite un espace commun de calcul, d'expérience et de projection, de vie (*Fasser, Rabit et Wallet ; Zarifian, 2003*). Un partage.

La perte des repères n'est pas un mal en soi, c'est un enjeu : une connexion n'est pas une rencontre. « *L'absence des repères traditionnels n'est pas un accident, une simple conséquence : elle est un des enjeux de la transformation du travail* » souligne Lautier. Dans le modèle de la connexion, on ne connaît que des absences et des manques, le risque y est illisible. Une culture du risque est inséparable d'une manière d'habiter, d'un être-là qui reste entièrement à penser dans le modèle actuel du réseau. Il s'agit moins alors d'un risque par *manque* de communication, que d'un risque par *impossibilité* de communiquer, en tout cas le risque dû à *l'illusion* qu'on communique. Le risque, finalement, de l'isolement du travail, et dans le travail.

4. Ce qui n'a pas lieu explique ce qui a lieu

L'analyse d'accident dominante se veut "pragmatique" : les faits rien que les faits (*Fassart*), veut-elle. Quelle place laisse-t-elle alors à la compréhension de la manière dont, dans le travail, il n'est pas seulement en jeu de réagir à ce qui se passe, mais tout autant à ce qui pourrait se passer, pour l'empêcher ou pour le rendre possible ? Ainsi, qu'est-ce l'accident traduit, sinon qu'un *fait* n'est pas une donnée univoque ?

a. L'actuel n'est qu'une forme du réel

Hamroui le rappelle, « *l'indétermination intrinsèque des choses explique la résistance du réel à l'action humaine et, sur le plan moral, la possibilité du mal. Elle ouvre ainsi le champ à la "praxis", en vue de la production de l'utile, à la "poesis" pour la production du beau et de l'utile, et, enfin, à l'attitude éthique, en vue de la réalisation du bien* ». Si les choses sont ainsi non déterminées totalement, les *faits* aussi : le réel peut revêtir plusieurs formes, et la forme actualisée n'en est qu'une parmi d'autres possibles (*Granger, 1995*)¹¹.

Travailler c'est s'inquiéter de toutes les formes du réel qui se cache dans la réalité, pour les exploiter. Et s'inquiéter donc des occasions (positives ou négatives) que porte l'événement qui les fait émerger. Cette pluralité du devenir est bien dans le réel, fait bien partie de la situation, c'est d'ailleurs en quoi s'y joue la possibilité même d'un développement. L'analyse du "travail réel" n'aurait aucun sens si elle ne reconnaissait pas le travail selon cet ordre, dans sa visée même, restituant dans ce que l'opérateur *fait*, aussi ce qu'il ne peut pas faire, ce qu'il ne fait pas, ce qu'il empêche, ce qui l'empêche, ce qu'il fait advenir, ce qu'il cherche, ce qu'il pourrait faire, ce qu'il faudrait qu'il fasse ..., et dans la situation, toutes les formes du réel qui le font agir ...

b. L'actualisation ne réalise jamais la totalité du potentiel de la réalité

On ne peut pas comprendre ce qui se passe sans le mettre en perspective de ce qui aurait aussi bien pu être autrement. Pour comprendre le réel, il faut donc référer l'actuel au virtuel : *c'est ce qui n'a pas eu lieu qui explique ce qui a lieu* (*Granger*). La science, ainsi, travaille sur les faits virtuels.

¹¹ outre l'actuel, *Granger* distingue en effet trois autres formes du réel : le probable, le possible, le virtuel ; voir ici, *Jouanneaux*, qui reprend la typologie de G.G. *Granger*

Pour Granger, il faut faire une différence entre les faits physiques et les faits humaines : dans l'espace physique, les faits virtuels contiennent l'explication des faits actuels car ils réalisent la totalité des possibilités dont l'actuel est issu. Mais pour les faits humains, il en va autrement :

- d'un côté, la science ne peut jamais se substituer à l'expérience (*Villena*),
- mais de l'autre, ce que dit la science, aucune expérience ne le dit,

d'où la nécessité de confrontations, délibérations hétérogènes... sur ce que signifie "ce qui se passe". On comprend que le risque, ici, c'est d'abord le "modèle unique".

Une telle approche résonne étroitement avec la définition de l'objectivité que nous avons souvent empruntée à Girin (1990)¹² : la fidélité aux faits, c'est la fidélité à « *l'histoire qui nous intéresse* » à travers eux (p.176)¹³ . C'est que, en effet, dans le champ des sciences humaines et sociales, la virtualité des faits ne peut pas être considérée sans égard aux valeurs qu'ils mettent en jeu, et aux possibilités/impossibilités qu'ils offrent. La valeur d'un fait ne dépend pas seulement de sa généralisation, elle répond aussi de l'*intention* poursuivie dans sa "découverte" : l'intention de précaution, de prudence, justifie de ne pas considérer comme « fait réel », les seuls faits actuels, mais aussi les autres.

5. Changer la *manière de voir* le risque

Noulin insiste sur ce point : toute confrontation *des* manières de voir *un* problème considère en fait des problèmes différents qui ne peuvent pas se mesurer entre eux puisqu'ils sont strictement incommensurables les uns aux autres. Reprenant les termes de Kuhn, elle rappelle qu'une *différence dans les interprétations d'un objet identique* cache le plus souvent une *construction de deux objets différents*, et que s'il est après tout possible de parvenir à voir avec les yeux de l'autre, ça ne peut jamais se faire en même temps que de maintenir sa propre vision. On est ainsi moins en face d'une concurrence des manières de voir un même problème que d'une concurrence des problèmes eux-mêmes.

Ce point a des applications multiples. Par exemple, il y a bien deux *manières de voir* l'interface Homme(s)-Machine(s). Dans un cas, *l'interface* Homme(s)-Machine(s) désigne l'écran ou le logiciel ou les procédures comme *une chose qui relie l'Homme aux Choses* (ce pour quoi on peut justement les penser en continuité). Dans l'autre cas, l'interface désigne *le travail lui-même* : l'activité de travail réalise cette médiation qui relie deux entités hétérogènes, l'Homme et le Système, l'Homme et les Choses (le logiciel, l'écran, les procédures, relevant plutôt alors du concept de tâche). Ce qui oppose la culture du Programme et la culture de l'Événement, ce n'est donc pas tant leur *manière* de concevoir une *même* réalité : l'interface ; ce qui les oppose, c'est que *le terme "interface" ne désigne pas la même réalité physique* pour l'une et pour l'autre.

Pour nous, c'est là un point décisif, car le sens de l'intervention ergonomique en dépend : l'enjeu, en effet, n'est pas d'opposer un point de vue à un autre sur le travail, par exemple, mais de faire apparaître la différence de conception de ce qu'on appelle travail, de compréhension de ce qui s'y joue, ... Intervenir sur le risque, c'est

¹² pour de plus amples développements sur ce point, voir Hubault (2001)

¹³ précisons que si les "faits" nous intéressent par rapport à la visée qui les saisit (ce que Bakhtine, appelle « *le paradigme extopique* »), cela ne peut évidemment pas signifier de ne retenir que ceux qui confortent cette visée. Le problème de l'exactitude des sciences humaines tient à la difficulté de « *surmonter ce qui est "autre" sans le transformer en quelque chose à soi* » (Bakhtine, in (Clot, 1990, pp. 176-177))

donc moins viser à changer le point de vue de l'organisation sur le risque mais plutôt de changer le paradigme dans lequel l'organisation voit le risque.

C'est en cela que la *problématique des points de vue* littéralement transgresse la culture du modèle unique, globaliste, qui soutient l'économie standard. Encore faut-il que cette transgression soit réelle, et nous avons souvent dénoncé la mode des pratiques "participationnistes" qui se prétendent indûment innovantes sous ce rapport. Solliciter les opérateurs uniquement pour *signaler* des défauts que les concepteurs continuent de *solutionner* dans leur coin, cela ne fait jamais que reconduire¹⁴ la dichotomie taylorienne conception/exécution, et maintenir le *sens* hors d'atteinte de ceux qui "signalent" –ils risquent d'ailleurs de ne jamais savoir ce qui *vaut* d'être ou pas rapporté-, mais aussi de ceux qui "résolvent" –la dissociation du savoir et du faire fait obstacle à la compréhension de *ce-qui-se-passe*, sa contextualisation dans l'histoire de la situation-. Voyons bien que cette approche instrumentaliste et fonctionnaliste perpétue une tradition philosophique et politique qui enferme l'expérience du travail dans le registre du *sentiment* incapable d'une véritable compréhension des phénomènes à laquelle, en revanche, l'ingénieur est censé accéder en mobilisant, lui, le registre de la *connaissance*¹⁵.

a. Un certain rapport à l'incertitude

Plutôt que de paradigme, Maggi (1996) parle « *manière de voir* », et il montre que toute organisation est une « manière de voir » son rapport avec une dimension sensible. Pour ce qui nous intéresse, on peut donc *regarder l'organisation comme un certain rapport à l'incertitude*. Le risque, alors, est la contrepartie de la manière dont l'organisation se protège de ce qu'elle voit comme un risque pour elle.

Inspirés par les travaux de Mary Douglas, de nombreux auteurs (voir Peretti-Watel, 2000) montrent que ce rapport est lui-même l'expression d'un *accord* sur ce qui fait "risque" ou non (*Fassert, Moricot, Moroni et Lagrange*). Aussi, pour qu'*on* (les gestionnaires, les syndicalistes, les médecins) s'intéresse aux risques dont les salariés doivent répondre, cela suppose de construire la vision de l'organisation qui permet de comprendre ses rapports avec le risque. Si on part des "facteurs de risque", on en viendra inévitablement à expliquer une probabilité par une causalité... Changer la manière de voir le risque cela demande donc de construire une vision de l'organisation capable de comprendre ses rapports avec le risque (*Nourouline*).

Une organisation est toujours une "réponse" –qu'elle voudrait souvent être une "solution"- pour faire face à l'incertitude à laquelle la confronte son activité. Mais elle constitue en même temps une *expérience* dans laquelle les personnes éprouvent les limites de cette réponse –ce qui leur fait savoir que ce n'est pas une solution- qui les ramènent au cœur d'une incertitude qui constitue ainsi, finalement, *le rendez-vous du travail*. On peut dire qu'en choisissant finalement les risques dont elle décide de se protéger, l'organisation désigne en même temps ceux qu'elle déplace dans l'espace "non réglé" du travail réel.

¹⁴ en vérité, non seulement c'est reconduire mais c'est peut-être même régresser par rapport à l'essence du taylorisme, qui n'est pas dans la *séparation* des concepteurs et des exécutants, mais, comme le rappelle Zarifian (1995), dans l'illégitimité des exécutants à prétendre quoi que ce soit en matière de conception : le *rapprochement* des concepteurs vers les exécutants, au plus près des ateliers, est au contraire préconisé par Taylor qui redoute que, sinon, ils se bureaucratisent... On le voit, certaines "modernisations" dans la conduite de projet retournent aux origines mêmes de la pensée de Taylor, en l'inversant : maintenant, on fait plutôt *monter* les ouvrier vers les concepteurs, dans les "groupes ad hoc", loin des ateliers....

¹⁵ sur ce point, on pourra se reporter à Mendel (1998), Llory (2001)

b. Une certaine manière de remédier

Que vaut l'alerte, l'alarme, face au risque ? *Chateauraynaud* montre bien le paradoxe : l'efficacité de l'alerte c'est d'empêcher ce qu'elle nomme, créer en somme de la réversibilité dans ce qu'elle dénonce comme fatal ; elle suppose qu'on puisse atteindre une puissance d'action dans le moment même où elle révèle une impuissance.

L'enjeu est donc de pouvoir *remédier*.

L'économie peut se lire comme un mode d'organisation de la société par rapport aux risques, l'entreprise comme un lieu de socialisation du risque mais aussi de répartition du risque. On peut s'intéresser aux évolutions/mutations économiques du point de vue du mode de mutualisation des risques qu'elles mettent en place pour favoriser des régulations qui permettent de remédier aux risques considérés comme les plus sensibles. L'ergonome a beaucoup à apprendre de ces niveaux de lecture qui mettent les risques encourus dans le travail en résonance avec les changements dans la mutualisation des risques qui s'instaurent du fait des évolutions de la composition organique du temps de travail et de vie.

Dans un registre plus subjectif, la *remédiation* est une condition nécessaire de l'engagement, et donc une condition "stratégique" du travail comme expérience du risque. Les catégories développées par Arendt s'appliquent parfaitement ici : si travailler c'est prendre le risque, cela signifie qu'il est toujours possiblement *reprochable*, qu'on peut toujours trouver à redire à la manière dont il a fait face... Dès lors :

- s'engager dans le travail, ça demande de pouvoir renverser le cours des choses que le risque vient déranger, remédier à *l'irréversible*, en somme *pardonner* au monde, et être lui-même *pardonnable* en cas d'échec ;
- s'engager dans le travail, aussi, c'est faire l'expérience de ce qui n'est pas prévu, pouvoir remédier à *l'imprévisible* et, ainsi, tenir la *promesse* de la tâche, la réaliser "quand même", avec l'assurance, elle aussi promise, que la promesse de reconnaissance sera elle aussi tenue envers le travail.

6. Concevoir un autre rapport de l'organisation au risque

Changer la manière de voir le risque cela demande donc de construire une vision de l'organisation capable de comprendre autrement ses rapports avec le risque. Pour nous, c'est là un enjeu central de l'intervention ergonomique puisque c'est le même que construire une vision de l'organisation capable de penser autrement ses rapports avec le travail (*Bourgeois et van Belleghem*)...

a. Un risque acceptable est un risque accepté¹⁶

Prendre le risque cela établit un droit, sur la valeur du risque pris. C'est d'abord le droit de nommer, de dire son mot sur les mots pour le dire (*Noulin*), le droit d'alerter pour le prévenir (*Chateauraynaud*, 2003).

Un risque n'est acceptable qu'au regard de la valeur qu'il crée : c'est une question centrale dans le débat sur la privatisation de certaines entreprises à risque où on ne discute que du risque dérivé des exigences nouvelles de la rentabilité, *sans rien dire* du risque que peut engendrer le fait de changer le système de valeur qui gère l'activité dans laquelle on prend un risque, si la *raison* de prendre ce risque se perd ou perd en lisibilité. Pourtant, le risque qu'"on" commence à y regarder à deux fois avant d'y aller, qu'une manière de droit de retrait devant le danger

¹⁶ l'expression est de Ewald (1986, p.424), cité par Peretti-Watel (2000, p.61)

commence à poindre et donc que se dégrade l'engagement sans lequel il n'y a pas de sûreté, tout cela est d'autant plus *certain* qu'on ne l'aura pas... discuté ! Ce n'est pas là un effet de la rentabilité, mais un effet de l'engagement différent que des opérateurs sont susceptibles de manifester si la rentabilité devient la raison qu'il faut *aussi* satisfaire à travers le risque qu'ils prennent –et font courir-, si surtout leurs raisons d'agir ne sont pas écoutées et ne trouvent pas leurs places dans l'organisation. On assiste d'ailleurs au même phénomène dans d'autres activités où le "pacte" qui tient ensemble tous les éléments du système est soudainement mis en cause, par exemple pour les enseignants ou les médecins soudainement capables de l'inimaginable... Cette question *est* une question d'ergonomie : le sens du travail y est très clairement engagé, d'une manière qu'on ne peut pas taire si on veut comprendre comment les compromis opératoires sont tenus... et éventuellement menacés de ne plus l'être si certaines conditions essentielles sont "sourdeusement" changées...

b. Le risque comme ressource de développement

Le risque est une occasion. L'occasion d'une autonomie. L'occasion d'agir, plus simplement : faire du monde autre chose, faire quelque chose de soi (*Hamraoui, Jouanneaux, Nouroudine*).

Le risque ressort ainsi comme une ressource de développement, pour les organisations, pour les personnes.

- Pour les organisations, le risque est d'abord le vecteur d'un ancrage dans le "quotidien", dont l'idéologie du projet tend à les éloigner. A notre avis, c'est un enjeu fort pour le management (*Bourgeois et Van Belleghem*) : écartelé entre le repli sur la posture d'ingénieur (univers du "ce qui doit être") et la fuite en avant dans la stratégie (univers du "ce qui sera"), le manager doit savoir occuper professionnellement –c'est à dire avec toutes les dimensions du métier que cela demande de définir- le *quotidien* de l'organisation (univers du "ce qui se passe"). C'est la condition de son rapport à ceux qu'il encadre. Cela suppose donc en même temps une évolution des modèles de prévention (sécurité, sûreté, voire qualité) vers un contenu où la dimension technique est mise en tension avec les domaines socio-organisationnels et humains (*Lagrange et Moroni*), ce qui peut aussi se dire évolution vers une compréhension du risque comme un problème sans cause –mais pas sans raison-, et donc sans solution –mais pas sans réponse-.

- Le risque concerne autant le rapport à la règle dans l'ordre du fonctionnement que le rapport aux valeurs dans l'ordre de la subjectivité. Le risque se joue toujours entre ces deux registres normatifs (*Nouroudine, Rabit et Wallet*) et le travail entre ces registres est donc fondamental pour empêcher de verser soit dans une survalorisation des procédures soit dans une survalorisation de la subjectivité. L'enjeu *clinique* est de sortir du dilemme « devoir justifier le collectif ou l'autonomie comme un moyen "utile" » –mais alors comment accéder à l'implication et à l'engagement, si on y prête considération que pour *s'en servir*, à seule fin utilitariste, et donc hétéronome, de perfectionner le fonctionnement ? idem pour les "signaux faibles" ?-, ou « devoir justifier le collectif ou l'autonomie au seul motif des valeurs personnelles » –mais alors comment comprendre leur efficacité vis-à-vis du risque si on ne leur reconnaît aucune raison dans la nature même des situations ?- .

On voit tout l'enjeu de développer une vision de l'organisation en termes de tension entre ces visées hétérogènes. Au final, le risque réel dépend de la manière dont les occasions se répondent : les zones que l'organisation identifie comme son risque désignent *de facto* les places qu'elle donne au travail, mais celles-ci ne représentent pas *de facto* ce que l'opérateur regarde, lui, comme son risque. D'où ces jeux de contre-effectuation (*Zarifian*) par lesquels l'opérateur *contre* le risque d'"activité empêchée", d'une manière qui lui permet tout à la fois de vivre son histoire et de réinvestir dans "ce qui se passe" pour le comprendre... Dessinant une figure, comme l'ergonomie s'attache à en témoigner sans cesse, de l'inaliénabilité essentielle du travail.

Bibliographie

- Arendt H., 1983 [1961], *Condition de l'homme moderne*, Éditions Calmann-Lévy, Pocket
- Böhle F., Milkau B., 1998, *De la manivelle à l'écran ; l'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*, Éditions Eyrolles, coll. de la DER/EDF
- Clot Y., Rocheix JY., Schwartz Y., 1990, *Les caprices du flux, les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Éditions Matrice, Coll. point d'appui
- Chateauraynaud F., 2003, "Incontournables présences. L'exercice de la vigilance sous contrainte du "principe de précaution", in Gilbert C. dir., *Risques collectifs et situations de crise. Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, L'Harmattan, Collection Risques collectifs et situations de crise, pp.111-125.
- Chateauraynaud F., 2003, "Le lanceur d'alerte à l'épreuve du jugement - Point de vue sur les conditions pragmatiques d'une vigilance citoyenne", Colloque *La protection du lanceur d'alerte sanitaire*, Fondation Sciences Citoyennes, Paris, 29 mars 2003.
- Ewald F., 1986, *L'état providence*, Éditions Grasset-Fasquelle
- Girin J., 1990, "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in(s/d) Martinet, *Épistémologies et sciences de gestion*, Éditions Economica
- Granger G.G., 1995, *Le probable, le possible et le virtuel*, Éditions Odile Jacob
- Hubault F., 2001, "Faire de l'ergonomie une pensée", in Hubault F. (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique ?* Éditions Octarès, pp.11-32
- Hubault F., 2003, "Impossible de s'entendre si on renonce à danser ensemble", in Hubault F. (coord.), *Le métier d'ergonome*, séminaire Paris1 27-31 mai 2002, Éditions Octarès, pp.155-169
- Jouanneaux M., 2001, "le travail est une pensée en acte", in Hubault F. (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique ?* Éditions Octarès, pp.53-66
- Julien F., 1996, *Traité de l'efficacité*, Éditions Grasset, (livre de poche/biblio essais, n°4292)
- Le Blanc G., 2002, *La vie humaine, anthropologie et biologie chez Canguilhem*, Éditions PUF
- Llory M., 2001, "Penser la sécurité : les obstacles au renouvellement des pratiques managériales", in Hubault F. (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique ?* Éditions Octarès, pp.77-92
- Maggi B., 1996, "La régulation du processus d'action de travail", in Cazamian P., Hubault F., Noulon M., *Traité d'ergonomie*, Éditions Octarès, pp.637-662
- Mendel G., 1998, *L'acte est une aventure ; du sujet métaphysique au sujet de l'acte pouvoir*, Éditions La Découverte
- Peretti-Watel P., 2000, *Sociologie du risque*, Éditions Armand Colin
- Perrow C., 1999 [1984], *Normal accidents. Living with high-risk technology*, Basic books, Éditions Princeton University Press
- Roustant F., 2000, *La fin de la plainte*, Éditions Odile Jacob
- Solé A., 2003, "Un spectacle du monde", in Hubault F. (coord.), *Le métier d'ergonome*, séminaire Paris1 27-31 mai 2002, Éditions Octarès, pp.3-18
- Zarifian P., 1995, *Le travail et l'événement*, Éditions L'Harmattan
- Zarifian P., 2003, *A quoi sert le travail ?*, Éditions La Dispute/ "Comptoir de la politique"