

# Le rôle de la socialisation dans la gestion des risques : le cas des agents des services de prévention des risques

I. FUCKS<sup>1</sup>, S. GUYOT<sup>1</sup>, J. SCHRAM<sup>1</sup>

(Manuscrit reçu le 29 septembre 2008, accepté le 16 mars 2009)

**RÉSUMÉ** Cet article met en lumière le rôle de socialisation des agents des services de radioprotection : ses formes d'expression, les facteurs participant à son élaboration et sa fonction au regard des missions formelles d'appui et de contrôle. L'examen du rôle de socialisation des agents permet de mettre en évidence des objectifs de métier différents et complémentaires de leurs missions formelles : l'appropriation des règles de radioprotection, et non pas seulement le respect des règles, l'élaboration d'une culture et non pas seulement la conformité à des exigences par les intervenants prestataires.

**ABSTRACT** The role of socialization within the risk management: the case of the officers of risk prevention.

This paper highlights the role of socialization of the officers within the prevention of risks: its ways of expression, the factors which contribute to its elaboration and its function regarding to the formal missions of advice and control of this staff. The analysis of the role of socialization presents the particular goals which are purchased by the radiation protection staff. These aims are different and additional to their formal objectives: the appropriation practices and the development of a radiation protection culture in addition to the respect of expectations and formal rules by the subcontracting workers.

**Keywords:** officers of risks / role / socialization / risk management

## 1. Introduction

Dans le domaine de la radioprotection<sup>2</sup> (EDF, 2004) et au cours des arrêts de tranche, les agents des services de prévention des risques (SPR) encadrent le travail des intervenants<sup>3</sup> prestataires soit parce qu'ils leur apportent assistance et conseil soit parce qu'ils contrôlent la conformité de leurs interventions au référentiel de radioprotection. Par exemple dans le cadre de leur mission de

<sup>1</sup> EDF, R&D, Département de management des risques industriels, groupe Facteurs Humains, 1 avenue du Général de Gaulle, 92141 Clamart Cedex, France.

<sup>2</sup> La radioprotection est l'ensemble des mesures et moyens de prévention mis en œuvre pour protéger l'homme des risques d'exposition dû aux rayonnements ionisants et des risques de contamination.

<sup>3</sup> Les intervenants désignent les personnes qui travaillent, interviennent sur les installations et les matériels. Ils ont une action directe sur ceux-ci.

contrôle, ils constatent et font corriger les écarts observés sur les chantiers tandis que dans le cadre de leur mission d'assistance, ils répondent aux sollicitations de ces acteurs.

Le contexte d'intervention des agents des services de prévention des risques se distingue, en arrêt de tranche, par le fait qu'ils sont confrontés à une population prestataire sur les chantiers de maintenance, de spécialités techniques diverses et variées (robinetterie, chaudronnerie, etc.). Cette population intervient ponctuellement sur les sites de production considérés, à raison de quatre semaines en moyenne pour un arrêt de tranche. Par conséquent, les intervenants de ces entreprises ne sont ni des spécialistes de la radioprotection, ni nécessairement familiers des pratiques et des modalités locales<sup>4</sup> de prise en compte des exigences de radioprotection. De plus les arrêts de tranche se caractérisent, en fonction de certaines données techniques, par de forts enjeux temporels et de nombreux chantiers en parallèle dans les locaux concernés.

Du point de vue réglementaire, les agents des services de prévention doivent s'assurer de la conformité des interventions de maintenance aux exigences de radioprotection. Au niveau organisationnel, la réalisation de cet objectif repose sur ces deux missions que ce sont le contrôle et l'appui-conseil. Ces deux missions positionnent régulièrement ceux-ci dans une démarche réactive vis-à-vis des intervenants d'autant plus qu'ils font bien souvent face aux difficultés de terrain des intervenants et à leur non maîtrise des règles de radioprotection.

On peut dès lors se demander si les agents des services de prévention des risques adoptent d'autres registres d'actions que celles du contrôle et du conseil, plus pro-actives pour assurer non pas seulement la conformité des interventions aux exigences de radioprotection mais l'intériorisation des règles de radioprotection. Nous faisons dès lors l'hypothèse que les agents des services de prévention peuvent jouer ce rôle de socialisation vis-à-vis des intervenants prestataires, visant non pas seulement la conformité réglementaire, mais l'appropriation des règles et bonnes pratiques en vue de participer au développement de la culture radioprotection.

L'objectif de cet article, basé sur deux études (Fucks et Schram, 2005a, 2005b, 2006a, 2006b) menées par le groupe Facteurs humains de la division Recherche & Développement d'EDF, est de mettre à jour l'existence et la complexité du rôle de socialisation des agents des services de prévention des risques. Ces deux études

---

<sup>4</sup> Les intervenants prestataires de la maintenance, dont il est question, interviennent principalement au cours des arrêts de tranche dans les unités de production. Un arrêt de tranche se déroule sur un période de quelques semaines : 3 à 4 semaines pour un arrêt pour simple rechargement et de 6 à 8 semaines pour une visite partielle. La durée de l'arrêt de tranche est fonction du volume d'activités de maintenance à réaliser.

qualitatives ont été menées sur quatre sites de production et construites sur la base d'observations et d'entretiens semi-directifs avec les agents des services de prévention des risques et leur management, et d'entretiens avec les intervenants prestataires et leur management.

## **2. Le rôle de socialisation des agents des SPR**

D'une manière générale, la socialisation renvoie à l'apprentissage de normes et de pratiques sociales assurant l'intégration de l'individu dans la société (Durkheim, 1925). Doise (1984) observe par exemple que la socialisation est un processus d'influence sociale qui se joue principalement au cours des interactions sociales entre individus. Elle résulte simultanément d'une contrainte exercée par les acteurs et des interactions entre un individu et son environnement. Plus précisément encore, Pierre (1990) définit la socialisation organisationnelle de la manière suivante : « *un phénomène social, qui par un jeu de discours, de pressions, d'influence, d'apprentissage et de formation, va tendre à modeler les valeurs, les comportements, les attitudes, les convictions et représentations de l'individu de manière à assurer sa conformité au modèle privilégié par l'organisation...* ».

Le rôle désigne « *l'ensemble des modèles culturels associés à un statut. Il englobe par conséquent les attitudes, les valeurs et les comportements attendus que la société assigne à une personne et à toutes les personnes qui occupent ce statut* » (Linton, 1967). C'est une « *étiquette qui permet à autrui de nous situer dans la relation sociale, et même dans la société* » (De Coster *et al.*, 2006).

Partant de ces définitions, le rôle de socialisation des agents des services de prévention des risques renvoie à l'ensemble des valeurs, des attitudes et des conduites que ceux-ci adoptent et déploient pour amener les intervenants à s'approprier les règles et les pratiques de radioprotection. Nous faisons dès lors l'hypothèse que les agents des services de prévention peuvent jouer un rôle actif de socialisation vis-à-vis des intervenants prestataires, c'est-à-dire qu'ils peuvent exercer une influence sociale sur les intervenants pour favoriser l'adoption durable des règles et des conduites appropriées dans le domaine de la radioprotection.

En plus des actions des demandes d'appui et des actions de contrôle visant à vérifier le respect des règles et des pratiques de radioprotection, les agents des services de la prévention des risques rechercheraient l'appropriation de ces règles par les intervenants prestataires. Ils amèneraient ces prestataires à devenir acteurs collaborateurs. Leurs relations professionnelles avec les intervenants prestataires peuvent en effet constituer des espaces privilégiés de socialisation.

Avant d'explorer cette hypothèse et d'en faire la démonstration, il reste à distinguer les différents mécanismes de socialisation et leurs résultats en matière de changement.

### ***2.1. Les mécanismes du processus de socialisation et ses résultats : conformité, identification et appropriation***

La socialisation s'opère au travers de trois mécanismes sociaux principaux : la transmission par les anciens, les prescriptions<sup>5</sup> et les interactions sociales entre individus. Dans le cas de la radioprotection, les deux derniers processus sont mobilisés par les agents de la prévention des risques.

Parallèlement ces mécanismes peuvent aboutir à des résultats différents en matière de conformité sociale aux règles et conduites attendues. Kelman (1961) a identifié trois niveaux de conformité : le suivisme, l'identification et l'appropriation. Ces niveaux diffèrent selon la durabilité du changement adopté (temporaire, ponctuelle, durable) et l'intégration du changement dans le système de valeurs (nulle, fragile et forte).

Le « suivisme » des règles correspond à un niveau de conformité de durabilité temporaire et d'intégration nulle. Il est essentiellement motivé par le souci de l'individu d'éviter toute forme de sanction. L'adoption des comportements attendus n'est alors que temporaire puisqu'elle s'inscrit en réaction à autrui, par exemple sous l'exercice d'une surveillance : un intervenant réalise un contrôle de débit de dose ou renseigne un document administratif s'il a observé la présence d'un agent de la prévention des risques, ce qu'il ne fera pas systématiquement s'il ne se sent pas contrôlé.

L'identification correspond à un niveau de conformité de durabilité ponctuelle et d'intégration fragile. Le changement est opéré parce que la personne choisit de l'adopter, dans le cadre d'une relation « affective » avec autrui, d'une relation sociale caractérisée par l'identification à un individu. Certains nouveaux comportements sont considérés comme attractifs car ils permettent de satisfaire un objectif ponctuel. Par conséquent, la conformité sociale par identification est fragile car elle est conditionnelle de la relation concernée.

L'appropriation correspond à un niveau de conformité durable et d'intégration forte. Elle repose sur l'intériorisation de nouvelles normes, l'individu s'approprie les croyances, les attitudes et les comportements souhaités car ils s'inscrivent dans

---

<sup>5</sup> Celles-ci désignent les actions contrôlées par l'organisation pour assurer l'adoption par ses membres des valeurs, règles et comportements attendus. Il peut s'agir de formation, de campagne de sensibilisation, d'affichages, de règles, etc.

leur vision du monde, proposent un éclairage cohérent avec leur vision du monde, des solutions et des résolutions de problèmes quotidiens.

### ***2.1.1. La socialisation par les prescriptions et le suivisme***

La notion de prescription n'est pas ici réduite aux règles formelles de travail et de radioprotection. Elle englobe toutes les manifestations formelles de l'organisation visant à modeler les comportements et les attitudes. Les prescriptions désignent les actions contrôlées par l'organisation pour assurer l'adoption par ses membres des valeurs, règles et comportements attendus. Il peut s'agir de formation, de campagne de sensibilisation, d'affichages, de règles, etc.

Les formations, même si elles comportent des chantiers écoles, sont l'occasion d'énoncer les principes et les règles de radioprotection. Néanmoins elles ne sont pas suffisantes pour préparer complètement les intervenants à la prise en compte des exigences de radioprotection au cours de l'exécution de travail. Par exemple, au cours des formations, il est rappelé que les zones oranges sont des zones contrôlées particulières et qu'elles sont encadrées par une règle : un agent entre en zone orange au moyen d'une autorisation formelle. En revanche, l'intervenant prendra connaissance du document et du processus d'accès à ces zones uniquement lorsqu'il y sera confronté, c'est-à-dire quel est le service compétent pour le retrait de l'autorisation, le lieu du retrait, la personne compétente pour signer cette autorisation, etc.

Les règles aussi ne sont pas toujours suffisantes à l'adoption des conduites à tenir en matière de radioprotection. Elles comportent également certaines limites : leur généralité au regard des spécificités des situations, leur incomplétude, leur interprétation nécessaire à leur application. L'activité de travail se caractérise, par exemple, par nombre d'incertitudes et d'aléas que les règles formelles ne permettent pas toujours de solutionner (De Terssac, 1992).

Les règles comportent aussi parfois certaines limites liées à *leur légitimité*.

Par exemple, si les règles de radioprotection témoignent pour les intervenants d'une démarche de progrès, de l'engagement de l'entreprise dans ce domaine, ceux-ci constatent également, pour partie, leur caractère exogène, déconnecté de leur réalité de travail. Certaines de ces règles sont qualifiées d'obligations légales, de contraintes imposées par l'environnement extérieur. Les exigences, dans le domaine de la radioprotection, sont en effet de natures diverses. Certaines renvoient à des mesures directes de gestion des risques, comme, par exemple, l'adoption d'équipements de protection individuelle, tandis que d'autres proposent une approche notariale, administrative des risques, comme, par exemple, le

renseignement de certains documents, l'apposition de signatures, le retrait d'autres documents avant la mise à disposition de certains matériels, etc. Du point de vue des intervenants, toutes les règles ne bénéficient dès lors pas de la même légitimité. Sont légitimes celles qu'ils considèrent comme utiles, c'est-à-dire celles qui leurs procurent en temps réel un bénéfice en matière de gestion des risques, « *les frottis, la dose, la contamination volumique et surfacique, c'est ça qui nous intéresse* », et qui de facto font l'objet de modalités de mise en œuvre peu contraignantes, c'est-à-dire des modalités qui ne se présentent pas comme des facteurs de discontinuité, de « micro » interruption au regard de leur activité. Certaines règles peuvent, par exemple, requérir de la part des intervenants d'interrompre leur chantier, même si seulement pour quelques minutes, voire de sortir de l'installation, pour se conformer à certaines exigences. Il s'agit, par exemple, au cours de l'intervention, de faire valider un document de travail par un agent, sans lequel une activité ne peut continuer. Mais, du point de vue des intervenants, la maîtrise de l'activité repose sur une dynamique temporelle continue et non pas morcelée. Chaque interruption ne suspend pas seulement le travail mais « brise » également leur concentration et le suivi de l'intervention. La reprise du travail impose alors de répéter certaines phases de la préparation, de reprendre la logique de l'intervention, de se remémorer les gestes et actions pour vérifier l'état d'avancement, ce qui demande du temps alors qu'ils sont également contraints temporellement.

Dans cette perspective, le seul recours aux formations, affiches et au rappel des règles (actions menées dans le cadre de la mission de contrôle) ne peut aboutir qu'au suivisme des intervenants prestataires. L'adoption de la règle ou de la conduite à tenir n'est pas pérenne, elle vise essentiellement à éviter toute forme de sanction, administrative et/ou sociale.

### ***2.1.2. La socialisation par les interactions sociales : de l'identification à l'appropriation***

Les interactions sociales sont un processus de socialisation plus complexe et dynamiques. Elles reposent en effet sur des échanges entre acteurs. Elles sont alors l'occasion pour les acteurs socialisant d'employer, en plus des prescriptions, d'autres leviers de respect et d'adoption des règles tels que, par exemple, l'utilité et le sens de la règle, la proposition de solution de travail appropriée, les valeurs (la sécurité, la coopération, la solidarité), la possibilité de rapporter l'intérêt d'une règle ou d'une pratique à partir de la situation réelle dans laquelle se trouve les acteurs, le contexte peut être mobilisé, mais aussi l'implication, l'engagement peuvent être sollicités, etc.

Par conséquent, lors de ces interactions, les agents de la prévention des risques peuvent d'une part transmettre le sens et l'utilité que recouvrent les exigences de radioprotection pour les intervenants en les replaçant dans le contexte particulier de leur intervention (ce qu'un contrôle de conformité ne garantit pas) et d'autre part, apporter la preuve aux intervenants que leur travail et la radioprotection peuvent être compatibles, certes sous conditions parfois d'ajustements qui respectent l'esprit des exigences et tiennent compte de la réalité du travail (Fucks et Schram, 2006a, 2006b). Ils peuvent faire preuve de l'intérêt qu'il porte à la situation de travail de l'intervenant et témoigner de leur implication en proposant des solutions de travail et solliciter à leur tour l'engagement de l'intervenant.

À ce niveau, les règles et les comportements sont adoptés parce qu'ils signent la relation d'engagement à l'autre, l'identification, la reconnaissance de la relation sociale dans laquelle les agents de la prévention des risques et les prestataires sont engagés. Ensuite, ils peuvent être adoptés car ils sont considérés comme utiles, pertinents au regard des problèmes que les acteurs peuvent rencontrer. Ceux-ci font sens et sont adoptés durablement.

### **3. Le rôle de socialisation : une pratique de métier des agents de services de radioprotection ?**

Notre hypothèse est pour rappel que les agents des services de la prévention des risques recherchent l'appropriation, et non le suivisme, des règles par les intervenants prestataires parce qu'elle suppose une adoption durable et pérenne des règles. Ils amèneraient ces prestataires à devenir acteurs collaborateurs.

Pour valider cette hypothèse, nous interrogeons les expressions concrètes que peut prendre ce rôle et nous chercherons aussi à savoir s'il s'agit d'une pratique de métier ou s'il fait l'objet davantage l'objet de stratégies individuelles.

#### ***3.1. Les expressions concrètes du rôle de socialisation***

Au cours des observations menées sur les chantiers de maintenance, des attitudes et des comportements adoptés par les agents de la prévention des risques, ne pouvaient être répertoriées sous le registre de l'appui (renseigner un intervenant, réaliser une mesure de contamination) ou du contrôle (vérifier le port des équipement de sécurité, signaler un défaut de balisage). Ceux-ci ont permis d'identifier le rôle de socialisation des agents des services de prévention des risques.

Les exemples suivants permettent de saisir le rôle de socialisation des agents des services de prévention des risques.

- Cas 1 : c'est un agent qui, lors d'un repli de chantier, rappelle à un intervenant que la bouche du déprimogène doit être tournée vers l'intérieur du tuyau (et non ouverte vers l'extérieur) pour éviter une dispersion de contamination.
- Cas 2 : c'est un agent qui signale à un intervenant que son sac de déchet ne peut être laissé tout près de la voie de passage pour éviter d'exposer, inutilement, les autres personnes.
- Cas 3 : c'est un agent qui actualise un régime de travail radiologique et une évaluation dosimétrique pour un intervenant, sur le chantier et en temps réel. Normalement, à la suite d'une évolution du débit de dose au cours d'une activité de maintenance, les intervenants doivent interrompre leur chantier, contacter les agents des services de prévention des risques pour actualiser l'analyse de risques et si besoin les moyens de protection. Mais, les contraintes temporelles liées à l'activité font parfois obstacle à cette interruption. Familiers de ces contraintes, les agents sont alors porteurs d'ajustements locaux pour que chacun des groupes d'acteurs puisse réaliser ses objectifs. Dans ce cas-ci, ils permettent aux intervenants de ne pas sortir de zone contrôlée (pas de perte de temps), de rester sur leur chantier à la condition de les appeler pour actualiser l'évaluation dosimétrique en temps réel puisque bien souvent les évolutions du débit de dose à notifier ne modifient pas les équipements de protection adéquats. L'actualisation de l'évaluation dosimétrique ne prend plus alors la forme d'une interruption de chantier, aux yeux des intervenants prestataires, et s'inscrit dans l'exécution de l'intervention. Ces ajustements profitent aux deux parties puisqu'ils permettent aux agents des services de prévention de réduire les incertitudes quant au recueil de données dosimétriques et, aux intervenants, d'éviter de perdre du temps avec des sorties et des entrées en zones contrôlées. Chacune des parties s'est engagée dans la coopération car elle leur permet de poursuivre ses objectifs de travail.
- Cas 4 : c'est un agent qui, par exemple, montre l'exemple aux intervenants en réalisant des mesures de débit de dose en entrant sur le chantier et demandent aux intervenants de l'accompagner pour réaliser cette mesure.
- Cas 5 : c'est un agent qui à l'occasion d'une visite sur un chantier rappelle aux intervenants la raison pour laquelle ils doivent compléter l'évaluation dosimétrique prévisionnelle par le débit de dose réel constaté sur le chantier. Ce type de données permet de recueillir du retour d'expérience et d'affiner ainsi les préparations à venir des arrêts de tranche. Parallèlement, il aide les intervenants à la formulation des constats sur le document de travail.

Dans ces exemples, le rôle de socialisation des agents des services de prévention des risques repose sur trois types d'actions que sont la transmission des règles, des bonnes pratiques par rappel de leur utilité et les raisons de leur application, le devoir d'exemple — et le cas échéant, l'identification des solutions de travail pour



corriger les anomalies et les écarts détectés (pas forcément aux règles prescrites mais aussi aux bonnes pratiques), — et la sollicitation de l'engagement des intervenants dans la correction de la situation. Ces cas témoignent de leviers de socialisation différents : le rappel de l'utilité de la règle et des risques (contamination et radiation), l'exemple à donner pour s'assurer de sa prise en compte, la gestion d'aléas par l'indication de solution de travail qu'il s'agisse d'un ajustement local (appel des agents sans interruption de chantier) ou de bonnes pratiques (mesurer le débit de dose en entrant sur un chantier) et le souci de l'implication, de l'engagement.

Parallèlement, les entretiens ont permis de valider les motivations liées au rôle de socialisation. Du point de vue des agents de la prévention des risques, l'enjeu de leurs actions quotidiennes sur le terrain, consiste, en plus de contrôler et de conseiller, à rendre acteur les intervenants prestataires dans le domaine de la radioprotection. Il s'agit d'amener ces intervenants à adopter les règles et les pratiques de radioprotection, non pas seulement parce qu'il s'agit de contraintes, mais parce qu'elles font sens, qu'elles sont utiles. D'ailleurs selon plusieurs agents, le recours aux seules missions d'appui et de contrôle se révèle être moins efficace pour amener les intervenants à adopter durablement les règles et les bonnes pratiques. Leurs actions de socialisation visent ainsi une finalité différente et complémentaire de leurs actions d'appui et de contrôle.

Ces exemples permettent également de constater que le rôle de socialisation de ces agents se construit à partir de l'articulation d'actions de contrôle (la détection des écarts et des anomalies) et d'appui-conseil (aide à l'identification des solutions de travail, à la correction des anomalies, rappel des bonnes pratiques, etc.). Il se construit sur la base de leurs expériences antérieures vécues dans le cadre de leurs missions d'appui et/ou de contrôle qu'elles soient faites d'échec et de réussite, de leurs relations aux intervenants, etc.

En d'autres termes, ces exemples permettent d'introduire la contextualité du rôle de socialisation des agents. Car comme l'enseigne la sociologie, le rôle ne peut pas être seulement déduit des missions formelles qui sont attribuées aux agents. Il faut prendre en compte de multiples facteurs dont par exemple le contexte socio-organisationnel, l'individu, l'environnement.

### ***3.2. Les facteurs participants à la formation et au maintien du rôle de socialisation***

Le rôle résulte d'une formation collective où plusieurs dimensions participent à son élaboration : le contexte, l'organisation, l'environnement social, l'individu.

Le rôle prescrit (Bellini et Labit, 2005)<sup>6</sup> par l'organisation ne détermine donc pas complètement les comportements de l'individu car ce dernier peut prendre de la « distance » (Goffman, 1973) par rapport au rôle attendu et l'individualiser. Le rôle adopté par les agents des services de prévention des risques, dont leur rôle éventuel de socialisation, dépend alors du produit de l'articulation entre les attentes de l'organisation, du management, des intervenants avec lesquels ils interagissent ainsi que leur propre vision du métier. Le rôle de socialisation, sa portée ainsi que ses limites, ne peut être par conséquent appréhendé qu'en analysant le contexte de leur intervention et les conditions qui participent à son élaboration. Parmi ces conditions, trois catégories sont distinguées : des facteurs sociaux, des facteurs organisationnels et des facteurs individuels.

### **3.2.1. Les facteurs sociaux**

#### **3.2.1.1. Les attentes de rôle de l'encadrement opérationnel**

Si ce rôle est régulièrement bien accueilli et partagé par l'encadrement lors des entretiens, les observations permettent de constater qu'il est en revanche plus ou moins valorisé, explicitement attendu.

Par exemple, sur l'un des sites considérés, l'encadrement était porteur d'une vision du métier homogène et construite autour de valeurs explicites, laquelle laisse transparaître ce rôle de socialisation : la présence des agents sur le terrain est une dimension importante de leur travail, les agents sont des relais pour les intervenants prestataires, l'échange est une voie de progression, l'entreprise et les prestataires sont dans le même bateau, le contrôle pédagogique est une voie pour « enseigner » certains messages aux intervenants sinon il est inutile.

En fonction de leurs messages, de leur cohérence et stabilité, les managers opérationnels (du chef d'équipe au cadre de direction de la radioprotection) montrent donc, soit manifestement soit timidement, la voie de la socialisation et proposent une ligne directrice, une visée générale à l'intervention des agents des services de prévention des risques.

#### **3.2.1.2. Les attentes de rôle des intervenants**

Les intervenants influencent également, même si de manière implicite et subtile, le rôle des agents des services de prévention des risques, leurs comportements et attitudes. Ces derniers sont familiers des conditions de travail des intervenants

---

<sup>6</sup> Les rôles prescrits, comme le définissent Bellini et Labit (2005) « se réfèrent à un modèle de relation proposé, voire imposé par l'organisation. Ils correspondent à une demande extérieure [...] ».

mais aussi des représentations que ces derniers se font à leur sujet. Ils sont parfois perçus comme des gendarmes. En revanche, ces mêmes intervenants les sollicitent pour des actions et des résolutions de problèmes. Les intervenants sont en attente d'appui, d'assistance pour en quelque sorte s'alléger si possible de certaines actions (par exemple des contrôles de contamination, résoudre des problèmes de logistique). Ainsi par leur discours, les intervenants dévalorisent le rôle de contrôleur des agents des services de prévention des risques, et par leurs conduites, ils renforcent leur rôle de conseiller et de socialisation.

Les agents des services de prévention des risques peuvent donc se voir attribuer deux étiquettes (Becker, 1985) différentes par les intervenants : le contrôleur ou l'appui. Par conséquent, le rôle de socialisation se joue également à partir de ces étiquettes attribuées. Ils peuvent, par exemple, s'appuyer sur la mission de l'appui, (et tenter de gommer l'étiquette du contrôleur) en faisant le pari que leur assistance sera récompensée du respect des règles et pratiques de radioprotection et jouer un rôle de socialisation fondé sur un processus social d'identification. Ils peuvent aussi parfois, en fonction de la réponse de l'intervenant ou de leurs expériences passées, rapatrier leur mission de contrôle et s'assurer du suivisme des intervenants.

### ***3.2.2. Les facteurs organisationnels***

En plus des facteurs sociaux intervenant dans la formation du rôle de socialisation des agents des services de prévention des risques, d'autres facteurs peuvent faciliter ou compliquer la tenue de ce rôle. Au sein des services de prévention des risques, plusieurs facteurs organisationnels façonnent particulièrement le rôle ou les rôles que peuvent être amenés à remplir les agents. Chacun de ces facteurs offre plus ou moins d'occasions au rôle de socialisation de s'exprimer.

#### ***3.2.2.1. La séparation des missions d'assistance et de contrôle***

Selon les organisations considérées, les missions d'assistance et de contrôle sont tantôt distinguées tantôt remplies par les mêmes agents. Théoriquement, la mission de contrôle laisse à penser que le rôle proposé est de l'ordre du surveillant puisque, par exemple, les actions que suppose cette mission consistent à détecter, corriger et tracer les écarts. À l'inverse le rôle suggéré par la mission d'assistance et de conseil propose une image professionnelle différente, celle de l'appui. Les agents sont là pour répondre aux questions des intervenants, à prendre en compte toute évolution de la situation de travail, les aider dans leurs actions de mesure de radioprotection, etc.

On pourrait dès lors se demander si la séparation ou non de ces fonctions favorise l'appropriation des règles. Toutefois, l'analyse menée de l'activité des agents des

services de prévention des risques en arrêt de tranche démontre que les missions d'assistance et de contrôle ne sont pas complètement exclusives dans la mesure où :

- L'image du conseiller ne résume pas l'action de l'agent des services de prévention des risques positionné en assistance et conseil car :
  - si l'initiative de l'appui-conseil appartient aux intervenants tel que peut le laisser supposer la formule « assistance-conseil » (qui repose généralement sur des demandes par exemple de clients, d'administrés, etc.), les agents de prévention des risques constatent qu'ils ne sont pas régulièrement sollicités. Ce sont dès lors les agents qui initient l'assistance et le conseil, ce qui tend bien sûr à modifier leur rôle et leurs relations aux intervenants car ces derniers ne sont plus alors des « demandeurs » et les agents des « appuis » ;
  - de plus, l'accomplissement de la mission d'assistance repose sur deux des principes d'action de la mission de contrôle : la détection et la correction des écarts. Il est ainsi difficilement imaginable que sous prétexte de leur mission d'assistance et de conseil, les agents de la prévention des risques au cours de leur visite de chantier ferment les yeux sur les anomalies et les écarts éventuellement constatés. Au regard des enjeux de radioprotection, cette omission est inacceptable pour les professionnels que sont ces agents. Socialement, celle-ci est préjudiciable à l'exercice et l'efficacité de leurs actions. L'efficacité de leurs actions dépend en effet du crédit que les intervenants leur accordent. Faire l'impasse sur ces anomalies de chantier, c'est alors prendre le risque de mettre à mal leur légitimité et leur crédibilité ;
  - de même le conseiller remet en général des « avis » qui ont pour objectif de recommander, de guider les actions ou les décisions d'autrui. Les « demandeurs » peuvent décider de suivre ou non cet avis. Ici, les agents s'éloignent de la posture du conseiller puisque leurs avis s'imposent aux intervenants. Plus que des avis, ils délivrent des consignes.
- L'image du contrôleur ne peut pas aussi complètement résumer l'action de l'agent des services de prévention des risques positionné en contrôle car :
  - lors de leurs interventions de contrôle sur les chantiers, les agents sont parfois sollicités pour des demandes d'appui : appeler le service logistique pour compléter les protections biologiques, lever un doute quant au bon fonctionnement d'un équipement de protection, etc. Ne pas y répondre, c'est prendre le risque de « froisser » la relation sociale entre ces deux mondes ; celui des agents de la prévention des risques et celui des intervenants prestataires. Au final, c'est aussi prendre le risque de mettre à mal la collaboration sur lequel repose la gestion des risques.

Par conséquent, le rôle de socialisation des agents des services de prévention des risques se réalise simultanément, en plus et en filigrane de ces missions, à leur croisée.

À l'examen des pratiques de travail des agents, ce rôle découle d'une combinaison de ces deux missions. Ce rôle emprunte au registre de l'appui-conseil une posture particulière, un mode d'interaction à l'intervenant caractérisé par l'échange et le dialogue pour faciliter l'identification et la transmission de leurs messages et de leurs consignes tandis qu'il emprunte au registre du contrôle des pratiques de détection et de correction des anomalies chantier qu'ils complètent alors par des actions d'appropriation (rappel du sens, des valeurs, sollicitation de l'implication et de l'engagement). Par conséquent ces deux missions sont des vecteurs du rôle de socialisation. Ainsi, même si seulement l'une de ces deux missions est attribuée aux agents de la radioprotection, ces derniers déploient tout de même des pratiques de travail qui relèvent tantôt du registre du conseil tantôt du registre du contrôle.

### 3.2.2.2. *Les dispositifs organisationnels*

Les dispositifs organisationnels ne sont pas neutres dans la mesure où ils véhiculent certaines représentations de l'organisation, de ses acteurs car ils sont interprétés, vécus. Certains dispositifs organisationnels peuvent donc aussi façonner indirectement les relations entre les agents des services de prévention des risques et les intervenants en raison de leur portée symbolique et par conséquent freiner ou encourager leur rôle de socialisation et la démarche d'appropriation visée.

Dans la lignée de la mission de contrôle, certains dispositifs organisationnels, tels que des quotas de fiches<sup>7</sup> de constats ou une instance de traitement d'écarts<sup>8</sup>, encadrent et structurent le contrôle opéré par les agents des services de prévention des risques. Ces exemples médiatisent tous deux l'image du contrôleur auprès des intervenants car ce que ces derniers racontent au sujet de ces agents, c'est qu'ils tracent des écarts et distribuent des mauvais points (des fiches). Par conséquent, ces dispositifs organisationnels peuvent entraîner une consolidation des représentations des intervenants au sujet de l'image et du rôle du contrôleur. Les actions de socialisation des agents des services de prévention des risques sont alors mises à l'épreuve des représentations des intervenants, une épreuve qu'ils tentent de dépasser grâce au déploiement de savoir-faire et de ficelles de métiers pour notamment faciliter la prise en compte de leurs messages et consignes. Toutefois, ces fiches de constat tentent de restreindre l'action de socialisation au suivisme des intervenants.

---

<sup>7</sup> Pour s'assurer de la présence sur le terrain des agents des SPR, la direction du site impose des quotas de fiches de constats à dresser à la suite des visites de chantier.

<sup>8</sup> Il s'agit d'une instance réunissant le chef de service du SPR, l'agent ayant détecté l'écart concerné, l'intervenant concerné ainsi que son chef d'équipe. L'objectif est de comprendre l'écart ainsi que de fixer les actions correctrices nécessaires.

En revanche, la mise en place d'un correspondant métier peut favoriser le rôle de socialisation des agents et la démarche d'appropriation. Au cours d'un arrêt de tranche, un agent peut, par exemple, être le correspondant unique d'un métier aussi bien en phase de préparation que de réalisation des interventions. Les interventions du métier considéré seront principalement suivies par cet agent désigné. Il est un interlocuteur privilégié et constant pour le métier, la relation d'identification est alors d'autant plus aisée à construire. Ce dispositif organisationnel assure ainsi la continuité des échanges entre le métier et un agent, il consolide le lien social les reliant. Il crée en définitive un espace social favorable à l'expression du rôle de socialisation puisque, par exemple, cet agent jouit d'une légitimité particulière : il est un acteur du réseau organisationnel dédié aux interventions du métier.

### **3.2.3. Des facteurs individuels**

#### **3.2.3.1. La vision « personnelle » du métier**

En fonction de leur expérience, de leur parcours, les agents des services de prévention des risques proposent, plus ou moins, une vision élaborée, subtile de leur travail.

Leur rôle de socialisation se dégage régulièrement d'un discours sur la prévention des risques et sur la transmission de messages importants. Dans cette perspective, il se concrétise pour les agents dans la délivrance de messages de prévention et cela même lorsque des écarts sont détectés. Ainsi par exemple, la détection d'un écart s'accompagne de messages de prévention quant aux écarts de gravité supérieure, aux dangers, que celui détecté aurait pu entraîner.

La mission d'assistance est alors généralement associée au rôle de socialisation. Elle est valorisée et privilégiée<sup>9</sup> par les agents puisqu'elle permet de créer les conditions sociales (la cordialité et l'échange) favorables à un processus d'apprentissage et de coopération entre eux et les intervenants. La mission d'appui-conseil permet plus facilement de construire une relation d'identification. Parallèlement nombreux considèrent en effet que gérer un manquement par le contrôle (spontanément associé à la sanction : réprimande, formalisation de l'écart) doit être accompagné de pistes de solution aux anomalies observées (stratégies d'implication) pour préserver le message constructif et l'enseignement que ce contrôle renferme.

---

<sup>9</sup> Évidemment cette valorisation s'explique aussi par l'image de soi, par « l'identité pour soi » que véhicule cette mission. L'identité pour soi renvoie à la définition que l'individu donne de lui-même (Dubar, 2000, pp. 107-123).

### **3.2.3.2. La prise de distance par rapport aux rôles formels**

Le rôle de socialisation suppose une certaine « prise de distance » par rapport aux rôles suggérés par les missions prescrites formellement. Il ne s'agit pas de s'écarter des missions prescrites mais de moduler, compléter les conduites et les attitudes avec lesquelles les agents vont remplir leurs missions. Cette prise de distance s'apprécie au travers de la nécessité pour les agents de créer des relations sociales de confiance et d'identification qu'elle que soit la mission dans laquelle ils inscrivent leurs actions. Cette confiance, c'est d'ailleurs un enjeu partagé pour les agents des services de prévention des risques et les intervenants même s'il recouvre des modalités différentes pour chacun de ces deux groupes : les agents souhaitent avoir confiance dans les intervenants pour orienter leur présence terrain sur les chantiers en fonction de critères objectifs comme par exemple les caractéristiques du chantier tandis que les intervenants souhaitent pouvoir faire part de leurs difficultés aux agents sans prendre le risque de mettre à mal leur intervention.

Ainsi le rôle de socialisation des agents et la démarche d'appropriation visée ne peut être efficace (influencer durablement les comportements et attitudes des intervenants) que si les intervenants identifient les agents comme des agents compétents, compréhensifs vis-à-vis de leurs difficultés de terrain, comme des relais, des appuis. Le rôle des agents suppose alors de se faire reconnaître comme tel, à proposer une image professionnelle positive. C'est ainsi que peut notamment s'interpréter le message des agents auprès des intervenants : « *on n'est pas là pour empêcher de travailler* ». Les agents posent ainsi les bases de l'échange social.

### **3.2.3.3. Des compétences relationnelles**

Le rôle de socialisation des agents et la démarche d'appropriation est aussi fonction des compétences relationnelles des agents. Elles renvoient à des stratégies individuelles que mobilisent les agents pour réguler leurs relations aux intervenants. Il s'agit de la ruse, de l'humour, de la pédagogie, de l'argumentation, de la communication et de stratégie d'implication (solliciter l'accompagnement). Ces compétences sont bien utiles car elles permettent de favoriser les conditions sociales de l'échange (ménager les susceptibilités) et de la coopération. Par exemple pour rappeler le port du casque, un technicien demande à un intervenant si dans le vestiaire il n'y avait plus de casque. Certain que des casques se trouvent à disposition dans le vestiaire, l'agent choisit pour autant de ne pas mettre en défaut l'intervenant. Plutôt que de pointer aussitôt un écart, il préfère obtenir la prise en compte de ses consignes par des chemins détournés. Mais à ce sujet, tous les agents ne sont pas égaux. Par exemple, un agent constatant qu'un intervenant ne porte pas des gants choisit le registre de l'étonnement et de l'appui, et de l'implication plutôt

que celui du contrôle : « *Tiens, tiens, vous avez oublié vos gants ou vous n'en n'avez pas trouvé à votre taille. Ne vous inquiétez pas, j'en ai toujours de réserve avec moi et de grande taille. Tenez s'il vous plaît* ».

### **Conclusions : le rôle de socialisation des agents des services de prévention des risques, une activité implicite au cœur de la diffusion d'une culture en RP**

Le rôle de socialisation des agents des services de prévention des risques peut déboucher sur des résultats bien différents allant du suivisme à l'appropriation. Bien évidemment, l'ambition finale est de rendre acteur les intervenants dans le domaine de la radioprotection, l'appropriation des règles et des bonnes pratiques par l'intervenant prestataire. Ce rôle et cette visée ne peuvent se réduire à leurs missions d'assistance et/ou de contrôle d'une part parce que nous avons démontré que l'application d'une seule mission (appui ou contrôle) n'était pas tenable au vu de la réalité de travail des intervenants, et d'autre part que les actions associées au registre de la mission de l'appui et du contrôle devaient être complétées par d'autres actions visant l'appropriation (rappel du sens des règles, des valeurs, mobilisation de l'échange sociale, de l'implication). Pour cette raison, même si l'organisation prévoit la séparation des missions de conseil et de contrôle et qu'elle que soit la mission formelle reconnue aux agents, ceux-ci empruntent très régulièrement à divers moments de leur intervention des pratiques de métier relevant du registre du conseil et du contrôle. Ce rôle s'inscrit donc en filigrane de leur activité, en pointillé dans leurs actions quotidiennes. Il résulte de leurs capacités à prendre de la distance par rapport aux attentes de rôle de l'organisation, des intervenants, c'est-à-dire en complétant leurs missions formelles d'actions visant l'appropriation des règles de radioprotection par les intervenants.

À l'examen des facteurs organisationnels et sociaux participant à l'élaboration de ce rôle, quatre enseignements généraux peuvent être constatés :

- ces facteurs sont sources de variation. Ils peuvent se présenter comme autant d'opportunités que de menaces pour le rôle de socialisation ;
- en fonction des intervenants, de leur parcours, de leur mobilité, de la légitimité vécue comme externe de certaines règles, et des compétences relationnelles des agents, l'action de socialisation ne débouchera pas toujours sur l'appropriation des règles. L'action des agents conduit, au cas par cas, au suivisme, à l'identification ou encore à l'appropriation. Par conséquent, la présence sur le terrain des agents des services de prévention des risques restera toujours d'actualité ne serait-ce qu'au regard du renouvellement des populations, et des règles ;



## LE RÔLE DE LA SOCIALISATION DANS LA GESTION DES RISQUES

- au regard des parcours individuels et des compétences relationnelles, les actions de socialisation et plus particulièrement celles visant à rendre acteurs les intervenants prestataires, relèvent davantage de stratégies individuelles. Certains agents sont des contrôleurs et/ou des conseillers compétents, certains sont en plus des agents de socialisation efficaces. Il transparaît combien ce rôle peut être difficile à concrétiser dans un contexte donné et à tenir dans un contexte en perpétuel mouvement (changement organisationnel, modification de l'encadrement, renouvellement des intervenants). Ce rôle n'est donc jamais complètement acquis et déployé. Il requiert de la part des agents des efforts constants ;
- ce rôle de socialisation des agents des services de prévention des risques participe au final au développement de la culture radioprotection des intervenants de la maintenance puisque ses actions visent à influencer les trois composantes traditionnelles de la culture (Schein, 1992) : la composante formelle (règles, bonnes pratiques, la composante des pratiques (comportements, conduites, pratiques) et la composante sociale (valeurs, représentations sociales, pré-jugés, etc.).

Enfin, le management peut aider à l'élaboration et au maintien du rôle de socialisation et cela à quatre niveaux :

- au niveau de la formation des agents : proposer des formations aux agents qui leurs permettent de développer et d'entretenir leurs compétences relationnelles. Ces compétences relationnelles sont en effet au cœur des relations entre agents des services de prévention des risques et intervenants. Par conséquent, la passation et la prise en compte des messages et consignes transmises sont aussi fonction de la manière avec laquelle les agents gèrent leurs relations aux intervenants ;
- au niveau des moyens : le management peut veiller à la **disponibilité** des agents sur les chantiers de maintenance et par conséquent à l'effectif des agents. Les visites de chantier programmées, spontanées et les sollicitations des intervenants (soit pour signature de document, soit pour des ouvertures de cavité) sont en effet autant d'occasions pour les agents de transmettre, ponctuellement, subrepticement, les règles. Il leur faut prendre un minimum de temps pour la discussion, le débat avec les intervenants. **L'aménagement des horaires du travail** est également un paramètre sur lequel le management peut agir pour s'assurer de la présence terrain des agents lors des interventions de maintenance ;
- au niveau de la promotion du rôle de socialisation, les réunions d'équipe et de service sont autant d'occasions pour le management de véhiculer ses attentes, de rappeler les ambitions des interventions des agents, de mobiliser des exemples concrets de situations pour mettre en lumière les conduites souhaitées, etc. ;

- au niveau de l'élaboration du rôle de socialisation, la présence terrain des managers sur les chantiers peut, en plus des objectifs qui lui sont associés, donner à voir clairement aux agents la manière d'agir et d'interagir avec les intervenants. Des restitutions des managers sur les pratiques des agents, à la suite de visites terrain conjointes (agents et managers), peuvent être également source d'apprentissage.

À ce jour, les agents se présentent comme les acteurs principaux de socialisation auprès des intervenants. Ils sont les seuls acteurs réunissant les moyens et les conditions pour rapporter sur le terrain auprès des intervenants les exigences de radioprotection. L'organisation peut donc s'appuyer sur leurs interactions pour construire leur politique de gestion des risques radiologiques. Cette étude s'achève en conclusion sur le constat suivant : si le rôle de socialisation ne peut être complètement organisé et prescrit, il peut être « encadré », c'est-à-dire que les managers, l'encadrement, peuvent le promouvoir et le favoriser. Ils peuvent, sous condition d'un discours homogène et stable, participer largement à sa mise à jour, à sa « révélation » et à son maintien. Les managers ne gèrent pas seulement leurs agents au moyen de fiche de poste, de tableaux d'indicateurs, de programmes d'évaluation. Leurs actes, discours et consignes sont porteurs de valeurs qu'ils peuvent mobiliser au service du rôle de socialisation. Ce management par les valeurs permet alors d'orienter les agents dans leurs actions quotidiennes et d'éviter le phénomène de la force aveugle, c'est-à-dire une action qui aurait perdu le sens de son mouvement. De manière subtile et insaisissable, ces valeurs coordonnent leurs actions. Ainsi, sur le terrain et seuls face aux intervenants, les agents sont en quelque sorte armés d'une ligne directrice et d'un objectif global.

## RÉFÉRENCES

- Becker H.S. (1985) *Outsiders*, trad. française, *Etude de la sociologie de la déviance*. Métailié, Paris.
- Bellini S., Labit A. (2005) *Des petits chefs aux managers de proximité, L'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie*. L'Harmattan, Logiques sociales, Paris.
- De Coster M., Bawin-Legros B., Poncelet M. (2006) *Introduction à la sociologie*. De Boek Université, Bruxelles, 6<sup>e</sup> édition.
- De Terssac G. (1992) *L'autonomie dans le travail*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Doise W. (1984) « Les relations entre groupes », *Psychologie sociale*, S. Moscovici Ed. Presses Universitaires, Paris, pp. 253-274.
- Dubar C. (2000) *La socialisation*. Armand Colin, Paris.
- Durkheim E. (1925), *L'Éducation morale*, Presses Universitaires de France, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 1974.
- EDF (2004) *Mémento de la radioprotection en exploitation*, Électricité de France, Division production nucléaire, édition 2004.
- Fucks I., Schram J. (2005a) Les Chargés de Travaux et la démarche d'optimisation de la Radioprotection, Résumé du rapport, Note HT 54/05/024/A.
- Fucks I., Schram J. (2005b) L'optimisation de la radioprotection : Responsabilité individuelle ou affaire de spécialistes ? Congrès de la Société française de radioprotection, 13-16 juin, Nantes.

## LE RÔLE DE LA SOCIALISATION DANS LA GESTION DES RISQUES

- Fucks I., Schram J. (2006a) Rôles et positionnements des techniciens des SPR au regard de la prise en compte des exigences de radioprotection par les intervenants de la maintenance au cours des arrêts de tranche, Note HT 54/06/035/A.
- Fucks I., Schram J. (2006b) Le contrôle en radioprotection : entre relevé des écarts et espace de coopérations, 4<sup>es</sup> journées de la Société française de radioprotection, 26-27 septembre, La Rochelle.
- Goffman E. (1973) La mise en scène de la vie quotidienne, Tome I, *La présentation de soi*. Éditions de Minuit, Paris.
- Kelman R. (1961) Processes of opinion change, *Public Opinion Quart.* **25**, 57-78.
- Linton R. (1967) *Le fondement culturel de la personnalité*. Dunod, Paris.
- Pierre J.C. (1990) Le processus de socialisation organisationnelle, dans, Institut des sciences du travail, Culture d'entreprise. Vous avez dit culture ? Dossier n°12, Université Libre de Louvain, juin.
- Schein E. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. Josez-Bass, San Francisco, 2nd Edition.

### **Pour en savoir plus**

- Dawson S., Poynter P., Stevens D. (1984) Safety specialist in industry: roles, constraints and opportunities, *J. Occup. Behav.* **5**, 253-270.
- Fisher G.-N. (1997) *La psychologie sociale*. Éditions du Seuil, Paris.
- Goffman E. (2002), La distance au rôle en salle d'opération, *Actes de la recherche en sciences sociales* **143**, 80-87.
- Kennedi A., Clément D. (2007) *Le management du parc nucléaire d'EDF*. L'Harmattan, Paris.
- Limborg H.J. (1995) Qualifying the consultative skills of the occupational health service staff, *Safety Sc.* **20**, 247-252.
- Rabinowitz S, Feiner M., Ribak J. (1995) Sensitizing occupational and environmental health professionals to interpersonal relationship and communication, *Safety Sc.* **20**, 259-264.
- Reynaud J.-D. (1989) *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin, Paris.
- Swuste P., Arnoldy F. (2003) The safety adviser/manager as agent of organisational change: a new challenge to expert training, *Safety Sc.* **41**, 15-27.