



Séminaire « Les savoirs de prudence »



Agence Nationale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail

Agence Nationale
pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Séminaire

LA TRANSMISSION DES SAVOIRS D'EXPERIENCE
DE SANTE SECURITE

Actes

Mardi 1^{er} décembre 2009

Espace Saint-Martin, Paris III^e

Sommaire.

Introduction.....	3
Rappel du projet, des objectifs, des livrables (Fabienne CASER).....	3
Savoir-faire de prudence : de quel type de savoirs parle-t-on, le cadre d'analyse retenu (Ane Marie NICOT).....	7
Première table ronde. Les démarches de prévention des risques et les approches de formation à la santé / sécurité, quelle prise en compte des savoirs de prudence ?.....	12
Deuxième table ronde. Quels leviers d'action pour le développement des savoirs de prudence et leur transmission : le rôle des collectifs de travail et des dispositifs formels dans le développement de comportements protecteurs.	29
☞ Annabelle HULIN, IAE Tours	29
☞ Catherine COQUILLAT, ARACT Centre	34
☞ Pascal SIMONET, CNAM	37
☞ Robert DIEZ, Cabinet Itaque.....	43
Savoir-faire de prudence : apport d'un questionnement intégrant le genre	48
Florence CHAPPERT Chargée de mission Anact	
Perspectives et conclusion.....	54
☞ Apports complémentaires pour aller plus loin, Patrick CONJARD.....	54
☞ Conclusion : Paul OLRV, Professeur AGROSUP Dijon, Unité de Recherche Développement professionnel et formation	54

Introduction.

Fabienne CASER, ANACT

Bienvenue à tous. Nous sommes très heureux de vous réunir aujourd'hui à l'occasion du projet Racine sur la transmission des savoir-faire. Autour de la table, nous avons les personnes qui ont contribué au projet. Ainsi, des représentants du réseau ANACT mais aussi des intervenants extérieurs sont présents aujourd'hui. Des chercheurs et des entreprises interviendront. Le public est donc varié.

Rappel du projet, des objectifs, des livrables (Fabienne CASER)

Fabienne CASER, ANACT

Avant de présenter le programme de la journée et les objectifs du séminaire, nous souhaitons rappeler le contexte dans lequel s'inscrit ce dernier. Ainsi, nous allons présenter les travaux issus d'un projet dirigé par l'organisme Racine et financé par le FSE. Dans ce cadre, nous avons évalué des actions de transfert au sein de la branche des « carrières et matériaux ». Réalisé en 2009, ce projet fait suite aux travaux de l'ANACT sur l'acquisition des compétences en situation de travail et sur la transmission des savoirs d'expérience. A titre d'exemple, je citerai le projet PSDO piloté par Patrick CONJARD.

Patrick CONJARD, ANACT

Tous ces travaux sont accessibles sur le site de l'ANACT. Ceux que nous avons conduits avec Forcemat, l'OPCA des matériaux pour la construction et l'industrie, ont donné lieu à la rédaction d'un document de synthèse édité dans la collection « Etudes et Documents ». Celui-ci traite des expériences impulsées par l'OPCA de ce secteur d'activité, visant à apporter des solutions aux entreprises confrontées à des enjeux de transfert des savoir-faire d'expérience. Par ailleurs, une petite brochure synthétique intitulée « Acquérir et transmettre des compétences. Et si on se formait au travail ? » est également disponible en téléchargement sur le site de l'ANACT. C'est à partir de ces acquis qu'a été construit le projet Racine 2009 qui nous réunit aujourd'hui.

Fabienne CASER, ANACT

Dans la continuité de ces travaux, ce nouveau projet visait à consolider nos acquis et à en poursuivre la diffusion d'une part, et à favoriser la prise en compte des savoirs d'expérience liés aux enjeux de la prudence et de la préservation de la santé au travail d'autre part. En effet, ceux-ci ne semblent pas forcément spontanément pris en compte dans les dispositifs de transfert mis en place par les entreprises. Nous l'avons notamment constaté lors des rencontres avec les entreprises de la branche des matériaux pour la construction et l'industrie. En allant sur le terrain, alors que nous nous focalisions sur des savoir-faire pertinents pour la performance de l'entreprise, les salariés évoquaient également des savoir-faire d'expérience leur permettant de se

préservé. Nous avons donc conclu qu'il convenait d'analyser ces derniers dans le cadre de notre projet.

Le projet, qui se termine en fin d'année, a été relativement court. Nous l'avons démarré en avril, après avoir obtenu l'accord pour le financement Racine. Nous avons néanmoins anticipé sur ce dernier pour lancer la première réunion de notre groupe de projet.

Nous allons maintenant vous présenter l'architecture du projet et des partenariats mis en place. Patrick CONJARD et moi-même avons piloté le projet dès la phase d'élaboration. Anne-Marie NICOT, du département Santé de l'ANACT, est ensuite venue renforcer cette équipe de pilotage. Les ARACT des régions Centre, Pays-de-Loire et Languedoc-Roussillon ont été parties prenantes du projet. De fait, sachant que nous avons eu peu de temps pour monter le dossier au départ, nous nous sommes avant tout appuyés sur les ARACT avec lesquelles nous avons collaboré lors du précédent chantier Forcemat sur les savoir-faire d'expérience. Aujourd'hui, l'objectif est d'associer plus largement les chargés de mission s'intéressant à ces questions dans le Réseau.

Par ailleurs, je dois également citer Monsieur Paul OLRYS d'Agrosup Dijon. Paul OLRYS a été notre référent scientifique. Nous avons déjà collaboré avec lui lors de nos précédents travaux sur la transmission et l'acquisition des compétences. Il va être le grand témoin de nos débats aujourd'hui.

Paul OLRYS, Agrosup Dijon

J'ai effectivement travaillé abondamment sur les questions de transmission et d'acquisition des compétences. Je m'intéresse particulièrement aux problématiques de transmission professionnelle. Autrement dit, comment les personnes apprennent-elles en situation de travail et comment développent-elles des compétences ? Toutefois, la transmission a plutôt mauvaise presse dans le milieu d'où je viens. En effet, nous pouvons toujours transmettre des éléments, mais nous ne savons pas toujours ce que cela peut engendrer. En outre, la question des savoir-faire de prudence est un thème central et critique. Ainsi, il convient de définir ce que cela recouvre. De plus, le thème laisse supposer que les savoir-faire de prudence sont mis à disposition d'une personne ou d'un collectif. Nous devons alors savoir comment cette personne ou ce collectif les développeront. Cela correspond à mon regard sur la question.

Fabienne CASER, ANACT

Sachant que ces projets sont transnationaux, nous avons un partenaire belge. Il s'agit de Gérard VALENDUC qui représente la Fondation Travail-Université de Namur. Gérard, je vous donne la parole.

Gérard VALENDUC, Fondation Travail-Université de Namur

La Fondation Travail-Université est un centre de recherche s'appliquant à établir un lien entre le monde du travail et la recherche universitaire. Dans ce cadre, elle entretient notamment des relations avec les universités de Namur et les organisations sociales du milieu syndical. Par ailleurs, nous travaillons depuis longtemps sur la

question des mutations du travail et nous avons déjà collaboré avec l'ANACT. C'est à ce titre que celle-ci nous a invités à rejoindre ce projet.

Patrick CONJARD, ANACT

D'ailleurs, à l'occasion des échanges transnationaux, nous avons eu le plaisir de nous rendre à Namur au début du mois de juillet. Plusieurs partenaires étaient présents. En outre, je tiens à souligner que vous avez apporté une contribution particulière sur la problématique intergénérationnelle dans le cadre de vos travaux précédents.

Fabienne CASER, ANACT

Vous pouvez consulter les travaux issus du projet européen intitulé SPREW auquel Patrick fait référence sur le site de la FTU : www.ftu-namur.org. Enfin, le cabinet Itaque Conseil est notre dernier partenaire. Isabelle GINESTE et Robert DIEZ le représentent aujourd'hui. Nous avons déjà collaboré avec Itaque Conseil dans le cadre du projet « Transfert de savoir-faire d'expérience » avec Forcemat. Dans le cadre de ce projet, une méthodologie de transfert a été élaborée et déployée à grande échelle par ce cabinet.

Nous avons organisé le projet en trois actions, notamment afin de répondre aux besoins de la présentation pour le FSE.

La première est une action de capitalisation qui s'est principalement traduite par des réunions des partenaires du projet (partage de concepts, échanges de pratiques, visite d'étude en Belgique et accueil de nos partenaires belges en France) doublées d'un état des lieux réalisé par Paul OLRYS et notre documentaliste Patricia THERRY sur la transmission des savoirs d'expérience en général, et celle des savoirs de prudence en particulier. Une note de synthèse est en cours de finalisation. Elle pourra être mise à disposition de ceux qui souhaitent l'obtenir.

. Dans le cadre de cette action, un guide de six pages est également en cours d'élaboration. Il devrait être disponible avant la fin de l'année. Avant tout destiné aux partenaires sociaux, il s'adresse également à des acteurs relais tels que les OPCA et les entreprises. L'objectif est de diffuser des messages sur la transmission des savoirs d'expérience et les conditions de son optimisation. En outre, dans un cadre transnational, cette plaquette va être traduite en anglais.

Patrick CONJARD, ANACT

Il convenait de disposer de deux types de documents. D'une part, nous avons produit un document assez détaillé, contenant notamment des références théoriques et bibliographiques. D'autre part, nous avons élaboré un document dit de vulgarisation de six pages contenant quelques points de repère méthodologiques. Il est édité dans la collection ANACT « Le Point sur » et sera livré avant le 31 décembre, conformément aux prévisions.

Fabienne CASER, ANACT

Cette 1^{ère} action a servi à alimenter l'action 3, dite de transfert, qui visait à diffuser les enseignements de nos travaux. . Dans ce cadre, plusieurs actions de transfert ont été

conduites en région, en fonction des contextes. En Languedoc-Roussillon, un travail a été engagé avec des acteurs relais au sein de deux branches professionnelles.. Le Centre a réuni des groupes d'échanges de pratiques avec des consultants et des acteurs relais. Une formation a été organisée en Pays-de-Loire. Dans toutes les régions, des réunions d'information-sensibilisation ont été organisées.

A titre d'information, nos partenaires de Namur organisent, le 14 janvier 2010 à Bruxelles, un séminaire sur la transmission et les savoir-faire de prudence.

L'action 2, qui nous rassemble plus particulièrement aujourd'hui, correspond à une phase d'expérimentation. Concernant la transmission des savoir-faire de prudence, il convenait essentiellement de rassembler des éléments, sans ambition de faire du transfert dès cette année. Dans ce cadre, nous avons eu l'occasion de confronter l'approche du département Compétences avec celle du département Santé. Par ailleurs, nous avons tenté d'approfondir notre démarche à l'aide d'un questionnement spécifique sur la transmission de ce type de savoirs d'expérience, à partir duquel nous avons effectué des investigations de terrain dans deux entreprises. A titre de rappel, en 2009, nous avons inscrit ce projet dans le cadre de la problématique Seniors. En effet, le projet a démarré presque simultanément avec le CP4. Nous l'avons intégré à la problématique Seniors d'une part dans une logique de pilotage. Il convenait également de répondre aux objectifs du FSE que sont le maintien ou l'accès à l'emploi de populations particulières. En effet, nous avons considéré que ce projet pouvait favoriser à la fois le maintien dans l'emploi de salariés vieillissant et l'intégration de nouveaux embauchés, jeunes et moins jeunes. Nous avons aussi établi un lien avec les nouveaux décrets gouvernementaux en faveur de l'emploi des seniors. Dans ce cadre, nous nous sommes notamment interrogés sur les conditions auxquelles les expériences de tutorat et de transmission peuvent effectivement favoriser le prolongement de l'activité professionnelle. En outre, en matière de savoir-faire de prudence, nous avons considéré que le fait de mieux identifier et diffuser les stratégies de préservation que les salariés plus âgés peuvent être amenés à mettre en place pouvait constituer un levier d'action pour le maintien en emploi de l'ensemble des salariés.

Ce séminaire vise à élargir les perspectives de travail au regard des savoir-faire de prudence, tant au niveau de la poursuite de la capitalisation que du transfert. Autrement dit, il ne s'agit pas d'un séminaire de clôture. Le débat reste ouvert quant à la manière de poursuivre nos travaux dans ce domaine en 2010. Nous souhaitons en discuter avec vous et aussi savoir comment vous abordez cette question. Patrick CONJARD, ANACT

Dans les six prochains mois, nous aurons certainement encore des éléments relevant du transfert et de la diffusion des matériaux produits cette année. Les travaux issus de ce séminaire et le premier semestre 2010 devraient normalement participer à la définition d'un nouveau projet, à instruire le cas échéant dans le cadre d'un appel à financements FSE pour 2011.

Fabienne CASER, ANACT

J'ajouterai que les temporalités de Racine se recadrent. Ainsi, l'appel à projets 2010 a été clôturé en novembre 2009. Nous pouvons imaginer que l'appel sera effectué encore plus tôt l'année prochaine.

En ce qui concerne le programme de la journée, Anne-Marie NICOT du département Santé commencera par nous faire une présentation de la notion de savoir-faire de prudence. Anne-Marie NICOT et le département Santé nous ont effectivement éclairés sur cette question.

Ensuite, nous aurons une première table ronde. Elle rassemblera des entreprises, des chargés de mission du réseau et des consultants du cabinet Itaque. A l'occasion de cette table ronde, nous nous demanderons comment et à quel point la question des savoir-faire de prudence est prise en compte dans les entreprises actuellement. Nous nous interrogerons également sur la façon dont elle se rattache à des enjeux de sécurité et de santé.

Cet après-midi, une deuxième table ronde rassemblera des chercheurs, des chargés de mission du réseau et le cabinet Itaque. Dans le cadre de cette seconde table ronde, nous analyserons les leviers d'action et les moyens d'agir pour la transmission de ces savoir-faire particuliers..

Nous aborderons ensuite la question du genre avec Florence CHAPPERT, en charge de cette problématique à l'ANACT. Les projets européens intègrent cette question. Dès lors, la poursuite potentielle de notre projet doit nous conduire à aller vers une prise en compte encore plus importante du genre dans nos travaux.

Enfin, nous terminerons par une conclusion de Paul ORLY à l'occasion de laquelle nous effectuerons un bilan des différents thèmes et éléments exposés au cours de la journée.

Savoir-faire de prudence : de quel type de savoirs parle-t-on, le cadre d'analyse retenu (Anne Marie NICOT)

Anne-Marie NICOT, ANACT

Bonjour à tous. L'objectif de cette première présentation est de revenir sur la façon dont nous avons abordé la question de la transmission des savoir-faire de prudence en amont du projet. Je rappelle que ce thème s'inscrit dans le projet plus général de la transmission des savoir-faire d'expérience.

Le savoir-faire de prudence se réfère à des notions introduites dans les années 1980 par Christophe DEJOURS et Daniel CRU. Ils définissaient un ensemble d'attitudes et de comportements visant à garantir la sécurité au travail. Ceux-ci étaient identifiables grâce à l'observation des personnes. En revanche, ils étaient peu perceptibles dans le cadre des dispositifs formels. Le concept de savoir-faire de prudence visait donc à mettre ces éléments en exergue. Ainsi, il concrétise, complète et renforce la sécurité prescrite. Il effectue un lien entre cette dernière et les réalités du travail. Par ailleurs, l'acquisition des savoir-faire de prudence est progressive. Elle nécessite donc du temps. Enfin, les travaux effectués à cette occasion ont été principalement menés auprès de la branche du BTP. Celle-ci est en effet un terrain d'analyse pertinent pour la problématique qui nous intéresse ici.

L'un des apports majeurs de cette démarche a été d'introduire la notion de « *métis* ». En effet, Jean-Pierre VERNANT et Marcel DETIENNE ont réalisé un ouvrage traitant

d'une forme d'intelligence en acte, en situation. Celle-ci était désignée par les Grecs anciens sous le terme de « *mètis* ». Il s'agit de l'intelligence rusée qui se déploie dans des modes de fonctionnement différents du *logos*, c'est-à-dire de la raison. La *mètis* est donc une intelligence contextuelle fonctionnant par analogie, par détour ou par métaphore. Elle ne suit pas des lignes de raisonnement fixes. En ce sens, elle est difficilement modélisable. C'est pourquoi il n'est pas aisé de la transmettre en dehors du contexte concret de réalisation du travail.

Ainsi, lors d'une intervention avec Damien CRU auprès des contrôleurs de bus d'une grande entreprise de transports en commun, nous avons eu l'occasion de confronter ces différentes notions.

Nous avons eu besoin d'élargir la notion de savoir-faire de prudence. En effet, dans le cadre du travail, la prudence renvoie avant tout à des mesures de sécurité spécifiques visant à éviter un danger déterminé. Mais, les problématiques de santé ne se limitent pas aux dangers et risques d'accidents. De là, la question des maladies professionnelles (notamment les TMS) devient une question de santé de plus en plus préoccupante. Aussi, nous nous sommes appuyés sur l'étude de la prévention durable des TMS réalisée pour la DGT pour réfléchir sur la question des savoir-faire "de prudence", et de leur "transmission". Cette étude (et les travaux antérieurs de l'ANACT sur les TMS) montre que le lien entre les savoir-faire et la santé dépasse le savoir-faire de prudence tel que nous le percevons a priori. En d'autres termes, **la réalisation même de l'activité dans l'exécution du geste professionnel apparaît comme porteuse des enjeux de santé**. Il ressort particulièrement qu'un geste « nécrosé » peut porter atteinte à la santé. Dès lors, la préservation de la santé est une dimension du geste professionnel au même titre que la réalisation d'un objet ou d'un produit.

Par ailleurs, le geste professionnel est souvent perçu comme trivial, notamment de la part des personnes qui organisent et prescrivent le travail. Pourtant, si le geste professionnel n'est pas remplacé par l'automatisation, c'est qu'il n'est pas aussi trivial qu'il n'y paraît. Il ne s'agit pas d'un simple fonctionnement biomécanique. Le geste est exécuté par un sujet porteur d'expérience qui agit dans un cadre temporel et social. En effet, d'une part, celui-ci possède un savoir et un vécu lui permettant d'anticiper des situations de travail. D'autre part, il agit selon des normes externes prescrites, mais aussi selon des normes plus « empiriques », adaptées à des situations spécifiques. Enfin, le sujet agit en fonction de normes individuelles et collectives qui correspondent à des manières de faire visant à une finalité.

En outre, l'activité gestuelle ne vit pas en vase clos. Elle est saturée de contraintes dont les professionnels doivent tenir compte. Il convient également de s'adapter aux situations nouvelles en agissant différemment. Dès lors, le geste professionnel évolue continuellement et les savoir-faire ne sont jamais statiques ni jamais strictement individuels. Il est effectivement important de préciser que le développement du geste est d'abord collectif. Sa construction se fonde sur diverses sources de prescription d'une part, et sur la situation spécifique d'autre part.

En définitive, le geste professionnel mobilise des dimensions instrumentales, cognitives, psychologiques et sociales. Celles-ci sont complémentaires et il est impossible de les appréhender isolément. C'est en appréhendant le geste de manière

globale qu'il est possible de savoir s'il est constructeur ou déstabilisant en matière de santé. C'est pourquoi, afin d'avancer et d'élargir la notion de savoir-faire de prudence, nous avons choisi l'expression « savoir-faire de santé sécurité au travail ». Toutefois, cette dénomination n'est pas obligatoirement la bonne.

Lorsque nous avons souhaité nous rendre sur le terrain afin d'examiner les situations, il nous a paru important de commencer par regarder les dispositifs formels de prévention en matière de santé au travail. Cela correspond à ce que René AMALBERTI appelle "la sécurité réglée". En effet, le geste professionnel se développe dans un cadre préexistant. L'opérateur doit se conformer à ce dispositif formel de prévention, visant généralement à anticiper des situations prévisibles. La sécurité réglée se base ainsi sur une connaissance du général « refroidie », compilée et généralisée. Dès lors, celle-ci relève davantage du *logos* que de la *mêtis*. Par ailleurs, les dispositifs formels de prévention fournissent des « outils » importants pour la prévention des risques. En revanche, ils ne couvrent qu'une partie des enjeux de santé au travail, à savoir ce qui est prévisible et ce qui est « visible ». En d'autres termes, il s'agit avant tout d'une prévention élaborée au regard des notions de danger, de sécurité et de risque.

Mais, au-delà des dispositifs formels, une grande partie des enjeux relève de ce qu'il se passe en situation de travail. Nous pouvons alors parler (toujours d'après AMALBERTI) de « sécurité gérée » – dans la perspective qui est la nôtre il serait peut-être plus juste de parler de « santé gérée ». Il s'agit effectivement de gérer l'imprévu, le particulier. Dans ce cadre, nous agissons donc selon une connaissance en acte proche de la *mêtis* ainsi que de l'histoire des individus et du collectif. Par ailleurs, cette connaissance en acte est très proche du réel dans la mesure où elle permet aux sujets en présence d'acquérir des éléments essentiels mais difficilement formalisables par le biais du récit. Autrement dit, ces derniers ne peuvent se transmettre que par coparticipation à une expérience. Enfin, la connaissance en acte est sujette à délibération, adaptation et réinvention.

En outre, le rôle du collectif dans la « sécurité gérée » nous a paru fondamental. En effet, le collectif correspond à l'espace effectif de réorganisation du travail. Il permet de resserrer l'écart entre la prescription et la situation réelle, de sorte que l'individu ne se sente pas seul face à une forme de transgression potentielle. Le collectif est également un lieu où des rapports sociaux de dépendance se mettent en place. Toutefois, un groupe de personnes ne constitue pas systématiquement un collectif. En ce sens, les individus doivent tisser des liens afin de créer celui-ci. Les travaux d'Yves CLOT portant sur le "genre" accordent une place spécifique à cette problématique. Le "genre" est un corps d'évaluation partagée organisant l'activité professionnelle de façon tacite.

Dans ce cadre, je présenterai l'exemple d'une demande sur la prévention des agressions à l'égard des contrôleurs de bus d'une grande agglomération. Des dispositifs formels existent. Ils contiennent notamment des formations et du tutorat. De plus, la taille des équipes est modulée en fonction de la ligne et de la zone contrôlées. Il existe également des systèmes de retour d'expérience sur incidents. Néanmoins, malgré ces différents dispositifs, l'entreprise nous appelle en raison de la croissance des agressions – et donc des accidents du travail liés à ces agressions. Ces deux

dernières années, la croissance des agressions a eu lieu parallèlement à une réorganisation des équipes. Or, celle-ci a d'abord eu pour effet de déstabiliser les collectifs de travail. Par ailleurs, nous les avons interrogés sur la connaissance qu'ils avaient des situations ayant dégénéré sans pour autant aboutir à une agression. Ils ont répondu qu'ils n'en savaient rien et que ces cas de figure étaient imperceptibles. Dès lors, nous leur avons proposé de travailler sur ces situations spécifiques. Il est à préciser que ces situations maîtrisées sont plus nombreuses que celles qui se terminent mal.

Ainsi, en situation, nous avons constaté que les contrôleurs adaptaient leurs pratiques de contrôle en fonction des circonstances. A titre d'exemple, lors d'une fin de contrôle, nous attendions un bus afin de retourner au dépôt. Les contrôleurs avaient prévu d'effectuer une « chute ». Celle-ci consiste à contrôler tous les usagers descendant du bus. Or, lorsque le bus est arrivé, le chef d'équipe a décidé d'effectuer un contrôle à la montée plutôt qu'une chute. Les contrôleurs sont alors montés dans le bus afin de contrôler les usagers prenant le bus aux arrêts suivants. Le chef d'équipe a changé d'avis en voyant « le saumon remonter vers le valideur ». A la vue des contrôleurs, les usagers se seraient rapprochés du valideur situé au niveau des portes du milieu, afin de poinçonner leur ticket. Ces situations sont généralement conflictuelles. En effet, les contrôleurs appliquent normalement la règle dite du « ticket validé à la vue du contrôleur ». Dans ce cadre, si le ticket est validé trente secondes avant le contrôle, le contrôleur peut verbaliser l'usager. En outre, le chef d'équipe avait remarqué que des jeunes s'étaient installés sous un abribus situé de l'autre côté de la rue. Selon lui, cela constituait un risque supplémentaire dans le cas où le contrôle tournerait mal. Ainsi, un acte de travail quotidien peut dégénérer très rapidement. Dès lors, à la suite des rencontres effectuées avec plusieurs équipes, nous avons conclu qu'il était crucial de percevoir les détails des situations, de les intégrer et de faire un choix rapidement.

De plus, l'équipe doit fonctionner de manière cohérente et la logique du manager doit être adaptée aux circonstances. En effet, certains chefs d'équipe avaient pour unique objectif de verbaliser le plus grand nombre de personnes possible. Or, cela faisait débat au sein des équipes. Par ailleurs, les différentes sources de règles rendaient parfois la situation inextricable. A titre d'exemple, les contrôleurs ne peuvent pas empêcher une personne qui arrive à son arrêt de descendre, même si elle est verbalisable. Cependant, s'ils descendent, ils se retrouvent sur la voie publique. Ils ne sont donc plus dans la même situation de sécurité alors qu'ils doivent terminer le procès-verbal. En outre, ils ne peuvent pas arrêter le bus sachant que celui-ci doit respecter un certain horaire (certification qualité). Ils ne peuvent pas non plus scinder l'équipe pour des raisons de sécurité. Ainsi, celle-ci est conduite à s'adapter à certaines situations dans la mesure où la combinaison de différentes sources de règles est parfois insatisfaisante. En ce sens, le partage des règles de métier est fondamental puisqu'il contribue à rendre la pratique cohérente.

En outre, lors de notre étude, nous avons constaté que des strates de culture, plus ou moins commerciale, plus ou moins sécuritaire (en fonction des recrutements, notamment) s'étaient accumulées sans aboutir à la constitution d'une culture du métier partagée. Le bon fonctionnement des collectifs en présence était donc inégal. Nous avons donc proposé de favoriser le développement des règles de métier. Il s'agissait

d'un enjeu fondamental à nos yeux. Qui plus est, il convenait de ne pas isoler ce savoir-faire du travail, de permettre une mise en mots, une délibération dans le collectif, notamment dans le cadre direct des situations.

Fabienne CASER, ANACT

Merci pour ces précisions. Tous ces apports nous ont permis de nous décaler et de progresser dans nos hypothèses. Ils ont fortement orienté notre regard vis-à-vis des terrains. Plus précisément, par rapport à la notion initiale de « prudence », il y a eu un décalage vers la santé et la sécurité au travail. Par ailleurs, lors de nos précédentes expériences, nous étions plutôt enclins à aller examiner les dispositifs de transmission des savoirs d'expérience. Ici, nous avons essayé de davantage prendre en compte ce qui se passait dans les situations de travail et au niveau des collectifs de travail. Nous nous sommes ensuite demandé dans quelle mesure ce qui s'y passait pouvait être intégré au sein des dispositifs eux-mêmes. Enfin, en matière de dispositif de transfert, nous voyons que le métier évolue continuellement. Autrement dit, le geste est en construction et les savoir-faire de prudence y sont intégrés. Dès lors, il convient de se demander d'une part comment révéler toute la richesse de ce geste et d'autre part comment prendre en compte l'importance du rôle en continu du collectif dans les dispositifs de transmission.

En outre, nous avons prévu d'étudier trois terrains avec des modalités d'investigation relativement courtes. Nous sommes allés sur les terrains au cours du dernier trimestre de l'année. Dans un premier temps, nous avons passé deux jours sur le terrain. Nous avons rencontré des personnes de la direction et des personnes chargées des questions de prévention et/ou de formation, ainsi que des salariés. Notre objectif a été d'analyser la façon dont les savoir-faire de prudence et plus largement les questions de santé et de sécurité étaient prises en compte dans l'entreprise. Autrement dit, quels enjeux ces notions recouvrent-elles aux yeux de l'entreprise ? Par ailleurs, nous nous sommes demandé s'il existait des dispositifs « réglés » et s'ils fonctionnaient. Enfin, nous nous sommes intéressés à la sécurité et à la santé « gérées » au niveau des collectifs. Nous avons alors tenté d'identifier les conditions favorables au développement et à la transmission de ces savoir-faire au sein de ces derniers. L'idéal aurait été de pouvoir analyser ce qui se passait au niveau du collectif dans les situations de travail, mais le format court a laissé peu de temps pour le faire.

Le cabinet Itaque a réalisé un terrain au sein de l'entreprise Holcim Granulats, secteur des matériaux pour la construction et l'industrie. L'ARACT Centre est intervenue auprès de l'entreprise JEROME, dans le secteur du BTP. Celle-ci ne pouvait pas être présente ce jour. Enfin, l'ANACT devait engager un troisième terrain avec la SNCF, ce qui n'a finalement pas pu être réalisé dans la temporalité du projet 2009. Néanmoins, la SNCF est parmi nous aujourd'hui pour participer aux échanges et témoigner de son expérience.

Première table ronde. Les démarches de prévention des risques et les approches de formation à la santé / sécurité, quelle prise en compte des savoirs de prudence ?

Patrick CONJARD, ANACT

Il est toujours important de disposer d'espaces afin de confronter nos travaux d'échange et de réflexion à des acteurs d'entreprise. Aussi, je remercie les entreprises qui se trouvent parmi nous aujourd'hui pour leur collaboration. Par ailleurs, il me semble que celles-ci sont animées du désir d'engager une réflexion sur le rôle des collectifs de travail et leur rôle dans la prévention des risques professionnels et de la santé. Dès lors, il convient d'analyser la façon dont ces collectifs renforcent et complètent les démarches que vous – entreprises - mettez en place en matière de management ou de formation visant à garantir la sécurité et la santé des personnes.

Je vous propose de prendre cette « sécurité réglée » comme point de départ de nos échanges afin d'examiner les enjeux auxquels elle répond et les limites auxquelles elle se heurte. Nous pourrions alors progressivement analyser ce qu'il se passe en matière de « sécurité gérée » au niveau des collectifs de travail. Dans ce cadre, nous devons garder à l'esprit que la « sécurité gérée » et son intégration par les collectifs de travail sont difficilement perceptibles. En outre, certains éléments renvoient à la sensibilité que peuvent avoir les entreprises au regard de ces enjeux. De la prise de conscience, ou non, du rôle positif que peuvent avoir les collectifs de travail en matière de préservation de la santé et de la sécurité ? Ceci n'est pas toujours évident. Qui plus est, cela renvoie à la question de l'expérience et de sa valorisation dans l'entreprise.

Monsieur DELANOUE, quels sont les enjeux en matière de préservation de la santé et de la sécurité à la SNCF ? Que se passe-t-il dans une structure comme la vôtre qui, me semble-t-il, est assez sensibilisée à ces questions-là ?

Pierre DELANOUE, SNCF

Pour commencer, lorsque vous prenez le train, j'espère que vous ne vous demandez pas si vous êtes en sécurité. Je pense que vous avez confiance en celui qui le conduit, dans la voie sur laquelle il roule, dans le matériel qui vous transporte ainsi qu'en l'aiguilleur. En effet, la question de la sécurité s'inscrit dans les gènes de la SNCF et de ses salariés. Dès lors, en principe, nous ne doutons pas de la sécurité lorsque nous prenons le train.

Par ailleurs, assurer un service en sécurité implique également de garantir la sécurité des salariés. Une large majorité de ces derniers se trouve d'ailleurs sur des postes de sécurité. La conduite d'un train, l'entretien des infrastructures ou du matériel, le contrôle des usagers et la sûreté ferroviaire en sont des exemples. Dans ce cadre, les questions de sécurité se posent différemment. En effet, sur les réseaux de train ou de tramway, j'ai constaté des situations analogues à celle des contrôleurs de bus présentées plus tôt.

En outre, bien que la SNCF n'ait pas été un terrain d'investigation de ce projet, l'entreprise travaille néanmoins en partenariat avec l'ANACT. Nous avons ainsi monté

au printemps l'Observatoire de l'évolution des conditions de vie au travail. Celui-ci a été élaboré à la suite de la réforme des retraites et des discussions entreprises avec les organisations syndicales à propos de la pénibilité, de sa prise en compte et de sa réduction à la SNCF. Cet Observatoire s'inscrit également dans les transformations de la SNCF réalisées notamment après l'apparition de la concurrence sur le réseau ferroviaire.

Par ailleurs, en 1999, les organisations syndicales et la direction d'entreprise de la SNCF signent l'accord sur les 35 heures. Son application a notamment engendré le recrutement d'un très grand nombre de jeunes. Dans ce cadre, de l'opérateur au cadre, la SNCF a dû appliquer un plan de transmission et de renouvellement des compétences en prévision de ce fort renouvellement du corps social. Enfin, la SNCF a dû intégrer la dimension Seniors avec la réforme des retraites de 2007. En effet, auparavant, les conducteurs partaient généralement à l'âge de cinquante ans et les autres personnels à 55 ans. A partir de 55 ans, le salarié pouvait prendre sa retraite, mais l'entreprise avait également le droit de lui demander de partir. Or, la réforme des retraites a modifié cela. Ainsi, dès 2009, 1.500 salariés qui auraient pu partir ont choisi de rester. L'entreprise est donc amenée à s'interroger au regard de l'emploi des seniors, notamment dans le cadre des emplois de sécurité ou à pénibilité avérée. Cela représente 55.000 à 60.000 agents reconnus comme tel. En outre, le maintien de la santé au travail, la transmission des compétences et le tutorat entrent également en ligne de compte.

Patrick CONJARD, ANACT

Frédéric BIDAL, vous êtes coordonateur sécurité du Groupe Holcim Granulats France. Que représentent les enjeux de sécurité et de santé dans une entreprise comme la vôtre ? Quelle est votre politique globale sur ce point ? Par ailleurs, en quoi nos travaux suscitent-ils chez vous une curiosité, des interrogations et des réflexions ?

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

Holcim Granulats France représente environ 340 salariés répartis sur une cinquantaine de sites. Je suis également en charge de la coordination de sécurité pour la branche Béton France. Celle-ci représente 660 salariés pour environ 130 sites. Nous réalisons que le rapport en termes d'effectifs présents sur site est alors encore plus faible. Holcim Ciments France représente, quant à elle, environ 660 salariés répartis sur neuf sites de production. Dès lors, la dimension de la sécurité et de la santé est complexe. Quoi qu'il en soit, pour un grand groupe comme Holcim, celle-ci est clairement souhaitée et affichée aussi bien par le personnel que par la direction. Ainsi, des référentiels santé et sécurité ont été mis en place. Chaque entité Holcim se doit d'appliquer ces dispositions, et ce partout où nous sommes installés dans le monde. En effet, de grandes sociétés comme les nôtres, qui s'implantent dans des pays aux législations diverses et variées, doivent s'assurer de la bonne application de standards permettant de garantir la sécurité et la santé des salariés.

En France, nous avons un dispositif réglementaire et législatif qui conduit les entreprises à protéger les salariés en matière de santé et de sécurité. Ces référentiels permettent de donner un cadre à la mise en place d'une telle démarche. L'enjeu est

donc important. Nous sommes impliqués dans ce type de dispositif parce que nous nous sentons véritablement concernés. Il ne s'agit pas de se conformer simplement à un exercice imposé.

En revanche, la transmission du savoir de prudence est une démarche que nous sommes en train d'appréhender. Ainsi, au regard de l'actualité, j'ai récemment initié Holcim France à une réflexion sur les problématiques des conditions de santé bien-être et de prise en compte des risques psychosociaux. C'est un véritable *challenge* pour nos sociétés. En effet, au-delà de gagner de l'argent, la priorité pour une entreprise est de prévenir un accident grave. Autrement dit, il convient de gagner de l'argent dans de bonnes conditions de sécurité. C'est pourquoi nous devons mettre en place les dispositifs visant à cela. Il s'agit de la sécurisation de nos équipements de travail, de la mise en place d'une organisation permettant de pérenniser cette sécurité et des dispositifs de formation visant à transmettre des compétences en la matière. Je citerai les habilitations, les autorisations de conduite, et la formation et la prévention des risques liés aux travaux en hauteur. La prévention des risques comprend trois pôles : l'organisation, la technique et la compétence formation. Toutefois, nous avons encore beaucoup de travail. En effet, nous finalisons actuellement la construction de notre système de management qui s'appuie sur ces trois dimensions. Aussi, travailler sur la problématique de la transmission du savoir est une tâche difficile lorsque nous nous appliquons déjà à élaborer un dispositif de prévention des risques. En effet, celui-ci nécessite beaucoup de ressources et de temps afin que chacun comprenne ce qu'il doit faire. En revanche, lorsque ce préalable est établi dans notre société, il est bien plus facile de prendre en compte la dimension de la transmission du savoir. Il faut donc prendre de l'avance et ne pas perdre de vue cet objectif. Dans ce cadre, nous sommes précurseurs en France puisque nous commençons à tenir compte de cet aspect. Enfin, nous faisons peut-être de la transmission de compétences ou de prudence sans le savoir. Ainsi, certaines démarches que nous appliquons déjà contiennent, dans une certaine mesure, de la transmission de savoir.

Patrick CONJARD, ANACT

Avant de prendre en compte cette dimension spécifique et pointue qu'est la transmission des savoir-faire de prudence, vous dites que nous avons aussi besoin d'organiser notre management de la sécurité qui repose sur de la formation et de l'organisation. Nous engageons ainsi une réflexion probablement plus difficile à appréhender à vos yeux ?

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

Cela n'est pas lié à la difficulté. Il est à préciser que prévenir l'accident grave consiste à se mettre dans des situations de conformité attendues. Aujourd'hui, une entreprise ne peut pas se permettre d'avoir des accidents que j'appelle non conformes. Nous avons le droit d'avoir un accident à condition que celui-ci se produise dans une situation de conformité. Autrement dit, il convient d'avoir respecté l'ensemble des dispositions réglementaires. Comme vous le savez, l'Inspection du travail assure son rôle en se rendant dans les entreprises. Elle s'assure que l'évènement malheureux s'est produit dans des conditions permettant de démontrer que l'employeur a mis en place les dispositions imposées.

Ainsi, dans le cadre de ma mission, j'ai évidemment un rôle de prévention des accidents. Je dois également mettre en place l'ensemble des dispositions visant à prévenir le risque pénal des personnes qui m'emploient et de celles qui managent les collaborateurs sur le terrain. Je suis donc en première ligne de toute responsabilité éventuelle en cas de survenance accidentelle. C'est toute la problématique des dispositions formelles et imposées. Nous ne pouvons pas agir autrement qu'en fonction de celles-ci. Cela nous amène à nous interroger sur l'idée de laisser libre cours à l'initiative et à des attitudes non formalisées en situation critique.

Patrick CONJARD, ANACT

Nous allons essayer de travailler sur ce point. Vous pointez une difficulté. En effet, il ne s'agit pas d'opposer ce qui relèverait de l'approche normée et de la réglementation à ce qui relève du management de la sécurité par les organisations. Toutefois, il convient de savoir dans quelle mesure les éléments formels et informels peuvent être complémentaires.

Dans ce cadre, je vais demander à Catherine COQUILLAT qui est intervenue en région Centre auprès de l'entreprise JEROME, de prendre la parole. Son étude s'est attachée à analyser cette difficulté à appréhender la dimension collective. Celle-ci reste une zone obscure aux yeux de nombreuses personnes. En outre, nous nous en tenons généralement à ce qui relève de la réglementation, de la législation et des procédures. Il ne s'agit pas de l'abandonner par ailleurs. Néanmoins, chez JEROME, il me semble avoir compris que des éléments s'appuient sur la force potentielle des collectifs en matière de prévention des risques et de la sécurité. Il y a peut-être aussi, y compris en complémentarité et en articulation avec la « sécurité réglée », des démarches qui sont engagées ?

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

JEROME compte 185 salariés travaillant dans le secteur des « travaux publics et génie civil ». L'entreprise possède deux équipes organisées en fonction des métiers. Chez JEROME, il existe une bonne conciliation de la « sécurité réglée » et de la « sécurité gérée ». En effet, la démarche des différents acteurs de l'entreprise, et notamment du dirigeant, est bien de se conformer aux obligations légales et à l'organisation en place. De plus, JEROME tient à ce que les personnes travaillant sur les chantiers aient les moyens de se préserver aussi bien en termes de santé que de sécurité. Différentes actions ont donc été menées.

A titre d'exemple, l'entreprise a constaté une augmentation d'accidents « bénins » et des problèmes de comportement et de non appropriation de la préservation de la santé et de la sécurité. Il est à préciser que nous sommes dans une « culture métier » de « durs » et de « costauds » disposés à effectuer des journées de travail épuisantes. Dès lors, JEROME a travaillé avec des kinésithérapeutes. Ceux-ci ont encouragé les salariés à écouter leur corps et à en prendre soin. L'entreprise a également analysé la situation sur le terrain. Cette formation existe depuis 2005. Elle s'adresse aussi bien à l'ouvrier d'exécution qu'au PDG. Tout le monde est donc concerné. L'idée est de prendre soin de soi mais aussi des autres.

Nous avons alors été sur plusieurs chantiers. Concernant les nouveaux venus, toute une politique d'intégration est pratiquée et les aspects sécuritaires sont abordés. Dans ce cadre, les nouveaux arrivants sont pris en charge par les anciens qui les informent des méthodes de préservation. Ces derniers utilisent alors leur expérience pour conseiller aux premiers de travailler de façon à ne pas détériorer leur capital physique. Par ailleurs, les collectifs de travail sont empreints d'une forte solidarité interne. Les chefs de chantier, qui ont tous été formés au tutorat, sont également impliqués. La sécurité fait d'ailleurs pleinement partie du tutorat. En outre, l'entreprise possède une animatrice qualité-environnement-sécurité qui a une approche pédagogique de la question.

Patrick CONJARD, ANACT

Au-delà des mesures, en quoi cette entreprise qui semble représentative du secteur du BTP s'engage-t-elle à réfléchir à la préservation de la sécurité et de la santé au regard des collectifs ? Autrement dit, des indicateurs l'ont-ils amenée à s'intéresser plus particulièrement à cette problématique ? Quels sont selon vous les facteurs qui conduisent cette entreprise à se charger sérieusement du problème ?

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

Selon moi, il existe une culture de la sécurité, mais qui est intégrée à une approche globale de l'entreprise. En effet, JEROME a une approche qualité et une approche sur les compétences. De plus, elle figure parmi les premières entreprises à avoir appliqué la réduction du temps de travail. Dans ce cadre, les questions de sécurité et de préservation ont été mises en exergue parce que le dirigeant, qui joue un rôle moteur dans son secteur d'activité, a constaté que l'entreprise comptait deux inaptitudes par an. Cela a obligé le dirigeant à licencier, ce qui est intolérable à ses yeux. Il s'est donc demandé comment il pouvait éviter de tels cas de figure. Il a ainsi commencé à réfléchir à cette éducation posturale. Quoi qu'il en soit, JEROME apparaît comme une entreprise relativement atypique dans la mesure où elle est toujours en avance par rapport aux autres. La culture d'entreprise et les collectifs de travail y sont très développés. Les membres des équipes de chantier travaillent toujours avec les mêmes collègues. Les rotations n'ont lieu que lorsqu'il s'agit de transmettre des techniques différentes. Nous avons également constaté une fierté d'appartenance. En effet, les personnes que nous avons rencontrées sur le terrain clament qu'elles sont à la pointe en matière de sécurité et de préservation de la santé. Ainsi, un jeune chef de chantier nous a indiqué qu'il avait été en formation chez des grands groupes. Il a ajouté que ces derniers accusaient un vrai retard par rapport à JEROME.

Patrick CONJARD, ANACT

Il y a donc des éléments relevant de la philosophie managériale et de la culture d'entreprise, mais aussi des critères directement liés à la dimension économique et à la performance.

Isabelle GINESTE, Cabinet Itaque

Il est à noter que la problématique initiale contient systématiquement des enjeux de vieillissement, d'accident ou d'absentéisme lié à des maladies.

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

Selon moi, il s'agit d'une démarche réactive plutôt que proactive. Dans ce cadre, l'indicateur des maux de dos est récurrent. Quoi qu'il en soit, la productivité et l'efficacité restent des enjeux essentiels. Dès lors, il convient de gérer l'absentéisme et les coûts imputés à l'entreprise. La prise en charge des maladies professionnelles n'est pas non plus anodine. En effet, nous faisons de la sécurité en raison de différents vecteurs de motivation.

Patrick CONJARD, ANACT

Au regard de ces indicateurs et de ces enjeux, nous prenons conscience que ce n'est pas en réglementant davantage ou en agissant exclusivement sur le registre de la procédure, de la « sécurité réglée » que l'on résoudra certains problèmes. Il existe probablement d'autres espaces ou d'autres acteurs à solliciter et à mobiliser afin d'avancer sur ce sujet. En outre, vous avez notamment parlé des importantes mutations de la SNCF et du renouvellement démographique. C'est également ce contexte-là qui vous a conduit à vous focaliser davantage sur la question des collectifs et de la préservation de la santé et de la sécurité, n'est-ce pas ?

Pierre DELANOUE, SNCF

Il y a beaucoup de prescriptions à la SNCF. Dans ce cadre, les personnes se sentent bien au travail lorsqu'elles ont de la latitude décisionnelle. A titre d'exemple, en matière de sécurité, le conducteur de train pratique une obéissance passive. D'ailleurs, cela pose désormais question au regard des jeunes générations dans la mesure où celles-ci s'interrogent davantage à ce sujet. Nous devons donc pratiquer des formes de transmission et d'apprentissage différentes afin de maintenir ce haut niveau de sécurité.

Cependant, je rappellerai que les années 1980 ont été marquées par plusieurs catastrophes ferroviaires qui ont amené l'entreprise à réviser totalement son système de management de la sécurité. En effet, malgré des situations soigneusement prescrites, des accidents se produisent. A titre d'exemple, lors de l'accident de Flaujac dans le Lot en 1985, le chef de gare se rend compte de son erreur mais ne peut empêcher la catastrophe. Dès lors, le management doit être révisé de façon à ce qu'il ne soit pas une chaîne de prescriptions indépendantes les unes des autres.

Dans ce cadre, la SNCF souhaite se pencher davantage sur les collectifs de travail dans la mesure où l'entreprise est engagée dans de grands projets de développement tels que le fret, la grande vitesse ou les transports de proximité. Cela engendre une diversification de son métier avec la logistique pour le fret et l'intermodalité pour les voyageurs. Par ailleurs, ces éléments s'inscrivent dans un contexte de changement de grande ampleur, notamment avec l'arrivée de la concurrence sur la voie ferroviaire. Cela bouleverse alors les logiques et les conditions de travail des agents.

Qui plus est, la culture de métier est très développée à la SNCF. Les valeurs, les représentations et des notions comme celles de service au client et de service public sont très fortes. Néanmoins, chacun s'en est fait sa propre idée. En effet, le législateur

a longtemps laissé à la SNCF le soin de définir le service public et les conditions de sa mise en œuvre.

Il a fallu attendre la décentralisation et l'apparition des TER pour que le corps social de l'entreprise se voit dicter ce qu'il doit faire. Ainsi, nous effectuons la mise en œuvre, mais la définition ne nous appartient plus. En définitive, tout cela bouleverse le collectif de travail.

Patrick CONJARD, ANACT

Je m'adresse maintenant à Pascale MERCIECA, responsable de la problématique de la prévention des risques professionnels à l'ANACT. Que pouvez-vous dire au regard des vertus et des limites des démarches de sécurité auxquelles nous avons été confrontés, ainsi que des difficultés rencontrées au sein des collectifs de travail ?

Pascale MERCIECA, ANACT

La question que vous portez sur les savoir-faire de prudence et les savoir-faire de métier constitue un élément essentiel d'une démarche sur la prévention des risques professionnels. Dans ce cadre, nous avons réalisé une étude avec un cabinet de sociologie il y a trois ans. Au préalable, nous nous sommes demandé si les démarches que nous mettons en œuvre sont aussi efficaces que nous le pensons. En effet, lorsque les intervenants ANACT ou les consultants extérieurs se trouvent dans l'entreprise, il semble que celles-ci fonctionnent bien. Toutefois, dès qu'ils partent, les démarches de prévention des risques professionnels disparaissent de l'entreprise. Dès lors, nous avons cherché à savoir comment les entreprises mettaient elles-mêmes en œuvre ces démarches.

Nous avons ainsi constaté que celles-ci dépendent avant tout de la rationalité des chefs d'entreprise en matière de sécurité et de santé au travail. Ainsi, au regard des exemples qui ont été donnés, toutes les entreprises ont une logique de sécurité. Aucune ne chercherait à s'écarter des obligations. Elles respectent toute la sécurité. Toutefois, les résultats de l'étude ont révélé l'existence d'une typologie des entreprises. Certaines appartiennent à des groupes qui ont une logique très descendante par rapport à la sécurité. Celles-ci intègrent des obligations de moyens et de résultats draconiennes. A l'opposé, certaines entreprises s'inscrivent dans une logique où le soin et l'attention portés aux personnes sont fondamentaux. Néanmoins, cela ne signifie pas que les premières ne tiennent pas compte de leurs salariés et inversement.

Par ailleurs, la sécurité ne peut plus simplement se baser sur les dispositifs dans la mesure où la santé entre désormais pleinement en ligne de compte. En effet, aujourd'hui, nous comptons moins d'accidents du travail que de problèmes de santé. Dans ce cadre, nous raisonnons comme si l'individu allait être attaqué d'un côté par la sécurité et de l'autre par la santé. Ainsi, le fait de se tordre la cheville correspond à un accident. Néanmoins, cela a des répercussions sur le corps. La santé est donc une problématique qui ne peut plus entrer dans des tuyaux d'orgue et des dispositifs où tout pourrait être géré. Dès lors, cela soutient d'autant plus les volontés des entreprises de trouver d'autres éléments.

En outre, il est très compliqué d'aller chercher des savoir-faire de prudence, de précaution ou de métier. En effet, ces concepts sont muets si nous n'y consacrons pas du temps. Il faut du temps pour obtenir l'accord des salariés et pour émettre des hypothèses permettant de décoder et de comprendre ce qui constitue une règle de métier. Autrement dit, il convient d'identifier ce qui est mis en œuvre par un collectif de travail afin que les personnes s'en sortent. La recherche de ces savoir-faire est donc incompatible avec des formats d'intervention de courte durée.

Patrick CONJARD, ANACT

Intégrer le risque lié à la santé oblige peut-être à adopter une approche plus globale. Par ailleurs, il existe probablement des typologies d'entreprise voire des typologies d'organisation du travail qui seraient plus ou moins favorables à instruire une réflexion sur le registre des collectifs de travail. Enfin, je voudrais revenir sur le point du tiers externe. En effet, le tiers externe peut encourager des initiatives grâce à son intervention. Puis, la temporalité dans l'accompagnement et le transfert au-delà de l'intervenant entrent en jeu. En outre, l'identification des savoir-faire d'expérience est une tâche difficile dans la mesure où ils se révèlent très implicites.

Concernant cette dimension, j'invite Isabelle GINESTE du cabinet Itaque à intervenir. Comment pouvons-nous amener l'entreprise à intégrer cet aspect dans la réflexion ? Par ailleurs, validez-vous la question de la durée et de l'accompagnement ainsi que celle de l'identification des savoir-faire de prudence au sein des collectifs de travail ?

Isabelle GINESTE, Cabinet Itaque

Concernant les entreprises que nous accompagnons, nous n'avons aucune demande de transfert de savoir-faire en termes de santé et de sécurité. Nous nous en sommes aperçu lors des accompagnements en matière de transfert de savoir-faire d'expérience. Dans ce cadre, les salariés pouvaient détenir des savoir-faire critiques pour la pérennité de leur entreprise. En outre, nous avons constaté que les individus tiennent systématiquement compte de la sécurité lorsqu'ils exercent des métiers particulièrement dangereux. C'est le cas des agents intervenant sur l'autoroute ou de ceux travaillant dans la société d'élagage que j'ai accompagnée.

A titre d'exemple, lorsqu'un agent monte en élagage, il commence par observer l'arbre. Ensuite, il vérifie la présence de bâtiments environnants sur lesquels des branches pourraient tomber. Il vérifie également si des branches sont fragilisées et étudie comment il va pouvoir s'accrocher dans l'arbre. Ainsi, leur métier présentant des risques évidents, ils s'attachent à développer des interventions sécurisées. Dans ce cadre, la pratique du transfert consistait bien à transmettre cette expérience qui implique une intervention en sécurité. Toutefois, lorsque nous avons réalisé le diagnostic des compétences à transférer la question de l'intervention en sécurité n'était pas spécifiée.

Dans ce cadre, la pratique du transfert consistait bien à transmettre cette expérience-là. Toutefois, cela n'a pas été prévu ainsi en amont.

Sur les sites d'observation d'Holcim, j'ai rencontré deux collectifs de travail, à chaque fois pendant une demi-journée. Nous ne savions pas s'il existait des savoir-faire en

matière de santé et de sécurité au travail et si oui s'ils se transmettaient. Nous avons effectivement pu repérer des savoir faire de prudence, mais nous avons manqué de temps pour connaître la façon dont s'expriment et peuvent se développer ces savoir-faire. Il convient d'observer longuement les pratiques du collectif comme de l'individu pour les identifier.

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

Ce sont effectivement des carrières à ciel ouvert avec des falaises de quinze mètres de haut. Les opérateurs effectuent du tir de mine et des engins de manutention lourde servent à extraire les matériaux. Ceux-ci sont ensuite traités par les concasseurs. Ainsi, l'activité principale est l'extraction et l'exploitation des matières premières. Dans la branche du granulats, il y a aussi des sites alluvionnaires.

Isabelle GINESTE, Cabinet Itaque

J'ai observé deux sites chargés de l'extraction, de la transformation et de la livraison de granulats. L'un se démarquait par ses bons résultats en matière de santé et de sécurité au travail. En revanche, l'autre site enregistrait de moins bons résultats.

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

Le site obtenait également de moins bons résultats en matière de productivité, de maintien de l'outil de production et de qualité produit.

Isabelle GINESTE, Cabinet Itaque

Tout est donc entremêlé. Nous ne sommes pas moins en sécurité parce que nous négligeons les enjeux de productivité et de qualité. En outre, les facteurs différenciateurs entre ces sites concernaient le collectif de travail. Le site qui obtient de bons résultats possède un collectif de travail très homogène historiquement. Il se caractérise par une ancienneté médiane et une forte pratique du métier. Qui plus est, les opérateurs anciens possédaient une culture du risque. Par ailleurs, l'homogénéité de l'équipe est garantie par la légitimité du chef d'équipe et du *leadership* en général. En effet, il convient d'avoir en amont un directeur qui soit partie prenante afin que les mesures de sécurité fonctionnent.

Il est à préciser que ces sites sont en auto-gouvernance et sont très éloignés les uns des autres. Dès lors, ils dépendent du *leitmotiv* que va transmettre le chef de site. Dans ce cadre, un chef de site exprime clairement ses exigences de productivité et de santé et sécurité au travail. Il les exprime et les impose d'autant plus clairement qu'il a empiriquement développé une expérience des risques pour sa santé et sa sécurité et celle de ses collaborateurs. Un autre chef de site démarre dans le métier. Il doit apprendre son métier et n'a pas encore vécu d'incidents. En outre le site cumule plusieurs difficultés et le chef de site doit gérer plusieurs priorités. Il ne peut pas s'appuyer sur son expérience pour faciliter la transmission des savoirs de prudence et accompagner l'adhésion de ses collaborateurs à la politique de santé sécurité. L'expérience du chef de site et son *leadership* semble donc avoir un impact sur la transmission des savoir faire de prudence.

Par ailleurs, en matière de sécurité et de santé au travail, nous avons constaté qu'il existait trois types de salariés dont deux à risque. Le premier salarié à risque est le salarié novice, qu'il soit jeune, inexpérimenté ou intérimaire. Celui-ci n'a donc pas de recul empirique sur la réalité du risque professionnel. De plus, même s'il a reçu une formation en termes de santé et de sécurité au travail, il n'aura pas la distance pour mesurer le risque. La deuxième population à risque correspond à ceux que nous avons nommés « *cow-boys* ». Ce sont des personnels très anciens pour lesquels la valeur au travail consiste à produire à tout prix. Dans leur esprit, le travail ne doit donc pas être interrompu au risque de la mise en cause de la sécurité. Ainsi, lorsque nous parlons de culture, nous parlons aussi de valeurs individuelles. La difficulté pour ces *cow-boys* de réformer leur façon d'appréhender le travail est profonde. En effet, ils ne mettent de valeur dans ce qu'ils font que s'ils sont très rapides. C'est leur unique indicateur de performance.

La troisième catégorie est celle du salarié d'expérience qui a développé des savoir faire de prudence qui lui permettent de conjuguer objectif de productivité et objectif de sécurité.

Patrick CONJARD, ANACT

Nous touchons ici à la question de l'expérience qui a fait l'objet de notre attention cette année. Nous avons ainsi déduit que l'expérience et l'ancienneté sont deux notions différentes. Néanmoins, nous avons émis l'hypothèse que des savoirs se développaient avec l'expérience, permettant aux personnes de se préserver. Avec l'expérience, des cadres de référence ou de relation au travail ont aussi été transmis et ont évolué dans le temps. En effet, les contraintes, les exigences et les normes n'étaient sans doute pas les mêmes. En outre, les chercheurs nous le disent, nous observons tout de même une intensification du travail et des contraintes vis-à-vis des salariés. Dès lors, comment pouvons-nous concilier ce niveau d'exigence avec le respect des règles de sécurité et de santé ?

Nous pouvons également retourner la situation du salarié « *cow-boy* ». Aujourd'hui, si les individus veulent produire ce qui leur est demandé dans les délais, ils sont parfois obligés de passer outre. A titre d'exemple, nous pouvons citer les injonctions contradictoires auxquelles sont confrontées les personnes qui travaillent dans la logistique ou le transport routier. D'une part, il leur est demandé de respecter les règles de sécurité. D'autre part, ils doivent satisfaire les exigences liées au client. En définitive, il y a à la fois le lien avec la question de l'âge et celui de l'exigence croissante vis-à-vis des salariés. Ceux-ci sont alors parfois conduits à arbitrer entre les questions de sécurité et de santé et les questions de performance.

Nous allons commencer par l'âge. Je vais donc m'adresser à Catherine COQUILLAT qui travaille sur la problématique des âges.

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

D'une part, nous avons les personnes âgées qui se trouvent dans l'entreprise depuis longtemps. Pour ces salariés, la prise en compte des risques est fondamentale. Dans ce

cadre, ils s'appliquent à prendre en main et à préserver les nouveaux embauchés. En revanche, il apparaît que la préservation de la santé ne faisait pas partie de la culture de l'entreprise auparavant. Il y a donc une évolution dans ce domaine. Il s'agissait davantage d'une culture de la productivité.

D'autre part, de nouveaux arrivants ayant acquis d'autres expériences en entreprise précisent qu'il leur a été demandé de faire du chiffre à tout prix et donc d'être très productifs. L'animatrice sécurité indique alors qu'il sera difficile de faire évoluer ces nouveaux arrivants dans la mesure où ils ont été habitués à respecter des objectifs de productivité. Ils ont ainsi tendance à courir. Ce sont les collègues et l'entreprise qui leur disent de ne pas courir.

Par ailleurs, l'animatrice m'a parlé d'un monsieur provenant de l'artisanat, âgé d'une cinquantaine d'années. Il n'a jamais porté d'EPI et ne sait pas ce que c'est que de se préserver. L'animatrice tente alors de le convaincre de faire attention à lui. Aussi, je trouve que leur démarche est très pédagogique. Ils s'appliquent à améliorer leurs pratiques et l'entreprise veille à renouveler le matériel de chantier tous les deux ans. Nous avons ainsi deux profils. Nous avons ceux qui sont imprégnés de la culture JEROME et ceux qui viennent d'ailleurs. Or, il est difficile pour ces derniers de changer leurs habitudes.

Patrick CONJARD, ANACT

Ressentez-vous ce dilemme à la SNCF entre le respect des règles et l'acceptation de la mise en danger pour atteindre les objectifs fixés ?

Pierre DELANOUE, SNCF

C'est inimaginable. Cela ne signifie pas que tout est limpide et simple. Aujourd'hui, de nombreux cheminots s'interrogent sur la manière d'exercer leur métier. Ils ressentent effectivement qu'ils ne peuvent plus l'exercer dans de bonnes conditions. Ainsi, un soudeur a voulu changer de métier car il considérait qu'on ne lui demandait pas de faire celui-ci comme par le passé. Toutefois, il n'y avait pas de risque en termes de sécurité. Quoiqu'il en soit, aujourd'hui, les métiers sont totalement interrogés.

Par ailleurs, une entreprise comme la SNCF a été très organisée sur les métiers jusqu'en 1996. La Direction du transport dirigeait alors l'entreprise. Elle s'assurait que les trains circulent dans des conditions de sécurité optimales. Ainsi, lorsque nous avons commencé à mettre en place des directions commerciales, celles-ci étaient obligées de passer par la direction du transport pour traiter les demandes des clients. Puis, dans la mesure où nous nous sommes organisés davantage autour du produit, le pilotage de la prévention a été totalement décentralisé au niveau des directions de produit.

De plus, cette évolution incite à ce que le document unique soit réalisé au sein du collectif de travail et non pas entre le dirigeant d'équipe et le responsable de la sécurité. En effet, aujourd'hui, nous sommes moins dans une culture d'obéissance passive puisque nous invitons les individus à être acteurs de leur prévention. Auparavant, nous donnions aux individus tout ce qu'il fallait pour qu'ils soient en sécurité.

En outre, il convient de sensibiliser l'ensemble de la hiérarchie, et notamment les managers de proximité, à la question des risques psychosociaux par des sensibilisations et le suivi d'indicateurs. Mais la problématique RPS possède une forte dimension pluridisciplinaire qui fait que le CHSCT et le médecin du travail ont un rôle important à tenir dans leur prévention.

Enfin, avec le concours de l'ANACT, nous sommes en train de bâtir des plans d'action visant à réduire la pénibilité. Ils sont élaborés par des équipes et des établissements pilotes. L'amélioration de la préservation de la santé dans le cadre de ces plans est d'ailleurs validée par le médecin du travail. Ainsi, le collectif de travail est au cœur de notre stratégie. Néanmoins, toutes ces transformations mettent les collectifs en situation de risque. Les individus sont également en situation de risque, car les métiers sont différents. Ainsi, un conducteur conduit plusieurs types de train. Il peut conduire un TGV, puis un TER. Cependant, il y a une tendance à la spécialisation pour des raisons d'efficacité et de production. Cela engendre donc des interrogations au regard des gens de métier, mais aussi par rapport à la santé, à l'accoutumance ou à un certain désintérêt au travail.

Patrick CONJARD, ANACT

Il y a également la question de l'engagement au travail, de la motivation. Celle-ci est très liée à l'idée que les collectifs ont peut-être été fragilisés par les renouvellements d'une part et l'évolution du contenu des métiers d'autre part. De ce fait, certaines personnes ne s'y retrouvent plus, qu'en pensez-vous ?

Pierre DELANOUE, SNCF

Tout à fait. Les collectifs étant un facteur positif des conditions de travail, nous nous demandons comment nous allons les reconstruire à la suite de ces transformations. Dans ce cadre, nous sommes davantage basés sur le produit. Le collectif devra donc être beaucoup plus transverse qu'aujourd'hui.

Patrick CONJARD, ANACT

C'est un sujet qui nous intéresse beaucoup. Et chez Holcim granulat, percevez-vous des difficultés au regard de la nécessité de concilier exigences de performance et enjeux de sécurité ?

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

C'est un problème. Aujourd'hui, dans des structures totalement éclatées, les personnes sont autonomes et nous n'avons pas forcément de regard permanent sur leur activité. Selon moi, il convient d'être très clair dans son esprit ainsi qu'au niveau de la direction. La sécurité doit s'affirmer et rien ne justifie une prise de risques. Lorsque nous avançons cela, nous devons en être intimement convaincus. En effet, nous acceptons les contraintes nécessaires à condition de respecter ce que nous disons. Ainsi, dans ce cadre, lorsque le processus est court-circuité à n'importe quel niveau managérial, l'ensemble de la démarche peut être totalement déstructuré.

Patrick CONJARD, ANACT

La cohérence des décisions managériales est effectivement fondamentale.

Isabelle GINESTE, Cabinet Itaque

Lorsque j'ai effectué mon questionnement afin d'identifier la transmission des savoir-faire de prudence, j'ai cherché à connaître les antinomies entre production et sécurité au travail. C'est ainsi que nous parvenons à savoir s'il existe des savoir-faire de prudence. En effet, face à de fortes exigences de productivité, les acteurs vont davantage réfléchir et essayer d'anticiper afin de gagner du temps. Ils vont également procéder à des arbitrages au regard des contraintes économiques et des contraintes de sécurité. Nous arrivons alors à saisir le rôle de l'expérience dans la construction des savoir-faire de prudence.

Patrick CONJARD, ANACT

C'est un bon écho à la notion de geste efficient évoqué par Anne-Marie NICOT. Les deux contraintes ne s'opposent donc pas nécessairement. La recherche de performance peut se faire parallèlement à la préservation de la santé.

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

J'ajouterais que la dimension de la sanction est pleinement en jeu. En effet, l'individu peut délibérément accomplir un acte allant à l'encontre de ce qui est prescrit. Dès lors, il s'expose à la sanction. Néanmoins, les sanctions sont généralement appliquées humainement et graduellement. En principe, elles n'aboutissent pas immédiatement au licenciement. C'est un levier sur lequel nous travaillons et à propos duquel nous communiquons. Dans ce cadre, la partie comportementale est un puissant vecteur de progrès vers l'acquisition de l'excellence. L'appropriation de la démarche de santé et de sécurité intègre cet aspect comportemental. Elle peut être initiée par le biais de la sanction, mais aussi par le biais de la transmission de savoirs. Nous pouvons également parler de gestion de compétences.

Patrick CONJARD, ANACT

Je vous propose de revenir sur l'un de ces différents points, en référence aux travaux des sciences de l'éducation sur le statut de l'erreur dans les processus d'apprentissage. Paul Olry peut, peut-être nous éclairer sur cet aspect ?

Paul OLRY, Agrosup Dijon

Lorsqu'il y a sanction, cela signifie qu'il y a faute. Il y a alors focalisation sur un individu qui sait probablement que ce qu'il a fait n'est pas souhaitable. Il est alors confronté à une forme de transgression dans le cadre de son travail. Cependant, l'erreur permet également d'apprendre. De plus, elle est à l'origine de l'élaboration des règles. Elle revêt donc un aspect positif qui mérite d'être pris en considération au regard de la problématique qui nous réunit aujourd'hui.

Par ailleurs, j'ai l'impression que nous hésitons beaucoup entre les règles et la transgression potentielle de celles-ci. Dans ce cadre, une étude sur les aiguilleurs de la SNCF effectuée en 1999 révèle que la règle n'est pas toute noire ou toute blanche pour

ces opérateurs. En effet, s'ils commencent par respecter la règle, celle-ci est aussi une ressource de l'action. C'est probablement également un objet de discussion. Dès lors, les savoir-faire de prudence correspondent aussi à un maniement de la règle du point de vue des opérateurs et peut-être à un maniement de l'erreur du côté du management.

Anne-Marie NICOT, ANACT

Attention à l'utilisation de certains termes pour qualifier certaines personnes ou groupes de personnes, car ils peuvent faire écran à la compréhension de ce qui est en jeu dans les pratiques. Par exemple, le terme de « *cow-boy* » était parfois utilisé pour qualifier ou stigmatiser une partie des contrôleurs de bus. Mais cela ne permet pas de comprendre pourquoi il existe un certain type de fonctionnement. Pour en revenir aux contrôleurs de bus, la difficulté relève d'une certaine invisibilité. Autrement dit, qu'est-ce qu'un contrôle de qualité aux yeux de la hiérarchie qui fait les avancements ? Nous avons alors constaté qu'elle peinait à définir un contrôle de qualité et donc à identifier les savoir-faire mobilisés afin que les usagers soient effectivement contrôlés sans que cela n'engendre des conflits relationnels. Les gestes visant à éviter que les situations ne dégénèrent étaient donc très peu connus de la hiérarchie - pourtant censée évaluer les personnes du terrain. Ainsi, lors des contrôles, les contrôleurs peuvent hésiter entre des pratiques plus ou moins répressives et des pratiques plus ou moins "commerciales" (mais qui se traduisent par moins de PV). Dès lors, la cohérence n'est pas toujours évidente dans la mesure où la règle ne résout pas tout. D'ailleurs, la règle elle-même essaie parfois d'aboutir à un juste milieu qui peut être difficile à trouver.

En outre, des travaux en psychologie ont révélé que l'auto-accélération au travail pouvait être un moyen de compenser un mal-être. Il me semble donc intéressant de comprendre ce qui se trouve derrière ces termes. En effet, ces comportements ont une fonction positive pour les personnes. Dans le cas contraire, ils n'agiraient pas ainsi.

Pascale MERCIÉCA, ANACT

Mettre en œuvre cette question de la prévention en s'intéressant aux collectifs de travail et aux savoir-faire de prudence est une tâche difficile. En effet, il s'agit d'une modalité différente de celle utilisée ordinairement et qui consiste à poser la situation non pas en termes de problème mais en termes de raison. Autrement dit, lorsque nous voyons les personnes travailler, nous ne cherchons pas à identifier leurs problèmes. Nous pouvons chercher à résoudre les problèmes identifiés, mais nous pouvons également adopter la logique des raisons. Si les personnes agissent d'une certaine façon, c'est parce qu'ils ont des raisons de le faire. Dès lors, il y aura toujours des risques malgré la mise en place de procédures et d'outils. Nous avons ainsi un parti pris qui s'inscrit dans le cadre du débat. C'est aussi une forme de *métis* qui nous conduit à nous demander si une même personne peut simultanément appliquer une logique d'identification des problèmes et une logique d'identification des raisons. Dans le cadre de cette dernière, il s'agit de laisser un espace ouvert afin que les individus aient de la latitude décisionnelle. Il convient alors de trouver des raisons qui permettront aux personnes d'avoir une marge de manœuvre.

Pierre DELANOUE, SNCF

La latitude décisionnelle peut également être négative lorsque l'individu en profite pour s'affranchir des règles de sécurité afin d'atteindre une production donnée.

Patrick CONJARD, ANACT

Cela confirme qu'il existe une tension et une articulation difficile entre la performance d'une part et la santé et la sécurité d'autre part. Cette tension existe également entre la sécurité réglée et les savoir-faire d'expérience. Dès lors, il convient peut-être d'appréhender différemment l'objet ainsi que la question du pourquoi.

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

Nous avons essayé de mettre cette notion d'observation différente en application. Ainsi, dans une entreprise éclatée comme Holcim, chaque site donne lieu à un document unique. Nous avons alors associé l'animatrice sécurité, les opérateurs, les chefs de site, la médecine du travail et le CHSCT à notre démarche. Cela devait nous aider à enrichir certains aspects en matière d'identification ou d'évaluation des risques. Dans ce cadre, nous avons demandé aux opérateurs d'effectuer un travail « réel » et non pas un travail prescrit. En effet, lorsque nous sommes en phase d'observation, la personne se sent naturellement observée. Elle se met donc en situation de travail prescrit. Or, normalement, il n'y a pas d'accident dans le cadre du travail prescrit. Cela ne sert à rien puisque nous nous retrouvons avec un document unique indiquant un risque zéro. Il serait alors inutile de se plaindre après coup parce que nous n'aurions pas mis en œuvre les dispositions nécessaires.

Patrick CONJARD, ANACT

Il convient donc d'ouvrir des espaces de dialogue et de compréhension.

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

Il y a des réunions de service et de CHSCT. En outre, si un chef de site est amené à prendre une position non conforme, il lui appartient de s'exprimer. Il appartient également à son manager de l'écouter sans le sanctionner. Il devrait même pouvoir le féliciter de reconnaître et d'expliquer sa faute. En effet, le fait d'en parler indique que le chef de site ne souhaite pas que son erreur se reproduise. Un véritable travail est nécessaire dans ce cadre puisque le manager a plutôt pour réflexe de réprimander son subordonné. Dès lors, tout le monde se tait et nous entendons parler uniquement du travail prescrit. Le travail « réel » tombe ainsi sous silence.

Paul OLRÉY, Agrosup Dijon

Selon moi, notre vision de la latitude décisionnelle émane d'organisations du travail qui se caractérisent par une grande pression. En effet, la pression est telle que l'opérateur ne peut finalement pas organiser son travail comme il le souhaite. Néanmoins, les individus n'invalident pas les règles, mais ils les réinventent au regard des situations particulières rencontrées. Dès lors, la latitude décisionnelle correspond à une façon d'appréhender et de comprendre les règles.

Patrick CONJARD, ANACT

Je vous propose de conclure cette première table ronde en revenant sur les enjeux et les modalités de prise en compte des savoir-faire de prudence pour une entreprise. Je vous propose donc une dernière prise de parole dans ce sens.

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

Je souhaite revenir sur ce qui a été dit au sujet de l'erreur. Les personnes que nous avons rencontrées ont précisé qu'elles avaient justement le droit à l'erreur. En effet, il existe des règles législatives obligatoires, mais il existe également de grands principes et une marge de manœuvre que chacun doit s'approprier. A titre d'exemple, les EPI sont obligatoires dans les chantiers en réseau urbain. Toutefois, les opérateurs faisant de l'enrobé peuvent obtenir le droit de ne pas porter le casque pour des raisons pratiques. Dans cette entreprise, tout le monde peut donc intervenir sur ce plan.

Patrick CONJARD, ANACT

Il apparaît d'ailleurs que les résultats en termes de performance et de sécurité sont très bons.

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

C'est exact.

Pierre DELANOUE, SNCF

Les mutations de l'entreprise nous ont conduit à nous interroger sur les collectifs de travail et les liens que ceux-ci avaient avec la santé. Nous nous sommes alors appuyés sur un rapport d'étude préliminaire portant sur les problématiques âge-santé-travail. Ainsi, dans le cadre du programme de recherche de la DRH pour 2010, nous avons proposé à la Direction de l'innovation et de la recherche de la SNCF de bâtir un cahier des charges sur les liens entre les collectifs de travail et la santé.

Nous commençons par nous demander en quoi le collectif de travail peut être un régulateur de l'équilibre entre le travail et la santé. Nous avons porté une attention particulière à l'encadrement de proximité au sein de ce collectif de travail. Par ailleurs, nous nous interrogeons sur les marges de manœuvre des membres du collectif de travail. En outre, comment le collectif de travail contribue-t-il à la prise d'initiative de ses membres et donc au développement de ses compétences ? Enfin, nous examinons la question des âges et des rapports intergénérationnels, notamment au regard de la transmission des compétences. Ceci peut être un levier de réduction de la pénibilité pour les salariés âgés. Néanmoins, cela interroge également les rapports intergénérationnels et l'homogénéité des collectifs. En effet, lorsque l'écart des âges est faible au sein du collectif, l'homogénéité existe et celui-ci fonctionne bien. En revanche, lorsque l'écart des âges est plus prononcé, il peut y avoir des dysfonctionnements. Dans ce cadre, le tutorat peut être un élément très positif, mais à condition que le tuteur s'entende avec le tuteuré.

Nous avons donc 18 mois pour conduire ce projet. Entre-temps, les travaux sur la réduction de la pénibilité auront avancé. Nous entamons également une table ronde

traitant de la prise en compte des risques psychosociaux. Plus globalement, j'espère que nous parviendrons à un accord sur la qualité de vie au travail. L'Observatoire devrait alors centraliser et coordonner l'ensemble des démarches.

Isabelle GINESTE, Cabinet Itaque

Au regard de ce que j'ai pu observer, il existe des savoir-faire de prudence qui permettent de protéger la santé et la sécurité au travail. Toutefois, cela nécessite des arbitrages vis-à-vis de la « sécurité réglée ». Autrement dit, comment une entreprise contrainte de respecter des obligations légales peut-elle s'autoriser à prendre en compte la créativité des individus ?

Patrick CONJARD, ANACT

Il convient probablement de dialoguer à propos d'entreprises ayant déjà réfléchi à cette adéquation délicate.

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

Nous devons nous préoccuper de cette dimension si nous souhaitons améliorer davantage nos résultats. Il s'agit de pérenniser les actions de sécurité et nous ne sommes qu'au début de la réflexion.

Pascale MERCIÉCA, ANACT

Le « comment » est un vrai sujet. Aujourd'hui, il est véritablement utile de mettre en œuvre les deux approches. En effet, il est nécessaire de disposer d'outils et d'une réglementation. Toutefois, cette « sécurité réglée » est insuffisante. Dans ce cadre, la complexité des problèmes de santé devrait encourager la recherche de nouvelles sources d'information et de connaissances. Par ailleurs, la question de la population au travail est une obligation. En effet, il n'y a pas assez de travailleurs et ceux qui travaillent sont vieillissants. Dès lors, si nous devons travailler plus longtemps, les problématiques de l'usure et du maintien en emploi sont vitales. Or, ce n'est pas une logique de sécurité qui permettra le maintien de conditions de travail satisfaisantes. Enfin, je me demande si une même personne peut à la fois chercher des solutions aux problèmes et trouver des motifs pour soutenir le pouvoir d'action des individus. Or, je ne suis pas certaine qu'une même personne puisse recourir aux deux modèles de compréhension. Je pense que deux paires de lunettes sont utiles.

Patrick CONJARD, ANACT

Cela renvoie à la question d'une approche partagée. Ces enjeux interviennent ainsi au sein de différents espaces et parmi différents acteurs. L'animateur sécurité de l'entreprise ne peut donc agir seul.

Pascale MERCIÉCA, ANACT

La deuxième approche nécessite un regard particulier. Je ne suis pas certaine que la bonne volonté ou la formation de la personne permette d'avoir un autre regard sur la situation et le travail des salariés.

Deuxième table ronde. Quels leviers d'action pour le développement des savoirs de prudence et leur transmission : le rôle des collectifs de travail et des dispositifs formels dans le développement de comportements protecteurs.

Fabienne CASER, ANACT

Ce matin, nous nous sommes demandés comment nous pouvions faire confiance aux collectifs de travail au regard de la transmission des savoir-faire de prudence. Nous avons alors abordé les enjeux de prise en charge de sécurité et de santé. Nous avons déjà partagé des points de repères. Il existerait ainsi des situations de tensions au cours desquelles les savoir-faire s'expriment. Nous avons dès lors intérêt à savoir comment repérer ces situations, dans la mesure où des enjeux importants s'y logent. Nous avons également abordé la problématique de l'erreur. En outre, nous avons conclu qu'il était utile d'ouvrir des espaces de dialogue et d'échange. En effet, est-il pertinent qu'une seule personne garantisse le respect de la règle ? La question du rôle des intervenants a aussi fait l'objet de notre attention.

Il y a donc des enjeux à développer ce type de savoir-faire. Comment pouvons-nous davantage en tenir compte ? Dans ce cadre, quel est le rôle des dispositifs de professionnalisation ? Quel est le rôle des collectifs et dans quelle mesure les pratiques se construisant au sein des collectifs en matière de savoir-faire de prudence peuvent-elles et doivent-elles être mieux intégrées dans les dispositifs ?

À l'occasion de cette deuxième table ronde, nous allons tenter de savoir comment travailler avec des collectifs de travail. Annabelle HULIN va ouvrir les exposés. Annabelle HULIN réalise une thèse sur les compagnons du devoir. Ce sont des métiers assez proches de ceux que nous avons évoqués ce matin. L'exposé vise à montrer ce que vous avez pu constater, notamment au regard de la transmission et des savoir-faire en matière de santé et de sécurité dans cet environnement. Nous verrons alors si certains éléments peuvent être transférés dans l'entreprise. Le compagnonnage est en effet un milieu très particulier.

☞ **Annabelle HULIN, IAE Tours**

Je termine actuellement ma thèse en gestion à l'IAE de Tours. Je souhaite présenter ici une partie de mon terrain de recherche qui a débuté au sein de l'entreprise JEROME. Je suis ensuite passée par une autre PME du sud de la France provenant du même secteur d'activité, le bâtiment et les travaux publics. Puis, j'ai également étudié le compagnonnage du devoir et notamment l'un de ses mouvements.

L'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France s'adresse à 15.000 compagnons issus de 25 métiers dits manuels. Cela va du jardinier au pâtissier en passant par le maçon et le menuisier. Je me suis intéressée avant tout aux métiers du bâtiment et des travaux publics.

D'après la logique et les propos des compagnons, la finalité du compagnonnage est de permettre à l'Homme avec un grand « H » de s'accomplir dans et par son métier. Le métier apparaît donc comme un moyen pour l'homme visant à une finalité. On croit

souvent que la finalité des compagnons est le métier lui-même, mais ce n'est pas le cas. En outre, la transmission est une démarche centrale du compagnonnage. Cela m'a ainsi menée au modèle des compagnons.

J'ai retracé les étapes de la carrière d'un compagnon afin de montrer que celui-ci se forme tout au long de sa vie. J'ai donc commencé par étudier l'apprenti en passant par l'aspirant et le compagnon itinérant sur le tour de France. Cela dit, ce n'est plus vraiment un tour de France puisque les compagnons voyagent désormais dans 45 pays. En outre, le compagnon sédentaire se fixe ensuite dans une ville.

La démarche générale de transmission chez les compagnons du devoir n'est pas uniquement intergénérationnelle. En effet, il n'est pas nécessaire d'être très expérimenté en arrivant chez les compagnons. Tout apprenti est amené à transmettre. La confiance et la prise de responsabilité se trouvent donc au cœur du système. Nous trouvons ainsi aisément des responsables de formation en charge de 200 à 250 personnes âgés de 22 ou 23 ans. Ceci est effectivement assez rare. Dès lors, la transmission est considérée comme un véritable devoir. Les compagnons ont l'obligation librement consentie de transmettre leur métier. La citation suivante du fondateur de l'association des compagnons du Devoir en est une illustration : « Transmettre, c'est une manière d'aimer. Aimer ce que l'on transmet. Aimer celui à qui l'on transmet ». Je précise que ce mouvement associatif existe depuis juillet 1941.

Il convient donc de se demander comment ils ont été amenés à s'intéresser aux aspects de sécurité, de prudence et de santé. En effet, il y a une dizaine d'années, ces problématiques ne les intéressaient pas encore. A l'instar de ce qui a été dit ce matin, l'objectif essentiel était de travailler jusqu'à l'épuisement. Dès lors, plusieurs facteurs les ont conduits à s'intéresser à ces points-là.

Il y a avant tout les obligations juridiques et réglementaires. Ce sont également les évolutions culturelles internes, externes et sociétales. Ainsi, en interne, il ne s'agit plus obligatoirement de s'épuiser au travail. En externe, les compagnons ont dû tenir compte des évolutions des entreprises partenaires. En effet, le compagnonnage n'existerait pas sans les entreprises, puisque l'ensemble des étapes se font en partenariat avec celles-ci. En outre, chaque métier est totalement intégré aux branches professionnelles par le biais d'organisations spécifiques. Enfin, d'après les personnes que j'ai rencontrées, l'image et l'attractivité des métiers sont des enjeux importants. En effet, d'une part, il convient d'attirer des jeunes. Ces métiers ont effectivement d'importants besoins de main d'œuvre. D'autre part, cela doit leur garantir une sécurité et un cadre. Ainsi, un maréchal-ferrant m'indiquait que son métier avait des besoins considérables en main d'œuvre, au niveau international comme national. Les individus ont effectivement l'image du maréchal-ferrant « usé » incapable de terminer sa carrière. Dès lors, ils ont dû travailler sur ces points-là afin de garantir un minimum de sécurité et de préservation de sa santé à la future main d'œuvre des maréchaux-ferrants.

En définitive, je dirai que l'image interne visant à conserver les personnes et l'image externe visant à en attirer de nouvelles constituent l'élément central ayant amené les compagnons à s'intéresser aux aspects de la sécurité, de la santé et de l'hygiène de vie. En effet, les compagnons vivent en communauté. Or, il y a quelques années, la

consommation d'alcool était importante au sein du compagnonnage et de leurs centres de formation. Une véritable évolution culturelle s'est donc produite. Je précise que je suis présente sur ce terrain depuis 2007. J'ai jugé utile de passer un certain temps parmi ces compagnons afin de me familiariser avec leur culture.

Ainsi, j'ai tenté d'identifier les leviers de transmission des savoir-faire liés à la santé et à la sécurité chez les compagnons du devoir. J'ai identifié trois points qui sont le collectif de métier, la culture compagnonnique et les outils mis en place dans ce domaine. Lorsque nous parlons du collectif chez les compagnons du devoir, nous avons en premier lieu l'équipe de travail qui va en entreprise. Il existe également le collectif autour du métier. Enfin, il y a la maison des compagnons qui s'apparente à un centre de formation. Il existe donc plusieurs prises en compte du collectif. La corporation de métier se trouve au cœur du collectif. C'est la communauté de métier présente dans les centres de formation. Il s'agit d'un élément clé de la transmission. Toute la formation et l'accompagnement d'entreprise se déroulent autour de cette corporation ou collectif de métier. Dès lors, ce collectif évolue également dans la mesure où les jeunes changent de ville tous les six mois ou tous les ans lors du tour de France. Néanmoins, il se réunit toujours autour de ce besoin de transmission.

Le rôle de la communauté est un autre levier. Il est essentiel en matière de santé et d'hygiène de vie. En effet, des jeunes de quinze ans arrivent seuls et découvrent des métiers difficiles. La communauté s'applique alors à préserver ces nouveaux arrivants, sachant que les activités du compagnonnage ne sont jamais simulées. Il s'agit de transmettre des clés de lecture au regard de la santé. Lors du travail en atelier ou en chantier, les compagnons veillent à éviter les accidents, notamment par le biais de l'observation et de l'information. Pour eux, il s'agit de transmettre des techniques, des savoir-faire mais aussi un savoir-être. Toute la vie quotidienne invite à cela. Chez les compagnons, la transmission se trouve au cœur du métier. Ainsi, la mobilité géographique invite également à perpétuer cette transmission, qu'elle soit liée ou non à la sécurité. De ville en ville, les compagnons intègrent alors de nouvelles façons de voir et de travailler. Ils doivent s'adapter à différents contextes. Ils découvrent également de nouvelles entreprises. Ceci amène les jeunes à se réapproprier leurs conditions de travail tous les six mois ou tous les ans. Le collectif de métier est donc en perpétuelle évolution. D'ailleurs, j'enseigne aussi à l'université et nous avons toujours du mal à encourager la mobilité géographique. Or, n'est pas compagnon celui qui ne voyage pas.

L'aspect culturel entre également en jeu. La culture évolue actuellement autour de l'aspect sécuritaire. Néanmoins, je ne connais pas les rites initiatiques. Je connais les valeurs véhiculées, mais je ne connais pas le contenu dans la mesure où je ne suis pas personnellement initiée. En outre, la Règle des compagnons du devoir est essentielle. Celle-ci est affichée dans tous les centres de formation. Elle comprend des règles de vie et des conduites à tenir. Ces dernières correspondent aux règles de sécurité à respecter dans les chambres, les ateliers, les entreprises et sur les chantiers. Ainsi, tout jeune qui entre chez les compagnons du devoir doit accepter et s'approprier cette règle. Il est invité à se mettre en projet et à réfléchir sur ces points avec son collectif de métier. Il est obligé de passer par cette étape qui peut s'avérer difficile.

L'histoire des métiers apparaît également comme un levier. La tradition se trouve au cœur de ce thème. D'ailleurs, les compagnons rédigent l'encyclopédie des métiers. Celle-ci contient des chapitres liés à l'histoire de la sécurité et des conditions de travail liées aux métiers concernés. C'est donc aussi autour de cette histoire que se construit leur culture. Ainsi, on vient chez les compagnons parce que l'on désire acquérir ce savoir.

Par ailleurs, les compagnons ont créé et développé plusieurs outils et pratiques. Ainsi, depuis 1943, ils ont développé le collège des métiers. C'est l'équivalent des observatoires des métiers de branche. Ce collège travaille en interne et en externe sur la constitution des référentiels de formation continue. Ceux-ci possèdent une partie traitant des aspects de sécurité et de santé. Le collège s'interroge notamment sur la façon de former les jeunes aux règles de sécurité. Il joue ainsi un rôle d'observatoire, mais aussi de proposition sur des formations liées à la sécurité et à la santé.

Les compagnons ont également créé les instituts des métiers. Ce sont des organisations internes au compagnonnage du devoir. Elles travaillent avec l'ensemble des branches professionnelles et leur mission se fonde sur quatre piliers : la rencontre, la recherche, la mémoire et la formation. Selon moi, ces quatre points indissociables symbolisent le compagnonnage du devoir. La mémoire se réfère à la tradition. La formation comprend la formation initiale et la formation continue. La recherche, quant à elle, concerne tous les métiers. Elle est effectuée en partenariat avec les branches professionnelles. Elle porte essentiellement sur les aspects techniques et technologiques. Dans ce cadre, les compagnons créent actuellement des pôles de compétences et des pôles multi-compétences. Enfin, la rencontre apparaît comme le lien entre tous ces éléments. En effet, le compagnonnage n'existerait pas sans rencontre. D'ailleurs, pour intégrer celui-ci, j'ai simplement eu à présenter mon projet. J'étais néanmoins familiarisée avec le monde du BTP, ce qui m'a permis de posséder quelques codes culturels.

En outre, j'évoquerai le carnet de voyage pour le suivi des jeunes. Il comprend une partie spécifiquement consacrée à la sécurité et à la santé. Les différents apprentissages effectués y figurent également. C'est donc un élément de suivi et d'encadrement. Il y a aussi les outils de communication interne comme le magazine « Tour de France, le mag ». Il est diffusé dans l'ensemble des maisons de compagnons. Il traite notamment de l'hygiène de vie, de la sécurité dans les entreprises, dans les maisons des compagnons, dans les ateliers et sur les chantiers.

Je citerai également la VAE. En effet, avec les évolutions diverses, les compagnons doivent passer certains diplômes afin de valider plusieurs acquis. Par ailleurs, la formation continue est dispensée aux entreprises partenaires et non partenaires. Tous ces éléments intègrent les aspects liés à la sécurité et à la prudence dans la mesure où l'unité de base de ces formations reste le métier.

Il reste les études techniques et technologiques liées à l'utilisation de nouveaux matériaux, de nouveaux matériels, de nouvelles techniques et de nouvelles technologies. L'objectif consiste à améliorer ces métiers tout en conservant les meilleurs aspects traditionnels. Il y a donc toujours une articulation entre ce qui existait hier, ce qui existe aujourd'hui et ce qui existera dans le futur.

Ainsi, chez les compagnons, le modèle de transmission liée à la santé et à la sécurité se caractérise par la volonté d'effectuer la transmission en continu. Autrement dit, dans ce type d'institution, on ne s'arrête jamais de transmettre son métier, même lorsque les jeunes vont travailler dans les entreprises partenaires. En effet, celles-ci ne sont pas composées que de compagnons. En outre, les compagnons participent massivement au développement du tutorat. Ils ont ainsi encouragé la création de l'ordre des tuteurs des travaux publics.

Quoi qu'il en soit, ce modèle de transmission est l'un des plus anciens.

Fabienne CASER, ANACT

Vous évoquez l'aspect formel. J'ai noté également que le voyage et la mobilité permettent aussi d'intégrer différentes façons de voir les choses. Par ailleurs, il existe plusieurs niveaux de collectif : le collectif de métier, la maison des compagnons et le collectif de travail.

Annabelle HULIN, IAE Tours

Tous ces éléments sont en interaction.

Fabienne CASER, ANACT

Quel est le lien entre le formel et l'informel ? En effet, nous voyons qu'ils essaient à la fois de favoriser les éléments informels et de traduire cela dans les dispositifs. Dès lors, prennent-ils appui sur ce qui se passe dans le cadre de l'informel ?

Annabelle HULIN, IAE Tours

Les besoins de la vie dans les maisons et dans les centres de formation et les partenariats avec les entreprises sont à l'origine de la formalisation des actions de formation. Il est à préciser que des aspects comme celui de la formalisation des aspects liés à la sécurité ont provoqué un changement culturel. Les anciens peuvent être effectivement déroutés.

Fabienne CASER, ANACT

Des discussions autour de la règle ont néanmoins lieu. Des espaces conçus pour discuter la règle sont créés. Par ailleurs, des dispositifs collectifs sont en place. La culture du compagnonnage se fonde sur la confiance et la responsabilité. Cependant, il est vrai que le compagnonnage est un modèle particulier. Dès lors, nous pouvons nous demander s'il est transférable. Quoi qu'il en soit, nous retrouvons différents éléments qu'il convient de ne pas opposer.

Catherine COQUILLAT va nous parler d'une autre entreprise. A cette occasion, nous allons examiner le rôle que peut avoir un intervenant externe au regard des savoir-faire de prudence. Au départ pourtant, l'intervention de Catherine COQUILLAT au sein de cette entreprise n'était pas forcément liée à cette question. Dès lors, comment en êtes-vous arrivée à appréhender ce type de savoir-faire ? En outre, qu'est-ce que cela a apporté dans l'entreprise, sachant que votre intervention n'est pas terminée ?

☞ **Catherine COQUILLAT, ARACT Centre**

Il s'agit d'une entreprise d'artisanat d'art de 19 salariés qui fabrique de la soierie pour ameublement. Il s'agit d'un marché de niche dont les clients sont essentiellement des grandes cours royales.

Notre première visite s'inscrivait dans le cadre d'une enquête sur la gestion des âges. La dirigeante nous a alors indiqué qu'elle avait besoin d'une aide extérieure pour travailler sur la réorganisation du travail. Elle souhaitait notamment pouvoir quitter l'atelier de temps en temps. Nous avons donc commencé par effectuer un état des lieux. Nous avons alors réalisé qu'un tiers des salariés avait plus de 55 ans. Ce tiers détenait un savoir-faire important. En outre, la dirigeante ne parvenait pas à recruter depuis plusieurs années. Ainsi, en cinq ans, douze employés étaient partis. Elle a tenté de former des jeunes et des moins jeunes, mais cela n'a pas fonctionné. Nous constatons également un taux élevé d'absentéisme, une usure professionnelle, des problèmes de pénibilité. En revanche, les accidents du travail sont peu nombreux, alors qu'il n'existe pas de dispositif particulier en matière de « sécurité réglée ». Des canettes pouvaient tomber n'importe quand et des barres en fer dépassaient ici et là. Tout cela nous a interpellés en tant qu'intervenants extérieurs.

Nous proposons alors au chef d'entreprise de travailler sur le recrutement et l'intégration des nouveaux. Il est à préciser que nous sommes confrontés à des savoir-faire spécifiques qui ne s'apprennent pas dans un organisme de formation. Les processus sont assez longs et différentes étapes doivent être imaginées. Cependant, jusqu'à présent, l'entreprise invitait les personnes à venir et la formation durait deux heures. Ensuite, les individus étaient livrés à eux-mêmes. Cela se soldait généralement par des échecs. Nous avons donc travaillé sur un dispositif de transmission de ces savoir-faire spécifiques.

Deux métiers entrent en ligne de compte. D'une part, il y a les ourdisseuses qui préparent les nappes de fil sur le métier à tisser. D'autre part, nous avons les tisseuses. Ma collègue s'occupait des tisseuses pendant que je m'occupais des ourdisseuses. Nous tentions alors de comprendre ce qui posait un problème dans le métier. Nous étions confrontées à un collectif de travail où les personnes n'étaient pas habituées à communiquer. Toutefois, les nouvelles et les anciennes montraient comment elles s'y prenaient. Il s'agissait de les faire s'exprimer sur le métier : comment travaillent-elles ? Y a-t-il différentes étapes à respecter ?

Nous avons également travaillé sur des films. C'est là que sont apparus les savoir-faire de préservation de la sécurité et de la santé. Ainsi, pendant que de nouveaux arrivants montraient leur manière de travailler, les anciennes critiquaient leurs méthodes qu'elles trouvaient parfois dangereuses ou inadaptées.

Dans ce cadre, contrairement aux compagnons, il n'existe pas de véritable culture de la transmission. En effet, si les anciennes détenaient ce savoir-faire spécifique, rien n'avait été mis en place pour faciliter cette transmission. Cependant, la dirigeante a recruté une personne pour gérer la production aussi bien en matière de qualité et d'organisation du travail que de sécurité. Cela a permis de mettre les problématiques de sécurité en exergue et l'entreprise a donc entamé une réflexion. Nous en sommes là

pour l'instant. Nous avons travaillé sur un dispositif visant à identifier des situations et une équipe de tuteurs propose actuellement une formation.

Fabienne CASER, ANACT

Ces savoir-faire vont-ils être pris en compte ?

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

La personne qui pilote l'organisation du travail est sensible à cette problématique. Toutefois, j'ignore comment cette dernière est intégrée dans le tutorat. Quoiqu'il en soit, nous devons retourner dans l'entreprise.

Fabienne CASER, ANACT

Il y a donc eu une prise de conscience favorisée par une intervention extérieure. Il s'agissait par ailleurs de comprendre ce qui se passait. Vous avez alors constaté que le collectif n'était pas véritablement naturel.

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

Nous avons effectivement mis en lumière certaines pratiques et cela a permis de reconstruire un collectif. En effet, le rôle des personnes expérimentées a été revalorisé, dans la mesure où elles détiennent ce savoir-faire technique, mais aussi ce savoir-faire de prudence. Cela a également permis à chacun d'être reconnu et de trouver sa place dans l'entreprise. En outre, il n'existe pas une seule bonne pratique. Il existe au contraire plusieurs variables qu'il convient de mettre en œuvre selon des normes de sécurité.

Fabienne CASER, ANACT

Existait-il un dispositif relevant de la sécurité réglée ?

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

Il n'existait pratiquement rien. Il y avait un document unique, mais il a terminé à mon avis au fond d'un placard. Par ailleurs, les métiers à tisser ont 200 ans. Il y avait seulement quelques machines plus modernes. Le reste relevait du bricolage. Le gareur effectuait notamment la maintenance des machines. Il était à l'écoute des personnes travaillant sur les métiers à tisser et les ourdissoirs. Toutefois, la sécurité réglée était embryonnaire.

Fabienne CASER, ANACT

Cet exemple met une modalité de travail en avant : comment travailler avec un collectif qui n'est pas forcément constitué ?

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

Nous nous sommes centrées sur la situation-problème. Dans le métier de la soie, la situation-problème est le cassage du fil. Dès lors, si on n'a pas détecté l'origine du cassage du fil, on peut perdre un temps considérable à tout défaire. Ainsi, il convient de concilier avec la qualité, puisque cela a des impacts réels sur les petites structures.

Fabienne CASER, ANACT

C'est donc plutôt une entrée « qualité ». Néanmoins, vous êtes arrivées indirectement à aborder des questions de sécurité.

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

C'est exact.

Anne-Marie NICOT, ANACT

Quelle place le film a-t-il tenu dans le cadre de votre intervention ?

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

Le film a servi de support pour faciliter les échanges. Il s'agissait de se recentrer sur le cœur de métier par le biais de la communication. Nous étions effectivement dans une entreprise où les individus s'adressaient rarement la parole.

Anne-Marie NICOT, ANACT

Le fait de se voir a-t-il amené les personnes à réagir vis-à-vis d'elles-mêmes ?

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

Oui, certaines personnes ont commenté leurs pratiques. Cela favorise aussi des prises de conscience.

Fabienne CASER, ANACT

Le film a donc également contribué à encourager les échanges, n'est-ce pas ?

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

Tout à fait.

De la salle

Avez-vous compris pourquoi les accidents étaient rares alors qu'il n'existait pas de véritable système de sécurité ? En effet, le fait qu'il n'y ait pas d'accident m'interpelle.

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

Cela m'interpelle également. D'ailleurs, nous avons interrogé les personnes à ce sujet.

De la salle

Nous aurions pu imaginer que le collectif remplissait cette fonction. Or, vous semblez prétendre le contraire.

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

Nous sommes attentifs au risque lorsque nous en avons conscience. En revanche, nous oublions de nous prémunir personnellement lorsque nous sommes dans des systèmes ultra protégés. En effet, nous sommes incapables d'identifier un élément perturbateur qui surgit soudainement. Ainsi, aller trop loin peut être préjudiciable.

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

Nous nous trouvons en présence de personnes qui ont 25 à 30 ans d'expérience. Je n'ai pas l'histoire de l'accidentologie. Ces personnes ont peut être eu des accidents de travail lorsqu'elles sont arrivées dans l'entreprise.

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

J'ajouterai qu'une petite entreprise de 19 salariés ne possède pas obligatoirement une culture du *reporting* ou de la déclaration.

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

Quoi qu'il en soit, le chef d'entreprise a pris de la distance. L'atelier n'est plus son domaine. Elle développe autre chose et expose volontiers l'expérience de son entreprise sur la transmission.

Fabienne CASER, ANACT

J'invite maintenant Pascal SIMONET à présenter ses travaux, dans le cadre d'une intervention ayant cette fois une finalité d'emblée liée aux aspects de la santé et de la sécurité.

- **Pascal SIMONET, CNAM**

J'interviens dans une équipe de psychologie du travail qui est l'équipe clinique de l'activité. Elle intervient à la chaire de psychologie du travail du CNAM. Mon travail porte sur la prévention durable des TMS. Il y a donc un décalage dans les termes, dans la mesure où la notion de savoir-faire de prudence ne fait pas partie de mon vocabulaire. Néanmoins, je constate que nous partageons des problématiques et que nous sommes animés par les mêmes questions.

Ainsi, mes travaux sont centrés sur la formation et le développement des gestes de métier. La commande est partie d'un service de médecine du travail. Elle a été positionnée du côté de l'action. En effet, la médecine du travail a posé la question suivante : quelle prévention organiser compte tenu des spécificités du métier de fossoyeur ? Cela fait maintenant trois ans que je travaille avec les fossoyeurs d'une grande ville.

Pour commencer, le constat a été établi par le médecin du travail. Il a d'abord effectué un relevé des plaintes à l'aide d'un auto-questionnaire. Nous relevons alors des plaintes au niveau du dos et des épaules en particulier. 100 % des fossoyeurs interrogés se plaignent du bas du dos, dont 47 % en permanence. 79 % d'entre eux se plaignent au niveau des épaules et 58 % au niveau des coudes. Mis à part le relevé des plaintes par auto-questionnaire, il y a eu aussi des examens médicaux. Ceux-ci font apparaître 12 % de TMS-MS (membres supérieurs) et 24 % de lombalgies.

Par ailleurs, si la commande est venue de la médecine du travail, elle a été relayée par l'intérêt de la DRH. Celle-ci a eu des remontées de la part des chefs fossoyeurs organisant le travail dans les cimetières. Elle est confrontée à des problèmes d'arrêt maladie et doit procéder à des aménagements de postes et des reclassements. Ceux-ci désorganisent le travail des équipes ainsi que la manière dont le travail est organisé sur

toute la ville et dans le cadre des différents métiers. En effet, au sein de ces derniers, il n'y a pas toujours de place pour un fossoyeur reclassé. Enfin, de jeunes fossoyeurs se blessent le dos parfois rapidement et sérieusement.

Je vais tenter de rendre visible l'expérimentation effectuée avec les fossoyeurs concernés par des TMS.

J'ai également collaboré avec les membres du comité de pilotage. Celui-ci rassemblait des membres de la direction, des préventeurs, le corps médical, des chefs d'établissement et des chefs fossoyeurs. Je suis donc intervenu auprès des équipes de fossoyeurs, mais également auprès du comité de pilotage. Il constitue aussi un terrain de travail et de développement des interprétations au regard des TMS, de la prévention et de ce qu'est un geste.

La ville compte environ 90 fossoyeurs pour une dizaine de cimetières plus ou moins grands. Dans ce contexte, l'intervention s'est focalisée sur deux cimetières d'environ trente fossoyeurs. Un premier travail d'investigation a été réalisé avec l'animateur prévention des risques professionnels à propos des caractéristiques des différents cimetières. L'enjeu a été d'installer le dispositif de prévention là où il était possible de reconnaître les caractéristiques des différents cimetières de la ville.

Nous distinguons en effet deux grandes catégories de cimetière. Nous avons les cimetières de caveaux et les cimetières de terrasses. Les cimetières de caveaux sont les vieux cimetières où il n'y a plus beaucoup de place pour creuser de nouvelles fosses. Ils sont donc constitués de monuments. Cependant, lorsque les familles ne les entretiennent pas, des reprises de concession sont effectuées. Dès lors, il faut détruire les monuments et débarrasser les caveaux des corps restants. La concession est alors revendue à une autre famille. De ce fait, la tâche principale des fossoyeurs travaillant dans ces cimetières consiste à démolir des fosses à coup de masse. Le cimetière de terrasses, quant à lui, possède encore des terrains que les familles peuvent acheter. Des fosses de 1,50 mètre pour un corps ou de deux mètres pour deux corps sont alors creusées. Là aussi, l'activité de creusement se fait principalement à la pelle et à la pioche. Il s'agit d'une pratique très peu mécanisée.

Dans chacun de ces deux cimetières, deux groupes de fossoyeurs se sont portés volontaires pour l'observation de leur activité. Ils se sont également portés volontaires pour la seconde phase. Celle-ci consistait en une co-analyse de leur activité par l'auto-confrontation simple et croisée. En effet, au cours de la phase d'observation, nous avons filmé le creusement et la frappe des pierres tombales. Dès lors, nous parlons d'auto-confrontation sachant que le fossoyeur doit d'abord observer ce qu'il a fait. Il est alors accompagné du psychologue du travail. Ensuite, nous le mettons en « compagnonnage » avec un collègue, afin que chacun regarde l'autre travailler. Le fossoyeur est ainsi confronté à son activité au travers de son collègue.

Dans le cimetière de terrasses, les discussions vont se concentrer sur la réalisation d'un geste particulier qui pose problème à l'ensemble des fossoyeurs en présence. Il s'agit du « jeté arrière » qui consiste à sortir la terre de la fosse par dessus l'épaule. La terre est donc stockée derrière le fossoyeur. Celui-ci utilise la pelle ou la fourche en fonction de la qualité de la terre. Certains avancent que ce geste est douloureux, délicat et complexe à réaliser. En revanche, il est indispensable.

Pour répondre aux interrogations du fossoyeur et du médecin du travail au regard de l'exécution de ce geste et de la sollicitation musculaire qu'il implique, nous avons dû inventer un dispositif d'observation. Celui-ci a été créé avec une équipe de biomécaniciens. Dans ce cadre, les fossoyeurs du groupe d'analyse ont été amenés à approfondir leurs discussions sur la base de données biomécaniques ayant mesuré la sollicitation au niveau des épaules et des lombaires. La comparaison des résultats par auto-confrontation a opéré comme un véritable moteur de recherche et de connaissance des différentes possibilités liées à l'exécution de ce geste particulièrement sollicitant mais indispensable au métier.

Ainsi, grâce à la métrologie biomécanique, les fossoyeurs sont passés d'une logique d'identification des différences interindividuelles à une analyse de ce qui les empêchait de réaliser le « jeté arrière ». Ils se sont donc posé plusieurs questions précises : comment coulisser le manche de la pelle dans les mains ? Faut-il se spécialiser sur le jeté droit ou gauche ou vaut-il mieux alterner entre les deux ? Faut-il prendre de l'élan dans la fosse ? Faut-il se servir de la cuisse pour donner de l'élan ? En bref, comment réaliser le jeté arrière de façon à ce qu'il soit économique en matière de santé et de pénibilité ? Par ailleurs, les films montrent que les fossoyeurs imitent la gestuelle du collègue. Ils révisent ainsi leur propre manière de faire et de concevoir leur geste.

Dans le cimetière de caveaux, le travail d'analyse s'est concentré sur les différentes manières de concevoir la frappe à la masse et la démolition de la pierre tombale. Au fil du temps, une fois que les fossoyeurs sont entrés en controverse sur leurs différentes manières de concevoir la frappe à la masse de la pierre tombale, deux d'entre eux ont convoqué le geste d'un ancien fossoyeur parti à la retraite. Lorsqu'ils se sont rendus compte qu'ils essayaient de reproduire le geste de l'ancien sans vraiment y parvenir, ils m'ont demandé de les filmer. Ils m'ont alors dit : « Je frappe à sa manière et lui à la mienne et on en reparle en séance d'analyse ». L'objectif était de retrouver le geste référent de l'ancien. Nous sommes ainsi passés de la répétition des gestes réalisés à blanc en séance de formation à un retour sur le terrain. Ainsi, selon les deux fossoyeurs, « lorsqu'il frappait la pierre, cet ancien donnait l'impression de ne pas forcer et de faire son mouvement à l'économie. De plus, lorsqu'il portait les coups de masse sur la pierre, on avait l'impression qu'il caressait la pierre plutôt que de vouloir la détruire ». Les fossoyeurs cherchaient donc davantage à retrouver l'attitude professionnelle de l'ancien par rapport à la pierre que son geste technique. La controverse qui les opposait a permis de convoquer cette référence, non pas comme une icône, mais comme un instrument d'ouverture en chacun d'eux pour concevoir autrement la démolition. Selon nous, c'est précisément ce qui alimente leur controverse. Dès lors, le collectif est un instrument psychologique de développement de l'activité propre.

J'en viens maintenant au comité de pilotage. Celui-ci se réunissait régulièrement et un rituel avait été mis en place. Un montage vidéo d'analyse du travail effectué par les fossoyeurs était présenté au comité de pilotage. Les fossoyeurs qui validaient le film donnaient leur autorisation. Nous pouvions revenir sur les analyses qu'ils faisaient de leur exécution des gestes de métier. En outre, au fur et à mesure des rencontres, un déplacement majeur s'est produit. En effet, les membres du comité de pilotage sont

passés d'une analyse prisonnière de l'alternative entre bons gestes et mauvais gestes à une analyse en termes de gestes plus ou moins complexes et plus ou moins riches pour chacun des fossoyeurs. Dès lors, nous avons dû analyser le geste réalisé à un instant T au regard de la professionnalité globale du fossoyeur. Nous ne l'avons donc plus appréhendé uniquement comme un geste technique et désincarné. Ainsi, les membres du comité de pilotage ont été surpris par la manière dont les fossoyeurs se sont positionnés comme sujets de la prévention. Autrement dit, ils se sont appropriés le dispositif de prévention. Ces séances et ces films sont devenus un outil de travail et d'analyse de leur activité.

Par ailleurs, du point de vue de la santé au travail, il apparaît important que les professionnels s'approprient la méthodologie. La mise en place de celle-ci passe par des discussions entre experts du métier, c'est-à-dire des controverses professionnelles vues comme un moyen de développer des connaissances et les possibilités de l'action future. Nous pourrions dire « voir autrement pour agir autrement ».

En définitive, après trois années passées au sein de cette organisation du travail, il existe deux groupes d'analyse dans deux cimetières caractéristiques des dilemmes du métier. Ils ont acquis une pérennité dans l'organisation du travail. Or, lorsque nous sommes arrivés là-bas il y a trois ans, on nous a expliqué que cela ne serait pas possible en raison des priorités données au service et à la production. Par ailleurs, n'étant pas assez nombreux, ils n'avaient pas de temps à perdre avec la prévention. Il fallait des livrables et des réponses bien plus rapides que ce que nous pouvions proposer. Nous avons entendu leurs arguments. L'imprégnation du dispositif dans le milieu prend effectivement du temps. Il convient alors de s'installer dans le milieu en respectant ses contraintes. Ainsi, lorsque nous allions aux cimetières, la priorité restait le service. Toutefois, la prévention des TMS s'est installée progressivement comme une tâche collective dans l'organisation du travail.

Dès lors, ce qui importe, c'est ce mouvement qui a affecté l'organisation du travail alors qu'elle ne s'en croyait pas capable. Qui plus est, l'organisation du travail a démontré qu'elle pouvait développer des ressources endogènes afin d'intégrer ce type de prévention. Ainsi, la fonction de l'expertise externe est de pousser l'organisation du travail dans ses retranchements jusqu'à ce qu'elle se surprenne elle-même à intégrer l'analyse du travail qui passe par les dialogues entre des professionnels. Ceux-ci sont les premiers experts du métier et donc de leur sécurité et de leur santé au travail.

La question de la généralisation nous a été posée : comment intégrer les fossoyeurs des autres cimetières ? De plus, le dernier comité de pilotage s'est demandé ce qu'il convenait de faire de toutes ces informations. Nous en sommes à ce point avec les commanditaires. Nous avons clôturé l'action et nous nous demandons comment poursuivre notre démarche dans le même esprit, mais de manière différente.

La DRH réfléchit à un dispositif de formalisation et de formation permettant de généraliser ce type de prévention à d'autres cimetières et à d'autres équipes. Dans ce cadre, nous avons un stock de gestes professionnels qui posent problème mais sur lesquels un développement des connaissances a déjà eu lieu. L'objectif est de formaliser cette première étape du travail dans un référentiel des dilemmes de métier.

Puis, les autres fossoyeurs en formation pourraient se reconnaître dans ces dilemmes et en discuter avec les collègues.

Par ailleurs, il convient de s'interroger sur la place que nous pouvons donner au fossoyeur comme formateur dans ce type de dispositif.

En somme, le référentiel doit être un outil de formation ayant pour but d'alimenter les débats de métiers entre et avec les fossoyeurs. Nous en sommes donc là. Cependant, je peux déjà dire que la DRH a dégagé un budget afin de garantir un accompagnement du processus.

Pierre DELANOUE, SNCF

Les représentants du CHSCT étaient-ils présents au sein de votre comité de pilotage ?

Pascal SIMONET, CNAM

Nous avons l'ingénieur prévention sécurité en charge du comité d'hygiène et sécurité ainsi que le médecin du travail. Il n'y avait pas d'élus à proprement parler. Néanmoins, deux chefs fossoyeurs étaient présents. Ils étaient les membres actifs de deux organisations syndicales différentes. Par ailleurs, certains fossoyeurs ayant travaillé dans les deux groupes d'analyse étaient syndiqués.

Isabelle GINESTE, Cabinet Itaque

Voyons-nous une diminution des problèmes en termes de résultat ?

Pascal SIMONET, CNAM

L'auto-questionnaire a été réalisé en début et en fin d'action. En outre, le médecin du travail a convoqué à nouveau l'ensemble des fossoyeurs afin d'analyser les résultats. Nous avons obtenu des résultats. En effet, nous sommes passés de 100 % de déclarations de plainte au niveau du dos à 82 %, dont 18 % en permanence contre 47 % au début du projet. Il y a donc une diminution au regard du rapport à la plainte. Qui plus est, le médecin du travail a été particulièrement surpris que les fossoyeurs engagent des discussions sur la variabilité gestuelle lorsqu'ils se rendaient à son cabinet. Il a ainsi constaté une évolution. En effet, les fossoyeurs ne vont plus le consulter uniquement pour être dispensés de certaines tâches en raison d'un mal de dos. Ils discutent avec lui des moyens visant à éviter la douleur.

Isabelle GINESTE, Cabinet Itaque

Avez-vous retenu des gestes préservant davantage que d'autres la santé des fossoyeurs ? J'ai effectivement l'impression qu'il y avait beaucoup de libre arbitre dans le choix des gestes professionnels et de croisement.

Pascal SIMONET, CNAM

C'était précisément l'objet des discussions entre les fossoyeurs. L'objectif était de réaliser les gestes les plus économiques. Nous nous sommes ainsi focalisés sur les gestes que les fossoyeurs réalisaient le plus souvent dans leur tâche. Par ailleurs, ceux-ci ont pu effectuer une observation très fine de leurs mouvements grâce aux vidéos.

Pour terminer sur les résultats, il est intéressant de constater qu'il y avait le même nombre de TMS. Nous avons eu ainsi cinq nouveaux cas, quatre cas stables et cinq cas de guérison. Le nombre était donc le même, mais les personnes étaient différentes. Enfin, en termes de lombalgies, nous sommes passés de 24 % à 11 % de cas. Ce sont les derniers résultats que le médecin nous a transmis. Il nous a néanmoins mis en garde sur la signification des chiffres, notamment parce que la population avait changé entre-temps.

De la salle

Pour quelle raison n'avez-vous jamais envisagé une alternative en termes de mécanisation ou d'automatisation ? En effet, il semble que ce métier doive rester manuel. En outre, des pierres tombales cassées à la masse génèrent du pur déchet. En revanche, lorsqu'elles sont détruites par des machines, ces pierres sont recyclables et donc réutilisables.

Pascal SIMONET, CNAM

Les fossoyeurs récupèrent la pierre et les services municipaux la concassent. Quoi qu'il en soit, lorsque nous intervenons dans un milieu professionnel, nous le prenons tel qu'il existe. Dans ce cadre, la question de la mécanisation est évidemment apparue avant que nous n'intervenions. Ainsi, en 1998, la concurrence a été ouverte aux entreprises de pompes funèbres. Auparavant, les cimetières étaient des concessions réservées aux villes. Néanmoins, un règlement intérieur des cimetières interdit l'utilisation de la machine. En effet, les entrepreneurs ont des responsabilités et des problèmes d'assurance s'ils cassent un monument avec une machine. Cela peut remonter jusqu'au maire. Lors d'un comité de pilotage j'ai entendu que le débat était vif entre le chef des cimetières qui s'oppose à l'utilisation de la machine et l'ingénieur prévention et sécurité qui rejette cette position. Selon ce dernier, les machines existent. Du point de vue de l'élan et du mouvement, il est plus intéressant que la discussion ait lieu entre les professionnels qui ont le pouvoir d'agir réellement au sein de l'institution. J'ai effectivement entendu tous les arguments visant à bloquer toute initiative en matière d'action. Il est à préciser ici que la question de la machine suscite une véritable controverse parmi les fossoyeurs, dans la mesure où la machine ne les empêche pas de devoir descendre dans la fosse. En effet, le creusement et le maintien de la fosse doivent notamment tenir compte de la qualité de la terre. Or, la machine la plus performante peut extraire la terre, mais elle n'accomplira jamais toutes les tâches de préparation de la fosse. Dès lors, la machine ne dispense pas le fossoyeur du jeté arrière.

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

Il s'agit ici de diminuer la fréquence du geste pour diminuer le risque. Il convient donc de mécaniser tout ce qui est mécanisable afin de réduire le nombre de jetés arrière.

Pascal SIMONET, CNAM

Vous n'avez pas besoin d'effectuer de nombreux jetés arrière pour vous faire mal. Un jeté arrière avec une terre grasse collant à la pelle pose problème. Qui plus est, le

fossoyeur doit parfois agir dans l'urgence, sachant que la famille attend et que le convoi est prêt. Quoiqu'il en soit, la mécanisation n'a jamais été oubliée.

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

Aujourd'hui, je n'ai pas entendu de témoignage permettant de travailler sur la problématique du transfert de savoir de prévention visant à aller au-delà de ce qui existe déjà. Il s'agit uniquement d'initiatives destinées à garantir la pérennité de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise de tissage souhaite avant tout s'assurer qu'elle disposera demain d'un personnel capable de travailler sur les métiers à tisser. Concernant les fossoyeurs, nous sommes confrontés à la problématique des maladies professionnelles en raison d'un geste qui pose problème. Enfin, concernant Holcim, il est question d'une éthique de formation fondée sur le respect de certaines règles. Dans ce cadre, l'entreprise forme un public assez facile de jeunes qui n'ont pas forcément de repères. Dès lors, grâce à ces instances de formation, ils peuvent acquérir un cadre, notamment en matière d'hygiène.

En définitive, ces cas sont enrichissants, mais la motivation principale ici n'est pas la performance. L'objectif est d'aller plus loin que les dispositifs conventionnels. Dans ce cadre, j'ai eu l'occasion d'encourager les individus à identifier eux-mêmes les risques afin de mettre en place des mesures de prévention. Cet enjeu est fondamental. En effet, lorsque les personnes définissent directement les mesures de prévention, celles-ci gagnent en pérennité. Ainsi, au regard des fossoyeurs, il conviendrait d'identifier puis de définir les bonnes pratiques. Ensuite, les fossoyeurs ayant bien assimilé celles-ci pourraient devenir formateurs internes. L'objectif final consisterait alors à généraliser la diffusion des gestes professionnels les plus appropriés.

Fabienne CASER, ANACT

Les entreprises nous sollicitent souvent pour que nous leur montrions les « bons gestes » du métier. Dans ce cadre, on voit qu'il peut être intéressant de mettre en évidence une variété de gestes possibles, afin que chacun choisisse la méthode qui lui convient le mieux. Nous allons à présent donner la parole à Robert DIEZ, qui a une expérience en matière de dispositif de transfert de savoir-faire non formalisés assez différente de ce que vient de nous présenter Pascal SIMONET (intervention longue, mise en dynamique d'un collectif de travail...). Robert, comment les débats que nous avons eu cette année et ce que vous avez pu entendre lors de cette table ronde vous amènent éventuellement à réinterroger votre méthodologie ?

☞ Robert DIEZ, Cabinet Itaque

Nous ne sommes pas des chercheurs, nous ne cherchons donc pas à comprendre. En revanche, nous cherchons à accompagner l'entreprise pour qu'elle comprenne ce qu'il se passe. Par ailleurs, le transfert comprend plusieurs phases. La première phase vise à identifier ce que nous souhaitons transférer. Ensuite, il convient d'identifier ceux qui vont effectuer le transfert. Puis, nous devons identifier les destinataires du transfert. La quatrième phase consiste à déterminer le plan de transfert. Nous devons ensuite savoir comment l'appliquer. Enfin, nous devons capitaliser l'ensemble de la démarche. Dans

ce cadre, il me semble que la question des savoir-faire de prudence se pose à toutes les phases.

Ainsi, lorsque nous nous demandons si nous avons des savoir-faire d'expérience transférables, nous nous demandons également si ces savoir-faire d'expérience n'ont pas été construits aux dépens des consignes de sécurité. Les entreprises laissent parfois la possibilité à leurs salariés d'agir en transgression de la règle prescrite. Néanmoins, elles refusent de transférer ces pratiques lorsqu'elles estiment que la prise de risque est trop élevée. Dès lors, dans l'hypothèse d'un transfert, les savoir-faire garantissant une certaine efficacité au détriment des consignes de sécurité sont à exclure. Quoi qu'il en soit, les entreprises s'intéressent de plus en plus à la thématique de la prévention.

Par ailleurs, nous avons rencontré des situations dans lesquelles des individus pouvaient devenir transférants à condition qu'ils adoptent des pratiques plus conformes. C'est un élément important dans la mesure où la valeur et la force de l'exemple sont cruciales dans le cadre du transfert.

En outre, lorsque nous établissons un plan de transfert, nous identifions généralement les situations complexes sachant qu'elles comportent parfois des risques. Il s'agit de redoubler de vigilance et de prendre toutes les mesures nécessaires pour ne pas laisser passer des attitudes excessivement transgressives dans le cadre des actions de transfert. Quoi qu'il en soit, après avoir accompagné une centaine de transferts, j'ai constaté que les anciens protégeaient systématiquement les plus jeunes. En effet, le transférant se sent investi d'une véritable responsabilité de protection. Au préalable, il convient de s'assurer que le collectif n'a pas pour principe de dénigrer les attitudes de préservation et de prudence. Dans le cas contraire, des équipes ayant des habitudes d'imprudence sont gênées lorsque de nouveaux arrivants n'agissent pas de la même façon.

Enfin, en ce qui concerne la capitalisation des bonnes pratiques transférées, je pense que l'entreprise a tout intérêt à être vigilante au regard de ce qui s'est construit en termes de préservation. Lorsqu'un individu ayant pratiqué un métier à risques pendant quarante ans est identifié comme un véritable professionnel de l'expertise, cela signifie qu'il s'est préservé. En effet, les transférants sont plutôt en bonne santé. Leur expertise s'est construite à partir du respect de plusieurs principes de préservation.

Par ailleurs, nous avons de nombreux exemples d'entreprises gênées à l'idée que des savoir-faire de prudence ou de préservation émergent en dehors de ce qui est prescrit. A titre d'exemple, dans une entreprise gérant les autoroutes, nous avons constaté que les anciens protégeaient les plus jeunes. Ils avaient effectué eux-mêmes l'analyse de situations traumatisantes, l'expérience permet effectivement d'acquérir des réflexes professionnels mais elle permet également de gérer les situations de façon à anticiper sur des traumatismes futurs. L'analyse du risque est tellement complexe que l'entreprise se contente largement du fait que des modalités de transmissions parallèles se produisent. En définitive, il convient de s'intéresser à tous les savoir-faire de prudence qui ont été développés, mais qui sont parfois enfouis.

J'ai travaillé dans une entreprise où un responsable commercial devait transférer des savoir-faire à son remplaçant. Il devait notamment lui indiquer comment gérer une équipe afin qu'elle ne l'agresse pas en permanence. Par ailleurs, les métiers de

commerciaux cherchent souvent à s'organiser de manière à réduire la pénibilité de leurs tournées.

Une autre entreprise travaillait sur la valorisation du maintien dans l'emploi de ses salariés seniors. Elle s'apercevait que plusieurs salariés terminaient mal leur vie professionnelle, de ce fait, elle ne pouvait plus procéder à des reconversions. Nous avons alors mis en place des axes de réflexion afin que les salariés puissent proposer des solutions permettant d'améliorer leur vie professionnelle. Nous avons ainsi constaté qu'il suffisait d'acheter des mallettes à roulettes pour réduire la charge physique. Il s'agissait d'un véritable travail d'écoute et de prise en compte de ce qui pouvait ressortir de la réflexion des salariés.

Pour répondre à la question initiale, jusqu'à présent, nous n'avons pas véritablement identifié de savoir-faire spécifique de santé et de sécurité dans le cadre de transferts. Nous portons une attention particulière au fait que l'entreprise analyse la part qu'occupent les savoir-faire de préservation au sein des savoir-faire d'expérience. Ce matin par exemple, à propos d'un savoir-faire portant sur les pannes de machines, le responsable maintenance d'une entreprise m'a dit qu'il convenait d'anticiper sur les risques que la machine pouvait présenter pour les opérateurs.

Fabienne CASER, ANACT

Ces exemples révèlent en effet une prise en compte de la problématique. Par ailleurs, nous avons vu que le collectif intervient dans la transmission et le développement des gestes de métier. Dès lors, comment prendre ce rôle en compte dans les dispositifs de transfert : avoir recours à plusieurs transférants ? En outre, l'aller et retour avec le comité de pilotage peut également mettre en exergue des problématiques que l'entreprise n'a pas pour habitude de prendre en compte.

Robert DIEZ, Cabinet Itaque

En matière de développement des savoir-faire, nous voyons bien que le rôle du collectif dans l'intégration des nouveaux arrivants est très important. Ainsi, un collectif en transgression aura des rites initiatiques de transgression.

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

Cela nécessite un préalable. Des fondamentaux, une culture et un état d'esprit doivent être mis en place.

Patrick CONJARD, ANACT

Il apparaît que cela ne va pas de soi. Il semble particulièrement opportun de mobiliser plusieurs éléments contribuant à favoriser la transmission de ces savoir-faire de prudence. La présence d'un tiers externe peut aider à cela. Ainsi, nous identifions des principes d'action communs parmi les cas de figure qui ont été présentés. Je citerai l'ouverture d'espaces permettant de parler du travail réel et d'échanger sur les façons de faire. En revanche, nous constatons que les méthodes diffèrent. Cela ne s'inscrit pas dans la même durée. Cela ne renvoie pas non plus aux mêmes champs disciplinaires. Dès lors, il faut réaliser un travail sur le « comment » d'un point de vue opératoire et économique, en incluant les notions d'efficacité, d'efficacités et de faisabilité.

Fabienne CASER, ANACT

Il est vrai que les opérations de transfert conduites par les équipes de Robert DIEZ sont relativement ramassées dans le temps.

Robert DIEZ, Cabinet Itaque

L'intervention du consultant est courte, mais le travail dans l'entreprise est long.

Fabienne CASER, ANACT

Dans le cas de la démarche de Pascal SIMONET, elle a duré trois ans. Cela doit nous inciter à nous poser des questions en terme de méthodologie adéquate.

Robert DIEZ, Cabinet Itaque

Il est avant tout important d'amener l'entreprise à s'intéresser à tous ces savoir-faire, y compris ceux qui ne sont pas formalisés. Elle pourra ainsi enrichir sa réflexion sur le prescrit. Selon moi, celui-ci ne peut que s'alimenter de ce qu'il se passe sur le terrain. Nous avons effectivement observé des collectifs qui construisaient leur propre stratégie de protection. Il y a donc un problème de management et un problème de culture.

De la salle

Comment pouvons-nous nous assurer que le transfert des savoir-faire de prudence ne génère pas des risques résiduels ? Quelles précautions devons-nous prendre lorsque nous effectuons des transferts ? En effet, nous avons réalisé que les mécanismes de protection contre les risques psychosociaux pouvaient générer de nouveaux facteurs de risques.

Frédéric BIDAL, Holcim Granulats France

Le choix du transférant est fondamental. Puis il convient de valider ce qui est transféré.

Fabienne CASER, ANACT

Il y a là un aller et retour. Il faut tenir compte de ce qui vient du collectif.

Robert DIEZ, Cabinet Itaque

Il est important de ne pas valoriser à l'extrême les comportements sans s'assurer qu'ils ne sont pas validés *a minima* par l'entreprise.

De la salle

J'ajouterai que l'expérimentation est suivie de l'évaluation. Or, celle-ci n'est pas obligatoirement effectuée par le transférant. Des ajustements sont nécessaires.

Anne-Marie NICOT, ANACT

La question de la clarification me semble importante. Il apparaît qu'il convient avant tout d'identifier des bons gestes, qu'ils soient dans des domaines physiques ou matériels. A terme, cela évolue vers le prescrit et le débat évolue apparemment vers

cette idée-là. Néanmoins, il ne s'agit pas seulement d'identifier les bons gestes pour les prescrire ensuite. Il s'agit également de créer un cadre permettant aux personnes de discuter à propos des gestes des uns et des autres.

Par ailleurs, concernant les fossoyeurs, les mesures biomécaniques et les films sont autant d'éléments dont les principaux intéressés peuvent disposer afin de s'observer de l'extérieur et de mieux connaître ce qu'ils font. Cette démarche est applicable à des activités physiques et matérielles visualisables. En revanche, lorsqu'il s'agit d'activités beaucoup moins matérielles comme les contrôleurs de bus, nous ne pouvons pas recourir à ces outils. Dans ce cadre, il apparaît que les individus ne font pas ce qu'ils décrivent. Une partie de l'activité professionnelle échappe donc à la verbalisation. Dès lors, comment pouvons-nous obtenir ces éléments médiateurs qui permettent de réfléchir et dialoguer sur son travail ?

Fabienne CASER, ANACT

Il s'agit de savoir comment capter ce qui ressort de l'expérience, mais qui n'est pas forcément visible.

Pascal SIMONET, CNAM

La question s'est posée avec les fossoyeurs. Ainsi, un troisième groupe travaillant sur l'inhumation a également été constitué. Nous n'avons pas travaillé avec des films puisque ce n'était pas possible. Mais nous avons pu travailler sans image. D'ailleurs, à la chaire de psychologie du travail, ceux qui se forment n'ont pas le droit d'utiliser des caméras. Ils ne font pas non plus d'auto-confrontation. Dès lors, le bon geste correspond aux dialogues professionnels entre les experts du métier et aux cadres d'accompagnement. En effet, les objectifs ne sont jamais acquis et cela ne se fait pas seul.

Nous avons donc travaillé autrement sur l'inhumation, même si les problématiques étaient les mêmes. Par ailleurs, notre rôle consiste à faire identifier, révéler les dilemmes. Ce que nous visons c'est l'étendue des possibilités en matière de gestes. L'enjeu de santé repose effectivement sur cette étendue. Il s'agit également pour les fossoyeurs de se retrouver moins isolés dans la transgression.

Par ailleurs, il y a deux règles du métier à respecter du point de vue de la posture du fossoyeur et de la dignité professionnelle au moment de l'inhumation. Ce sont l'épaulement et l'accroupissement. L'épaulement c'est à dire la mise du cercueil sur les épaules des fossoyeurs correspond à un départ digne pour la famille du défunt. L'accroupissement, quant à lui, vise à protéger le dos. Toutefois, il n'est pas possible de s'accroupir excessivement, car cela devient indigne vis-à-vis de la famille du défunt. J'ajouterai que les quatre porteurs doivent avoir approximativement la même taille et qu'ils doivent garder le silence.

En définitive, nous pouvons tout à fait observer les professionnels et mettre en confrontation les différences individuelles, sans avoir à filmer les comportements. Ces confrontations sont verbales, mais aussi physiques puisqu'il s'agit d'exécuter pleinement les gestes. Nous sommes donc loin du bon geste. Quoi qu'il en soit, nous pouvons agir, même dans le cadre d'activités de service.

Savoir-faire de prudence : apport d'un questionnement intégrant le genre

Florence Chappert Chargé de mission Anact

Patrick CONJARD, ANACT

Nous allons maintenant aborder notre problématique sous un angle qui nous est partiellement imposé par le FSE. Il s'agit d'interroger le genre vis-à-vis de nos projets. Si ce thème nous est imposé, il trouve un écho intéressant dans la mesure où le CP4 intègre la problématique du genre. Celle-ci est nouvelle en tant qu'objet spécifique de travail. Aussi, au titre des savoir-faire de prudence, il paraît opportun de s'y intéresser.

Par ailleurs, nous avons noté que des éléments relevaient de la sécurité et du management de la « sécurité réglée ». En outre, nous avons cru comprendre que d'autres éléments ne se trouvaient ni dans l'un ni dans l'autre, et qu'ils relevaient du collectif. Il nous semblait important de resituer ces trois dimensions dans leur complémentarité. Enfin, il convient d'identifier les conditions pouvant contribuer à favoriser les coopérations et les échanges au sein d'un collectif de travail.

Florence CHAPPERT, ANACT

Merci pour vos propos bienveillants. Je vais m'essayer sur un sujet que nous commençons à examiner dans le cadre du réseau. Il s'agit des liens entre hommes et femmes au regard des conditions de travail.

Au niveau du réseau, nous avons pu capitaliser des éléments dans le cadre du diagnostic mixité. Nous avons ainsi été amenés à poser des diagnostics « conditions de travail » dans des sociétés de transport, de métallurgie et du BTP. La problématique est la suivante : dans quelles conditions pouvons-nous introduire des femmes au sein de métiers exercés généralement par des hommes ? C'est le cas du métier de maçon ou de camionneur. Aujourd'hui, l'objectif du contrat de progrès de 2009-2012 est d'approfondir la démarche et d'intégrer les questions de genre à l'ensemble des interventions de notre réseau. Le projet doit favoriser l'amélioration des conditions de travail pour tous.

Cette question du genre est un angle mort en matière de travaux de recherche en France. Plus précisément, ce sont les liens entre la santé, le travail et le genre qui n'ont pas encore fait l'objet d'une véritable étude. Ces questions sont délicates, car elles intègrent des éléments liés aux stéréotypes de genre, et donc aux attitudes et aux comportements attribués aux hommes et aux femmes. Il est alors difficile de démonter des stéréotypes sans courir le risque d'en créer de nouveaux.

Je vais commencer par présenter le cas des autoroutes auquel Catherine COQUILLAT a participé. Nous avons pu repérer plusieurs éléments nous amenant à penser que l'intégration des femmes avait été réussie dans ce secteur. Il est à préciser que nous comptons aujourd'hui quatre femmes pour 350 agents routiers. En outre, deux grands métiers caractérisent les autoroutes. Ce sont les receveurs au péage d'une part et les

agents routiers qui interviennent sur la route d'autre part. Ces derniers interviennent en cas d'accident et posent les balisages lors des travaux. Ils entretiennent également les espaces verts et les toilettes.

Dans ce cadre, nous avons obtenu quatre témoignages. Nous avons également communiqué avec des managers qui, parfois, étaient des femmes. Nous avons ainsi constaté que l'intégration avait été effective grâce à la transmission de plusieurs savoir-faire. Cette intégration a également été facilitée lorsque plusieurs binômes ont été constitués lors de l'accompagnement de ces femmes. Néanmoins, une femme nous a expliqué qu'elle n'avait pas acquis son savoir-faire au sein de son collectif masculin, mais auprès de son concubin qui effectuait le même métier dans un autre centre. Ainsi, lorsqu'une femme entre sur un bastion masculin, elle se heurte à plusieurs difficultés.

Patrick CONJARD, ANACT

Nous avons vu avec Annabelle HULIN que certains éléments pouvaient s'acquérir en dehors des situations de travail. Je pense qu'il faut garder cela en mémoire.

Florence CHAPPERT, ANACT

La question de l'environnement joue également un rôle particulier pour ces femmes. En effet, nous avons constaté que celles-ci avaient toutes un lien avec une histoire antérieure où un membre familial avait un rapport avec un métier essentiellement masculin. En outre, il n'y a pas eu d'attitude de paternalisme visant à protéger la femme lors de certaines situations comme l'accident. Ce type de comportement peut effectivement se retourner contre les hommes qui veulent en faire trop, mais aussi contre les femmes pouvant être accusées de ne pas affronter l'ensemble des situations.

Par ailleurs, les femmes se sont donné le droit de ne pas travailler comme les hommes. Elles ont donc osé développer leurs propres savoir-faire de prudence. A titre d'exemple, elles portent trois cônes au lieu de huit. Il s'agit également de ne pas vouloir en faire trop et de ne pas accomplir absolument toutes les tâches. Le collectif a alors été amené à fonctionner véritablement comme un groupe.

Elles ont également mis en œuvre des savoir-faire de prudence afin de faire face aux remarques sexistes des hommes. Celles-ci font effectivement partie du registre des violences au travail et des risques psychosociaux. Elles avaient souvent acquis ces savoir-faire dans le cadre d'un environnement antérieur ou au sein de la cellule familiale. A titre indicatif, l'ARACT Nord a conçu un guide qui transmet plusieurs savoir-faire de prudence vis-à-vis des femmes pour faire face à ces situations de violence.

Ainsi, le développement des savoir-faire de prudence a permis aux femmes de faciliter leur intégration. Par ailleurs, pour pouvoir à la fois intégrer plus de femmes et maintenir dans l'emploi des personnes s'arrêtant normalement de travailler à 56 ans, l'entreprise devait modifier sa politique de sécurité alors très centrée sur les comportements à adopter face aux dangers routiers. En effet, elle devait davantage tenir compte des questions de santé générées par la pénibilité du travail. Dans ce contexte, la pénibilité du travail relève des horaires décalés et des TMS liés aux situations de balisage. Ainsi, sur 350 personnes, un seul TMS a été déclaré.

L'entreprise a reconnu un phénomène de sous-déclaration. Le médecin du travail a expliqué que les non-déclarations étaient dues à une crainte de perdre son emploi.

En outre, l'entreprise a mis en place un « quart d'heure sécurité » il y a deux ans. Il doit évoluer vers un « quart d'heure amélioration des conditions de travail » afin de prendre en compte les questions de posture, mais aussi les questions de peur. Les femmes hésitent effectivement à intégrer ces métiers en raison de cette question de la peur. L'objectif de ce « quart d'heure » est donc de les aider à pouvoir s'exprimer sur des modes opératoires différents et peut-être des savoir-faire de prudence, et ce aussi bien en matière de danger routier que de pénibilité.

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

J'ai constaté que des receveurs ne souhaitent pas devenir agent routier parce qu'ils avaient peur de ce que cela impliquait en matière de danger. Les femmes ne sont donc pas les seules à avoir peur. En fin de carrière, beaucoup d'hommes témoignent qu'ils se sont retrouvés avec des morts sur la route. Or, ils n'ont aucun accompagnement psychologique.

Florence CHAPPERT, ANACT

Ce sont les hommes seniors qui exprimaient de plus en plus leurs craintes. Toutefois, ils ne pouvaient pas s'exprimer librement à ce sujet. Ils étaient donc tiraillés entre le fait de dissimuler leur peur et le fait de parler au risque de perdre leur poste.

L'ARACT Franche-Comté a réalisé un autre diagnostic au sein d'une entreprise de fromagerie. Là-aussi, l'intégration des femmes a été réussie lorsque les opératrices ont pu développer leurs propres savoir-faire de prudence pour pallier le manque de force. Elles s'appuyaient ainsi d'une certaine manière pour tirer le lait caillé. Elles travaillaient également plus souvent à deux afin de manipuler certains ustensiles. La mixité favorisait donc le développement de nouveaux savoir-faire de prudence, au point parfois de mutualiser ces pratiques avec les hommes. Néanmoins, lorsque l'ARACT est partie, ils n'en étaient pas encore là.

Par ailleurs, il convient d'éviter le risque de retomber dans le stéréotype et dans la naturalisation des savoir-faire de prudence. Dans ce cadre, Pascale MOLINIER a travaillé sur les collectifs d'infirmiers et notamment d'infirmières. Elle explique que ce que nous appelons le savoir-faire compassionnel ne relève pas d'une attitude innée. En effet, les jeunes infirmières ne possèdent pas ce savoir-faire. Il se construit avec l'expérience et avec le collectif de travail afin de trouver le meilleur compromis entre l'efficacité technique du travail et la nécessité de faire face à la souffrance et à la peur des corps malades.

En outre, nous retrouvons une majorité de femmes dans les emplois en relation avec le public et les patients en situation de détresse. Celles-ci sont sujettes à des risques organisationnels et psychosociaux importants. Elles sont également confrontées à des niveaux de stress relativement élevés. Dès lors, comment repérer au niveau des collectifs et développer des savoir-faire de prudence concernant spécifiquement les risques psychosociaux ? Comment favoriser également la transmission des savoir-faire de prudence lorsque les personnes ne bénéficient pas de collectif de travail ? C'est le

cas des aides à domicile, des vendeuses et de nombreuses femmes de ménage. 7 % des femmes en France sont effectivement des femmes de ménage et 50 % des femmes se retrouvent dans dix emplois. Il y a donc une segmentation importante du marché du travail.

Nous nous demandons également dans quelle mesure la question des savoir-faire de prudence intègre des préoccupations plus larges de santé et de hors travail. Au regard du genre, le premier problème pour un employeur est celui de la femme enceinte : comment l'entreprise va-t-elle organiser son remplacement ? Va-t-elle pouvoir la réintégrer ? Va-t-elle être absente avant terme ? En ce qui concerne la femme, le premier savoir-faire de prudence est l'exercice du droit de retrait. Ainsi, lorsque nous avons rencontré les personnes du ministère de la Santé afin de leur faire part de nos travaux, ils ont commencé par nous interroger à ce sujet. *Quid*, effectivement, de la mise en œuvre du droit de retrait pour les femmes enceintes ? Ils nous ont également alertés sur toutes les questions de la fertilité qui touchent les hommes et les femmes. En effet, cette question de la santé reproductive touche en premier lieu les femmes, mais elle touche aussi les hommes.

Par ailleurs, il conviendrait de repérer les stratégies sous-jacentes à la mise en œuvre de ces savoir-faire de prudence. Dans une perspective de genre, ceux-ci peuvent effectivement intégrer les exigences de la vie personnelle et familiale. A titre d'exemple, dans une usine de confection au Québec, les femmes cherchaient à s'économiser et à réduire leur production pour tenir compte de la double journée ensuite. Par ailleurs, un collègue de l'ANACT a relevé deux éléments au cours d'une réunion de travail. D'une part, vers 17 heures, une femme a indiqué qu'elle devait partir pour s'occuper de ses enfants. D'autre part, à la même heure, un homme a reçu un coup de téléphone. Il est resté jusqu'à la fin de la réunion, puis il a annoncé qu'il devait partir parce que son enfant était dans le coma. Un homme ne pourrait donc pas quitter le travail pour des raisons extraprofessionnelles.

Pour conclure, j'ai repris des éléments formulés par Pascale MOLINIER : comment développer des savoir-faire de prudence « pour que la souffrance générée par les conflits d'intérêt avec le travail reproductif ne soit pas seulement perçue comme un problème individuel, mais comme une difficulté qui pourrait être socialisée et vécue collectivement ? ».

Patrick CONJARD, ANACT

L'intérêt d'entendre Florence CHAPPERT était également de voir dans quelle mesure cela faisait écho et ouvrait, le cas échéant, des pistes de travail permettant d'instruire les liens entre genre et transmission des savoirs d'expérience en général.

De la salle

Comme vous l'avez évoqué, les hommes et les femmes ne font pas le même métier. Il serait donc intéressant d'étudier ces questions de transfert de savoir-faire de prudence dans des métiers très mixtes.

Fabienne CASER, ANACT

C'est ce que nous avons pensé au regard des terrains que nous avons analysés.

Pascal SIMONET, CNAM

Vous avez évoqué les auxiliaires de vie. Vous avez indiqué qu'elles n'ont pas de collectif dans la mesure où elles travaillent en individuel. Or, nous avons beaucoup parlé du collectif et je pense qu'il y a un flottement conceptuel. Cela renvoie à une thèse de l'équipe portant sur les gestes techniques du freinage chez les conducteurs de train. Son auteur a montré que nous pouvions être seuls en cabine, mais que nous pouvions également dialoguer avec nos pairs. Le collectif n'est donc pas systématiquement un groupe. Nous pouvons être en groupe tout en étant en situation d'isolement total. Il ne suffit pas de réunir des individus pour discuter du travail. En effet, des entreprises prescrivent désormais le collectif avec l'idée de l'autonomie. Or, cela ne fonctionne pas de cette façon. C'est plus compliqué. Il faut des cadres et des dispositifs. Notre posture professionnelle n'engage pas uniquement notre personne. Nous avons vu également d'autres personnes agir dans des situations spécifiques. Nous dialoguons ensuite.

Catherine COQUILLAT, ARACT Centre

Concernant cette question, les lieux de transmission n'existent pas et il n'y a pas de lieu de rencontre.

Anne-Marie NICOT, ANACT

La fonction d'aide à domicile est rarement considérée comme un métier par les gens qui les emploient.

Isabelle GINESTE, Cabinet Itaque

Pourtant, les organisations du travail et les structures d'aide à domicile commencent à mettre en place des infrastructures et des collectifs. En revanche, il est plus compliqué de mettre en place ce type de dispositif pour les femmes de ménage qui interviennent à titre individuel.

Pascal SIMONET

Ce n'est pas parce que nous mettons un dispositif à disposition qu'il va forcément fonctionner. D'une certaine façon, c'est un métier.

De la salle

Concernant les aides à domicile, j'ai effectué le bilan annuel d'un accompagnement sur ce sujet. Nous avons notamment constaté que le manque de financement engendre la suppression effective des collectifs d'échange. Il s'agit de la première source d'insatisfaction et de plainte de ces salariées. Cela n'a aucun lien avec le genre. Si ces collectifs étaient masculins, la réaction serait peut-être la même. Quoi qu'il en soit, le retour à l'isolement engendre davantage d'absentéisme, d'arrêts maladie et de difficultés. Qui plus est, cette évolution a été très rapide.

Anne-Marie NICOT, ANACT

Il existe une dimension d'invisibilité dans le métier d'aide à domicile. En effet, tout le monde fait le ménage, le repassage et le repas.

De la salle

Il est également à préciser que les exigences et le travail sont de plus en plus difficiles. Nous sommes également en présence de risques extrêmes. En outre, leur situation de travail est de plus en plus délicate au regard de ce qui nous intéresse. Or, c'est justement à ce moment-là que leur temps d'échange est supprimé.

Patrick CONJARD, ANACT

Cela suppose effectivement qu'il y ait déjà des espaces d'échange, mais aussi une confiance entre managers et collaborateurs. Ces débats sont aussi intéressants au regard de l'évolution actuelle des organisations. En effet, de nombreux managers managent à distance parce que de nombreuses organisations sont sur des managements par projet. Dès lors, comment réinterroger les éléments positifs qui contribuent à la sécurité et qui se jouent dans les collectifs de métier, dans des modes d'organisation aux collectifs éclatés et dispersés ? Je ne pense pas que cette situation condamne ce levier. Toutefois, ce n'est sans doute pas comparable au collectif de la SCNF d'il y a trente ans ou des compagnons du BTP. Il faut intégrer ces modifications organisationnelles qui ne condamnent pas le registre d'action sous l'angle du collectif, mais qui réinterrogent peut-être sa forme.

De la salle

J'accompagne un dispositif textile de GPEC territorial sur le Choletais. Le taux de chômage des femmes est 63 % plus élevé que celui des hommes à cause de difficultés de reconversion. Dans ce cadre, la question de la « transférabilité » des compétences s'est clairement posée. Par ailleurs, il convient de tenir compte de la représentation que se font les femmes des métiers qui leur seraient proposés d'une part, et de la représentation des hommes qui pourraient les accueillir d'autre part. Les freins se trouvent effectivement des deux côtés, et le travail doit donc se faire des deux côtés.

Florence CHAPPERT, ANACT

C'est exact. Or, en général, nous ne commençons que d'un côté et nous nous arrêtons.

Perspectives et conclusion.

Apports complémentaires pour aller plus loin, Patrick CONJARD

Patrick CONJARD, ANACT

Nous arrivons au terme de notre séminaire. Il conviendrait de relire tous les éléments du débat au regard du cadre de lecture que nous avons imaginé. Dans ce cadre, une idée s'impose à nous. En effet, développer des savoir-faire de prudence et faciliter leur transmission, c'est agir à la fois et de manière complémentaire sur des processus de formation ou dispositifs de TSE et sur l'organisation du travail. Le cadre général de la sécurité et de la prévention des risques tient ici une place particulière. Nous pourrions le qualifier de management de la sécurité. Enfin, c'est également la « sécurité gérée » dans le cadre des collectifs de travail. Nous pourrions la qualifier de dynamique collective favorable à la coopération.

Cela ne se fait peut-être pas spontanément, même si certains dispositifs peuvent se créer naturellement, voire indépendamment ou en défense vis-à-vis de l'organisation et du manager. Toutefois, cela renvoie aussi aux pratiques de management, aux postures et aux marges de manœuvre.

Tous les matériaux, les échanges et les débats nous invitent à nous demander comment faciliter le développement et la transmission des savoir-faire de prudence. Il convient sans doute d'agir à la fois sur les processus de formation, l'organisation du travail et les dynamiques collectives favorables à la coopération. Cela renvoie aux problématiques qui font l'objet de nos travaux. Il y a le collectif de travail et la prévention qu'étudient respectivement Anne-Marie NICOT et Pascale MERCIÉCA. Quant à moi, je me charge de ce que nous pouvons appeler le management du travail.

Conclusion : Paul OLRÉY, Professeur AGROSUP Dijon, Unité de Recherche Développement professionnel et formation

Paul OLRÉY, Agrosup Dijon

La teneur des témoignages m'a frappé. Nous voyons qu'il y a deux manières d'aborder le thème des savoir-faire de prudence. La première manière considère que les savoir-faire de prudence existent en raison d'un problème d'organisation. La seconde manière considère que les savoir-faire de prudence sont une affaire de connaissance. Dans ce cadre, des individus ont un savoir mais ils ne savent pas quoi en faire.

Pour commencer, Pascale MERCIÉCA nous a mis en garde sur le fait que le mode d'emploi était différent entre la santé et la sécurité. Ensuite, Frédéric BIDAL nous a dit : « Nous améliorons les équipements techniques et l'organisation. De plus, nous proposons de la formation. En revanche, le management pose problème ». Ce management est orienté et verrouillé par les questions de risque pénal de l'entreprise d'une part, et par la sanction des personnes d'autre part.

Chez JEROME, Catherine COQUILLAT s'est posé la question de l'appropriation par les sujets de prendre soin de soi et des autres. Monsieur DELANOUE, quant à lui, a dit : « A la SNCF, nous avons effectué des recherches sur le collectif de travail ». Catherine COQUILLAT a alors « remis le couvert » en disant : « Dans l'entreprise de soierie artisanale, les questions de savoir-faire de prudence correspondent à la remise à plat des pratiques ». Cette remise à plat vise à redonner une place à chacun.

Puis, Isabelle GINESTE nous a dit : « Il faudrait savoir quelle place nous donnons à des éléments formels et ce que nous gardons de la créativité des individus ». Autrement dit, à quels dispositifs ces différentes manières de traiter le problème renvoient-elles ? Cela renvoie à la prudence. Anne-Marie NICOT précise alors que la prudence correspond avant tout à des questions de sécurité. Il y a donc une sorte de réduction-extension dans laquelle nous ne savons pas bien si la prudence est plus basse que la sécurité ou le contraire. Monsieur BIDAL nous a dit que c'était un facteur de motivation. J'ai également entendu que c'était l'affaire des salariés eux-mêmes. Pascale MERCIÉCA a avancé, quant à elle, que la prudence correspondait à des gestes riches de possibilités. Enfin, Florence CHAPPERT nous a dit que les savoir-faire de prudence sont une économie de la vie personnelle.

Ainsi, il y a des conditions de possibilité : comment pouvons-nous transmettre ces savoir-faire de prudence ? Annabelle HULIN nous dit que les compagnons sortent du lycée pour être bercés dans les savoir-faire de prudence. Ensuite, il y a la faisabilité du transfert de ces savoir-faire. Dans ce cadre, Pascale MERCIÉCA a dit : « Pensez-vous que c'est vraiment la même personne qui traite un problème et une solution pour porter ensuite un regard sur les motifs ? ». Puis, Isabelle GINESTE avance qu'il faut des déclencheurs. Monsieur BIDAL a alors répondu qu'il y avait des risques pour l'entreprise comme pour la personne de ne pas respecter les règles, et que ces risques étaient des déclencheurs. L'ensemble renvoyait donc à une préoccupation d'entreprise et à une volonté politique de mettre en place ce transfert.

Puis, Monsieur DELANOUE nous a dit : « Souvenez-vous de l'accident de Flaujac. Le type qui laisse partir le train n'a pas le *book* de récupération ». Il y a donc une vision globale qui n'existait pas à l'époque. Elle a donc donné lieu à une réingénierie des processus. En définitive, cela renvoie aux conditions d'efficacité pour le montage d'un dispositif. Il convient donc de distinguer la question des conditions du travail et la question des logiques du travail. Pascale MERCIÉCA nous a alors invités à nouveau à être attentifs vis-à-vis de la santé et de la sécurité.

Concernant les savoir-faire, nous avons entendu qu'il y avait des dilemmes et des orientations assez différentes pour les rapprocher. Anne-Marie NICOT nous a invités dès le départ à aller regarder au-delà des termes. Quoi qu'il en soit, j'ai relevé le mot de « dilemme ». Il y a d'abord un dilemme de métier. Nous avons découvert ainsi les gestes plus ou moins riches des fossoyeurs. Nous avons également parlé des collectifs à propos desquels il convient de réfléchir en matière d'homogénéité. Par ailleurs, nous avons parlé de compétences critiques.

Cela nous conduit à nous demander ce qui fait situation pour les professionnels. Si ceux-ci doivent transmettre les savoir-faire de prudence, c'est bien au regard d'un type de situation. Isabelle GINESTE indiquait ainsi que les novices ne percevaient rien de

la situation. En outre, il apparaît que les professionnels experts ne voient pas toujours la même chose dans les situations. C'est un vrai problème au regard du transfert de savoir-faire de prudence.

Nous avons également abordé le dilemme du management. Patrick CONJARD a interpellé les collègues d'entreprise en disant : « Comment vous positionnez-vous entre le respect des règles et la mise en danger ? ». Monsieur DELANOUE a alors transformé la question : « Comment s'organiser autour du produit par rapport à un pilotage des politiques de prévention ? ». C'était une manière d'avancer que la prévention se pilote désormais. Dès lors, plus nous nous organisons, moins nous sommes en danger. Vous avez également évoqué les questions d'obéissance passive et active. Puis, Robert DIEZ a abordé la question de la reconnaissance de l'individu comme expert des savoir-faire de prudence.

Par ailleurs, il y a des dilemmes de points de vue. Florence CHAPPERT a évoqué l'un d'entre eux à propos des savoir-faire de prudence. Elle nous a mis en garde contre la naturalisation des savoir-faire de prudence. Enfin, nous avons été confrontés au dilemme entre la « sécurité réglée » et la « sécurité gérée ».

Je poserai alors la question suivante : comment faire pour éviter, prévenir, récupérer et protéger afin que cela ne se reproduise plus ? En effet, les savoir-faire de prudence peuvent servir face à une situation présente, mais ils sont également un levier prévisionnel. Dès lors, la question du jour donne lieu à des dilemmes, à des interrogations sur le comment faire. Elle donne également des orientations pour les questions de transmission. Dans ce cadre, il convient de savoir de quoi nous parlons lorsque nous évoquons l'organisation du travail. S'agit-il de l'organisation du travail managériale ou du travail organisé par les opérateurs eux-mêmes ? La définition des règles de sécurité par les individus eux-mêmes entre ici pleinement en ligne de compte. Monsieur BIDAS qualifie ces règles de bonnes pratiques.

Puis, Pascale MERCIECA a souligné que tout ne relève pas du dispositif et de la formation, mais qu'il existe des problématiques de santé spécifiques. En outre, les logiques de transmission entre les différentes strates de l'entreprise donnent une résonance particulière au regard des problèmes de réflexivité et de partage. Dans ce cadre, les modèles de management pèsent sur la façon de voir les choses.

Par ailleurs, nous devons tenir compte du lieu de la transmission. Ainsi, les compagnons voyagent beaucoup, mais ils se trouvent néanmoins dans des vases clos qui sont autant de lieux de transmission.

Robert DIEZ a également évoqué le plan de transfert. Il a mentionné les points de complexité et de vigilance pour expliquer les modalités de la transmission. Ainsi, dans le cadre de son projet, Pascal SIMONET est parvenu à faire évoluer la DRH dans sa façon de percevoir les choses.

Enfin, les matériels et les technologies évoluent. Dans ce cadre, elles intègrent de plus en plus de protection ou de modalités sécuritaires.

Pour finir, je dirai que nous ne devrions pas voir la transmission des savoir-faire de prudence comme une forme d'instrumentation et de régulation dans l'activité de travail. Au regard de la prescription, nous avons dit que les gens devraient pouvoir

vivre en bonne intelligence et se protéger eux-mêmes. Or, il est vrai que la prescription ne le permet pas toujours.

Nous avons également évoqué le rapport à la transgression. S'il y a transgression, cela signifie qu'il faut rétablir un certain ordre. Elle est effectivement le signe d'un état du système, d'un état des relations ou des pratiques dans l'entreprise. Plusieurs types de régulation sont alors possibles. Florence CHAPPERT a ainsi évoqué la mutualisation et le partage par rapport à la mixité. Cette régulation prouve que nous pouvons entrer à un moment donné dans la mise en œuvre d'un savoir-faire de prudence.

Par ailleurs, je souhaite revenir sur la notion de règle. La règle est évidemment posée. Elle résulte d'une analyse d'éléments qui se sont produits dans l'entreprise. La règle est donc tout de même un élément intelligent. Elle n'est pas uniquement un système normatif et procédural visant à empêcher l'activité des personnes. C'est également un élément qui peut faire débat en tant que ressource. Le collègue qui a travaillé à la SNCF chez les aiguilleurs avait soulevé cette idée-là. Il s'est interrogé sur la manière dont les aiguilleurs respectaient la règle. Ainsi, ils respectaient la règle, mais ils se l'étaient réappropriée pour la rendre à la fois acceptable et jouable. En outre, jusqu'où la règle est-elle valide ? En effet, elle est adaptée à une situation, mais lorsque celle-ci évolue, nous avons la possibilité de la réviser. C'est là que le collectif entre en jeu. La règle peut effectivement être retravaillée au sein du collectif, non plus pour elle-même, mais dans son appropriation par des personnes qui ne sont plus une collection d'individus mais un collectif.

Qui plus est, les gens redéfinissent la situation. Chacun possède sa propre vision des éléments. C'est particulièrement vrai lors de situations à risque. Ainsi, d'une part, les novices ne voient pas. D'autre part, les hommes et les femmes ne voient peut-être pas la même chose face à une même situation. Dès lors, si nous ne voyons pas la même chose, la théorisation que chacun des professionnels se fera du risque ne sera pas la même. Nous pouvons alors penser que tous ces points de régulation sont des instruments pour s'approprier les savoir-faire de prudence. Il convient donc de considérer la règle et le collectif comme des instruments. En ce sens, nous ne cantonnons pas cette transmission des savoir-faire de prudence dans l'esprit d'une personne pour la transmettre à une autre personne. Elle serait davantage une compréhension qui entrerait en débat avec la compréhension d'autrui.

Je vous remercie.

Patrick CONJARD, ANACT

Merci beaucoup.