



ACTION RECHERCHE PREVENTION

E. mail : [arp.jmr@wanado.fr](mailto:arp.jmr@wanado.fr)  
Tel : 06 72 28 36 79 ou 80

## Les cahiers de la première rencontre d'Angers

**Discipline et indiscipline parole autour de l'intervention en prévention**

**24 novembre 2006 - Angers**

En partenariat avec le LEEST



# SEMINAIRE DE L'ARP

*(association pour la recherche en prévention)*

« Les 1<sup>o</sup> rencontres d'Angers sur  
l'intervention en prévention » ;

**24 novembre 2006.**

Salle Montéclair

## **Titre de ce séminaire de recherche :**

Disciplines et indiscipline : parole autour de l'intervention en prévention santé et sécurité au travail.

L'idée de cette rencontre est de favoriser une mise en débat sur les trois domaines de l'intervention qui nous tiennent à cœur et dont le livre rend compte. Ces trois pôles ont regroupé plusieurs intervenants chercheurs et ont été animés successivement par Jean, Marc et René. L'animation sera construite sur trois moments; le moment de l'intervention, un moment de recueillement des questions et un moment de dialogue.

1. Le moment d'intervention : chaque intervenant a bénéficié de 15 minutes pour mettre en valeur sa thématique.
2. Un moment de recueillement : après chaque intervention, il fut alloué deux minutes pour recueillir les questions.
3. Un moment de dialogue : pendant 40 minutes les intervenants ont répondu aux questions et échangé.

## **Avant propos**

Les cahiers des rencontres d'Angers reflètent l'esprit de cette rencontre. Elle traduit ce qui a été exposé par les chercheurs. Ce cahier est remis à chaque participant et sera disponible au labo d'Angers pour ceux qui sont en recherche sur leur pratique d'intervenant dans le champ de la S S T. Elle sera diffusée en nombre limité, maximum 100 exemplaires.

Les écrits sont placés dans l'ordre chronologique des apparitions du séminaire. Les présentations sous power point seront mis en annexe des textes.

*Bonne lecture*

*René Brunet Jean Presselin Marc Viel*

**Pole N° 1 animé par Jean Presselin :**

Ce premier pole vise à interroger l'objet de l'intervention en SST :

**ou**

Réfléchir sur le travail ou réfléchir avec le travailleur ?

- Mr J. Bernon directeur SST ANACT p 3
- Mn N. Vézina professeur d'ergonomie UCAM Quebec p 9
- Mr F. Daniellou professeur d'ergonomie Lesc Bordeaux p 15

**Pole N°2 animé par Marc Viel**

Ce deuxième pole vise à nous interroger sur le sens social, institutionnel et organisationnel de l'intervention en SST. **Ou**

intervenir : arrangement et/ou dérangement ?

- Mn F. Osty sociologue IEP Paris . P 16
- Mr G. Lebouedec Psycho sociologue professeur honoraire UCO Angers . P 21
- Mr Y. Roquelaure Professeur Leest. p 24

**Pole N° 3 animé par René Brunet**

Ce troisième pole vise à nous interroger sur nous même quand on intervient

**Ou**

penser son expérience et expérimenter sa pensée

- Mn B. Venner Chercheur INRS P 28
- Mn M.P. GUIHO – BAILLY Psychiatre CHU Cholet P 43
- Mr Y. Clot Yves psychologue du travail CNAM. P 50

*Synthèse conclusive MR Y Schwartz Maître de conférence de l'université de Provence*

**P 56**

*Annexes : power point* de Mr F Daniellou  
de N. Vézina  
de Y. Roquelaure

# *Jack Bernon*

## **Introduction**

### **Je suis un témoin**

Je suis responsable du Département Santé et Travail à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, depuis peu. Auparavant j'étais directeur de l'ARACT Auvergne depuis 2003. Mais j'ai fait une grande partie de ma carrière comme conseiller en prévention et responsable de ce service en MSA. J'ai donc été un témoin privilégié du parcours de l'équipe d'Angers.. Ma présence ici n'est donc pas seulement motivée par mes nouvelles fonctions à l'ANACT mais surtout par ce que j'ai connu auparavant lorsque j'étais conseiller en prévention puis responsable de service.

Je veux témoigner sur ce qui s'est construit dans le réseau MSA et pour la prévention des risques professionnels au travers de cette équipe d'Angers. Par ailleurs je suis intervenant en entreprise. En tant qu'intervenant j'évoquerais quelques points en particulier la place du travail dans l'intervention dans le domaine de la prévention des risques professionnels, et puis, pour reprendre ce qu'ont très bien écrit nos amis : la place accordée à la parole des salariés. Je terminerai enfin sur l'intervention elle-même et l'importance de réfléchir avec les travailleurs et l'ensemble des acteurs.

## **1° Mon regard sur la pratique d'Angers... au regard de mon histoire**

### **Une contribution à la réflexion porteuse d'avenir**

Dans le livre que j'ai vu quelque part sur une table, « Le risque et la parole », il est mentionné à la page 31 l'existence d'un groupe de travail: c'est une histoire que j'ai partagée avec Marc Viel puisque moi aussi j'étais conseiller en prévention, à l'époque on parlait plutôt de technicien conseil de prévention, à la MSA de la Mayenne, dans le département tout proche. Je suis arrivé dans cette structure un an avant que Marc ne soit embauché à la MSA du Maine et Loire. Donc j'ai vu arriver successivement Marc (Viel), René (Brunet), Jean (Presselin) puis Jérôme (Chardeyron) qui nous a rejoint à la MSA du département de la Sarthe. Nous avons tout de suite eu envie de créer une dynamique régionale autour de la question de la prévention des accidents du travail et maladies professionnelles dans cette région des Pays de Loire. Ce n'était pas à la mode à l'époque de se retrouver en groupe régional. On voulait créer cette dynamique et notre groupe est devenu, ce qu'ils ont dénommé dans leur ouvrage, « un groupe fondateur de toute la réflexion sur la prévention », faisant finalement de la région des Pays de Loire, « le Jérusalem ou la Mecque » de la prévention en agriculture. Je sais qu'il en est toujours ainsi. La manifestation d'aujourd'hui montre que c'est très ancré à Angers.

### **Le travail de l'acteur dirigeant**

Donc j'ai vu peu à peu monter la force de ce collectif constitué des conseillers de la MSA d'Angers. Et c'est inimaginable tout ce qu'ils ont apporté à l'Institution prévention en agriculture. Quand j'ai lu leur livre et que je revoyais tous les épisodes. Je me remémorais pendant vingt ans ce que cette équipe a apporté, Moi j'étais avec eux. Mais j'étais seul dans le département de la Mayenne. Eux ils étaient trois. Ils ont commencé à élaborer une approche qu'ils ont complètement développée dans le livre centrée autour des actions en direction des employeurs. Leur choix était clair : pour faire progresser la prévention, il faut s'adresser aux employeurs. De manière à ce que, eux aussi, soit pleinement partie prenante de la prévention car c'est par eux qu'on arrivera à atteindre les salariés.

### **Comprendre le travail**

En tant que voisin et collègue, je me suis trouvé face à cette , et, faut bien l'avouer pas forcément très à l'aise. Parce que pour aller au devant des salariés et des employeurs, ils avaient cette force d'une équipe constituée qui réfléchissait ensemble, alors que moi j'étais plutôt isolé dans mon département. Mon collègue étant parti dans une autre région, une équipe qui se constituait, j'étais au contraire isolé. Je pensais qu'il y avait peut-être un autre chemin possible qui était autour du travail. J'ai ressenti ce besoin au travers des stages « gestes et postures » que l'on développait avec Jean Kaufman. C'est évidemment quelqu'un qu'on regrette beaucoup tant il nous a apporté. L'époque était aux gestes et postures. D mon point de vue, ce que nous disions alors aux salariés et ce qu'eux même nous disaient, ne concordaient pas. J'ai eu donc l'envie d'aller chercher, chercher le travail, essayer de comprendre le travail.

J'étais un technicien hygiène et sécurité de formation,, et du coup, les gestes et postures m'ont conduit sur le terrain du travail, et m'ont guidé jusqu'à l'ergonomie. J'ai eu la chance de rencontrer un de mes pairs en ergonomie, François Guérin, et donc de pouvoir me former avec lui. J'ai ainsi mieux compris cette question qui était posée ici, c'est-à-dire celle du travail comme premier levier de nos actions.

### **Travail de l'acteur CHSCT**

Le travail et les conditions de travail, nous ont renvoyés vers les instances représentatives du personnel, en particulier les CHSCT. Il y avait là un second levier avec lequel on pouvait agir . J'ai eu la chance, en 1985, de pouvoir réfléchir sur le travail au travers du module de formation des membres du CHSCT. Pour la première fois, après la loi de 1982 sur l'adjonction des termes CT au CHS, nous avons pu développer une action organisée sur les conditions de travail au sein de l'organisme institutionnel MSA. Notre liberté d'action était absolument totale pour aborder les conditions de travail. Ce fut intéressant de voir comment notre action a servi les entreprises ici dans les Pays de Loire par rapport à d'autres régions.

### **Notre action façonnait l' institution...**

Notre action sur la prévention façonnait notre Institution. Et je pense que ça c'est là un point extrêmement important, la réflexion qui était conduite au sein de ce groupe a permis de façonner le discours de la prévention tenu par la MSA. Les trois conseillers en prévention angevins ont durant toutes ces années maintenu à un haut niveau cette réflexion et ont ainsi continuer sans relâche à façonner le discours de l'Institution.

C'est une richesse pour cette Institution. Il y a un esprit particulier, un sens d'ouverture, une appréhension des problèmes qui est beaucoup plus libre, beaucoup plus facile à poser que

peut-être dans d'autres institutions. Formulons le vœu que l'action de terrain contribue toujours autant à façonner le discours public de l'Institution.

## **2° Constats de mes 30 ans d'intervenant**

### **Le travail est absent des logiques de l'entreprise**

Après ce témoignage, ce sur quoi je tiens à insister porte en premier lieu sur la place du travail dans l'intervention en prévention des risques professionnels et en second lieu sur la parole des salariés. Il y a maintenant bientôt 30 ans que j'exerce ce métier et je note que la prise en compte du travail reste toujours absente des logiques de l'entreprise.

A observer les entreprises on distingue les logiques comptables, les logiques techniques, les logiques productives, les logiques financières, les logiques technologiques etc..., mais la logique du travail n'est jamais portée ; elle n'est jamais affichée. Or le travail fait tenir les entreprises. Alors que sa logique là est toujours absente. A chaque intervention le rôle de l'intervenant est de ré instruire un peu cette question du travail de manière à pouvoir mettre en évidence tout l'intérêt de porter une logique travail, par rapport aux questions de santé c'est évidemment important.

### **Le travail nœud de tous les enjeux de l'entreprise**

J'observe que dans le travail, se nouent tous les enjeux de l'entreprise. C'est là où se déclinent les investissements, où se mesure la politique du personnel (niveau de qualification, statuts, formation, politique santé...), c'est aussi là où on va voir l'aisance économique. Le travail est aussi le site de toutes les contradictions, de ces injonctions contradictoires qui traversent toutes les activités de travail, comment les personnes sont tiraillées d'un côté, de l'autre, etc... Dans ces jeux de contradictions le travail est un véritable carrefour de toutes les tensions. Avec l'émergence des risques psychosociaux aujourd'hui, on entr'aperçoit les répercussions que ces tensions créent sur les individus.

Donc le travail est un objet d'analyse, dans lequel on va aller investiguer pour faire de la prévention, c'est-à-dire pour prévenir des évènements redoutés : accidents ou maladies résultant du travail.

A cet égard la question qui se pose à chaque fois à l'intervenant est celle des possibilités offertes aux salariés pour réguler ces tensions qu'ils doivent affronter au cours de leur activité de travail. En d'autres termes quelles marges de manœuvre les organisations leur accordent-elles pour qu'ils puissent exercer leur régulation.

### **A la recherche des marges de manœuvres**

Actuellement par exemple, on travaille avec Yves (Roquelaure), avec René (brunet), avec François (Daniellou) sur les Troubles Musculo-Squelettiques et on voit bien que la question de la dépendance organisationnelle, que la question des marges de manœuvre sont des questions assez centrales pour pouvoir développer des opérations de prévention. Mais ceci dit, pour accéder à la régulation, il ne suffit pas d'analyser le travail. C'est là où, pour moi, le lien entre le travail et la parole de ceux qui exercent ce travail est évidemment fondamental. On ne peut pas accéder à la régulation sans comprendre, sans s'appuyer sur la verbalisation.

### **3° Les conditions de l'intervention :**

#### **Employeur et- salarié chacun ouvre une porte**

D'une certaine manière, lorsqu' on rentre dans l'entreprise, c'est toujours l'employeur qui ouvre la porte. C'est normal, c'est lui qui légitime les actions (à l'exception du dispositif d'expertise des CHSCT).

Mais celui qui ouvre ou celle qui ouvre la porte du travail reste toujours l'opérateur ou l'opératrice. Donc chacun a sa porte. Pour ce dernier ou cette dernière, il (ou elle) n'ouvrira la porte que si il ou elle se sent véritablement associé (e) et participant à l'analyse de son travail.

#### **Identifier les exposition aux risques**

Dans le réseau ANACT , nous ne sommes pas sur l'identification des risques au sens du Document Unique. Ce qui nous intéresse, et c'est là où nous réintroduisons le travail, ce sont les *conditions d'exposition* aux risques. C'est-à-dire ce qui amène les opérateurs, les opératrices dans telle ou telle situation à être exposés à un risque ? La notion d'identification des risques glisse vers celle d'une identification des conditions d'exposition au risque. Ce que nous recherchons est comment le travail provoque ces conditions d'exposition ? Il s'agit d'une pratique que nous essayons de défendre dans nos interventions sur la prévention.

#### **La parole a du sens si elle est accompagnée par de l'observation**

Lorsque l'on me demande Quel métier fais-tu ? Je réponds : moi je suis tisserand. Intervenir est pour moi une tentative de tisser des liens explicatifs sur ce qui se passe réellement quant aux expositions des salariés aux risques. Pas facile d'être tisserand, parce que c'est compliqué mais on peut y parvenir grâce à de la parole de tous. Le lien fondamental, le premier à tisser est la mise en relation de la parole et de l'observation. Il est celui qui donne sens.

J'ai repéré dans le livre de nos amis la description d'une séquence assez intéressante alors qu'ils se rendent dans une champignonnière. Je crois, qu'il s'agit de la « la mouille ». Doit-on mouiller ou ne doit-on pas mouiller ? Et bien si on ne pratique pas l'observation il est impossible de répondre à cette question. Donc évidemment la parole n'est pas suffisante. Il faut qu'elle s'accompagne de cette observation du travail pour pouvoir, justement, tisser les liens explicatifs sur les situations de travail.

#### **L'accès à l'expression donne l'accès au ressenti**

L'intervention doit se construire également en privilégiant la possibilité de l'expression qui permet l'accès au ressenti. Aujourd'hui de nombreuses demandes nous sont faites qui portent sur la charge de travail. Beaucoup de salariés dans les entreprises, dans les services, dans les administrations, dans les services marchands, abordent la question de leurs conditions de travail sous l'angle de la charge de travail qu'ils subissent. Et donc cette question du ressenti est véritablement au cœur des préoccupations.

Entre 2003 et 2006 le nombre de demandes de la part des entreprises adressées au niveau du réseau ANACT-ARACT sur la question de la charge de travail et du ressenti de la charge de travail est en net augmentation. L'enjeu de l'intervention est pour nous de mettre en place les conditions pour que la parole s'exprime sinon le ressenti n'est pas accessible. La parole

valide, explique, propose évidemment un regard sur le travail. La parole du travailleur permet aussi de prendre position sur le travail. C'est une des manières de réintroduire dans le champ des logiques que j'évoquais dans mon introduction, la logique du travail. Elle donne du sens à ce qui se passe réellement.

Et aujourd'hui où les questions de reconnaissance se posent très fortement dans les entreprises, la parole est là pour être un soutien de manière à pouvoir élaborer du sens et mettre en visibilité sociale la réalité des risques et du ressenti vis à vis de ces risques.

### **La parole révélateur spatio temporel du projet individuel**

La parole permet de relier le temps et l'espace du projet individuel. Cette liaison entre ce que vit le salarié dans son activité de travail en relation avec son projet individuel, reste une dimension peu investiguée dans les départements RH des entreprises. Or, poser le travail sur la table comme objet d'analyse, offre à ce moment là, de faire ce type de lien.

La parole participe évidemment à l'élaboration du discours collectif sur la prévention, sur les risques et sur les dangers auxquels les personnes sont confrontées, et particulièrement elle traduit la représentation que chacun se fait des risques professionnels au travers de son prisme individuel. Un des bons moyens, me semble-t-il, de faire progresser la prévention dans les entreprises, c'est aussi de bien mettre en évidence les différentes représentations des risques.

### **Travailler la représentation du risque : une réflexion collective**

Les représentations sont individuelles mais elles se construisent aussi avec les collectifs c'est la raison pour laquelle il me semble on peut parler de représentations collectives. Réfléchir avec les travailleurs et l'ensemble des acteurs, est un geste professionnel de l'intervenant. Je suis un peu confus d'énoncer cela en présence de René (Brunet) qui sait bien parler de l'agir professionnel.

Comment l'intervention en prévention pénètre le champ social qu'est l'entreprise avec les travailleurs ? pour le préventeur c'est là que se situe le véritable enjeu de son intervention. Comment y parvenir ? Quels sont les leviers à actionner pour faire en sorte que ce soit entendu, écouté et traduit en actes la production de l'intervention. C'est une véritable professionnalisation que malheureusement on a parfois un peu de mal à retrouver chez de nombreux intervenants. L'intervention en entreprise sur la problématique de prévention s'appuie sur le rôle moteur de la demande sociale d'une claire mise en perspective de la réelle attente des acteurs. Il est peu probable qu'un simple passage en revue des risques soit de nature à faire progresser la situation.

### **Le langage est l'expression d'une mobilisation collective**

Donc quelle est la véritable demande sociale par rapport aux questions de prévention ? Comment doit-on l'articuler avec le travail ? Comment doit-elle être mise en scène ? Comment peut-elle être entendue et travaillée à l'intérieur de l'entreprise ? Et la travailler c'est construire avec les acteurs, tous les acteurs impliqués sur le champ de la santé regroupés sous le terme de pluridisciplinarité. Il y a ceux qui tiennent des disciplines bien entendu. Mais, et là je rejoins tout à fait Marc (Viel) et Jean (Presselin), il y a aussi ceux qui tiennent le travail. Il y a ceux qui décident, ceux qui le déterminent, ceux qui vont choisir, ceux qui peuvent orienter, ceux qui peuvent investir, ceux qui peuvent éclairer par leurs connaissances de la réalité des situations. Donc on ne peut pas faire dans le langage dans notre réseau sans qu'il y ait une volonté de changement concerté, sans que l'ensemble des acteurs soit mobilisé.

## **Le choix des unités de travail comme levier de l'intervention en prévention santé**

Cerner les effets des productions (de la prod') sur les salariés, je ne vais pas développer. Nous nous appuyons sur le concept des unités de travail d'expositions des salariés aux risques. Il s'agit somme toute d'une redistribution de la population salariée sous l'angle de la santé au sein de l'entreprise. C'est d'une certaine manière introduire la logique du travail dans les entreprises parce que le travail marque les populations que ce soit par les TMS, l'usure professionnelle, les stigmates d'accidents, les risques psychosociaux, les maladies, l'absentéisme etc... Avec les unités de travail on définit des populations qui peuvent devenir un objet d'analyse historique (flux), qui peuvent devenir aussi un objet d'analyse épidémiologique etc... utiles pour étudier les traces du travail sur les populations. C'est aussi un bon moyen d'identification des situations de travail à l'origine de ces traces. Quelle(s) hypothèse(s) est-il possible de faire autour de l'origine telle ou telle difficulté pour tel ou tel type de population de salariés ? Et puis l'intervention, L'objectif de l'intervention n'est-il pas avant tout d'ouvrir les horizons ?

## **Travail et parole des travail ; un lien à instruire en permanence**

L'intervention en prévention, par l'approche participative, et pour répondre à la question qui m'était posée, lie évidemment le travail et la parole des travailleurs. Ce lien, il faut l'instruire en permanence dans le cadre de l'intervention. Alors qu'elle est la posture de l'intervenant ? Est-ce un généraliste ? Est-ce un facilitateur de parole comme le disent les auteurs de l'ouvrage ? C'est, à mon sens, un petit peu tout cela. Mais en tout cas celui qui intervient est forcément un homme ou une femme de parole et qui sait conseiller !

Au fait, et juste pour terminer par un sourire : devinez qui a inventé l'appellation conseiller en prévention ? Oui vous avez trouvé, ce sont nos trois amis, Marc, René et Jean ! Les préventeurs du réseau MSA auparavant dénommés comme des « techniciens conseil » s'appellent aujourd'hui des conseillers en prévention grâce à eux.

*Merci de votre attention*

## *Nicole Vézina*

Vous m'avez invitée à venir partager nos réflexions sur les pratiques d'intervention et je vous en remercie. En réalité, la posture de l'équipe d'Angers est sur bien des points comparable à celle que nous désirons développer. Pour mettre en évidence la connivence entre nos pratiques, j'aimerais vous présenter un projet de recherche et de formation que nous débutons présentement.

### **A ° Les enjeux de la reconnaissance**

#### **Construire une reconnaissance**

Le projet sur lequel nous travaillons vise à soutenir nos étudiants dans un apprentissage à l'intervention ergonomique. Au Québec, dans le domaine de la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), nous vivons quotidiennement l'interaction entre une approche découlant des études épidémiologiques et biomécaniques et une approche ergonomique basée sur l'analyse de l'activité et la construction sociale. Il est entendu que la première approche plus normative et métrologique est dominante. L'équipe d'Angers a vécu la même tension entre une intervention de contrôle et une intervention de conseil. Aussi, je pense que l'épreuve de la reconnaissance que le livre nous trace, lie nos parcours professionnels.

Les études épidémiologiques et biomécaniques ont permis l'identification de plusieurs facteurs de risque des TMS et la création de nombreuses grilles (différents types de postures contraignantes, repères pour la manutention de charges, etc.). L'utilisation de ce type de grille est encouragée actuellement au Québec parmi les intervenants que sont les inspecteurs de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et les membres des équipes de santé au travail du réseau de la santé publique. Ces grilles fournissent des données quantitatives qui peuvent servir d'arguments auprès des employeurs et permettre de fixer des objectifs de prévention. Elle favorise cependant une approche d'expert et une démarche réactive. Une fois certains facteurs de risque identifiés, l'employeur est souvent laissé à lui-même pour trouver des solutions. Aucune démarche n'est encore officiellement prévue pour aborder les problèmes de façon plus systémique et faciliter le développement et la mise en place de transformations basées sur une compréhension plus large de l'activité de travail. Cette approche, qui est celle de l'ergonomie de l'activité, tente de favoriser non seulement la réduction des risques, mais aussi l'évolution des points de vue face à la prévention. Il s'agit d'une approche très voisine de celle développée par nos collègues de la MSA. Votre parcours vous a conduit, par exemple, à comprendre la nécessité d'impliquer les travailleurs à la réflexion et à mettre l'accent sur la construction sociale. La reconnaissance de ce type d'approche reste encore à construire au Québec et ce constat nous conduit à identifier un manque sur lequel nous essayons de travailler.

- **L'intégration des approches et la formation des ergonomes en contexte nord-américain**

Dans la maîtrise professionnelle en ergonomie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), on tente d'intégrer ces deux approches dans la formation des étudiants et de ne pas créer de clivage. C'est pourquoi l'enseignement que nous dispensons vise à composer avec

les différentes approches. Dans le programme d'enseignement, l'intégration se fait d'abord au niveau des connaissances et ensuite au niveau de l'intervention. Par exemple, les facteurs de risque de TMS sont présentés comme faisant partie intégrante de l'activité de travail : la posture, c'est l'activité. L'identification des facteurs de risque et, lorsque pertinente, leur mesure s'insèrent ainsi dans l'analyse de l'activité. Soulignons que la formation aux différentes dimensions de l'intervention en milieu de travail s'inspire clairement de l'approche développée en France et centrée sur la compréhension de l'activité et la construction sociale.

Dans un contexte nord-américain et dans un objectif de renforcer l'importance de la formation à l'intervention pour développer une approche favorisant la prévention dans les milieux de travail, nous parlons de l'ergonome et de l'intervenant en ergonomie. Ce travail de différenciation des pratiques en usant d'un langage différencié se rapproche de celui réalisé par René, Marc et Jean. Il s'agit, dans le respect des différentes pratiques, de mettre en valeur une approche d'intervention qui cherche encore à faire sa place.

- **Réfléchir sur sa pratique**

Ce travail nous oblige à avoir de plus en plus une approche réflexive sur nos pratiques. Cette réflexion sur nos pratiques a été stimulée par des chercheurs de l'université Laval (Bourassa et Leclerc ainsi que Lamonde). Ils soulignent que les savoirs qui sont reconnus dans nos universités sont souvent insuffisants. Ceci conduit les praticiens en intervention à construire d'autres connaissances plus adaptées pour être efficaces. Ces savoirs d'expérience peuvent concerner le positionnement de l'intervenant, les procédés plus techniques reliés au métier, les relations avec les clients ou autres interlocuteurs, la connaissance des enjeux socio-organisationnels, etc. Ces savoirs sont peu connus et reconnus et la grande difficulté reste de les décrire. Cet exercice d'écriture est un défi qu'ont relevé les auteurs du livre « Le risque et la parole ». Une mise en mots de savoirs d'expérience que nous entreprenons à notre tour en décrivant nos pratiques d'intervention.

- **Pourquoi est-ce si important de décrire nos pratiques ?**

### **Une question d'efficacité de l'intervention et de la formation et une question de reconnaissance**

Il y a plusieurs enjeux autour de la description des pratiques. D'abord, on veut améliorer nos façons d'intervenir, on veut améliorer notre efficacité. Je pense que pour l'équipe de la MSA, ce fut un des effets du livre. Pour nous, c'est une nécessité si l'on veut améliorer la formation des futurs ergonomes. Comme dans n'importe quel métier, pour transmettre nos stratégies, il faut pouvoir les nommer, les classer, les associer aux différents types de situations rencontrées. En tant que formateurs d'ergonomes au Québec, décrire nos pratiques est une nécessité pour identifier nos stratégies mais aussi pour les évaluer et obtenir ainsi une meilleure reconnaissance.

### **B °Un projet interdisciplinaire sur le suivi d'interventions ergonomiques**

- **Des outils de suivi des interventions**

Notre projet actuellement est de développer en interdisciplinarité une série d'indicateurs qui nous permettent de suivre des interventions ergonomiques. On réunit autour de la table des personnes de disciplines très différentes comme la biomécanique, l'évaluation d'intervention, la communication, l'ergonomie, des spécialistes en mesures quantitatives et qualitatives. Nous

voudrions développer des outils qui nous permettent de documenter le déroulement de l'intervention, ses conditions de réalisation ainsi que sa performance.

- **Les intervenants**

Comme il s'agit d'un projet pilote, nous avons cherché à suivre des interventions qui ont plusieurs points communs. Les trois interventions choisies sont menées par des stagiaires en deuxième année de la maîtrise professionnelle en ergonomie et se déroulent de septembre à juin. Nous souhaitons que ce projet apporte des balises pour suivre plus facilement des praticiens en ergonomie dans différentes situations d'intervention.

- **Les interventions**

Nous considérons dans ce projet que l'intervention ergonomique correspond à l'action d'un intervenant ergonomiste qui répond à la demande d'une entreprise concernant l'amélioration des conditions de travail. Nous nous référons, par exemple, à la définition de Rabardel qui parlera de l'action ergonomique menée dans l'intérêt des personnes et des entreprises et qui concerne d'une part la santé, la sécurité, le confort et les compétences des personnes et d'autre part l'efficacité et la qualité du travail.

Les interventions suivies visent la prévention des troubles musculo-squelettiques et combinent des données qualitatives et quantitatives. On favorise la participation des acteurs du milieu à toutes les étapes et en particulier au moment du développement des solutions mais c'est l'ergonome qui procède lui-même à la cueillette des données dans le milieu. Les transformations visées sont de tout ordre que ce soit au niveau des représentations des acteurs, des aménagements, des outils, de l'organisation du travail ou de la formation.

- **Des principes à identifier pour fonder l'intervention**

Nous avons senti le besoin de préciser un certain nombre de principes à la base des interventions menées dans le cadre de cette formation à l'intervention ergonomique. Des principes qui donnent sa couleur à l'intervention et qui sont classiques en ergonomie centrée sur l'activité si on se réfère aux enseignements des Laville, Teiger, Duraffourg, Daniellou ou Wisner. Par exemple : - Comprendre la réalité du travail des personnes, comprendre leur activité de leur point de vue, - Analyser l'activité en mettant en évidence les différentes dimensions des contraintes: physiques, cognitives et sociales (facteurs de risque TMS), - Analyser l'activité en l'associant à un processus de régulation de la personne face à son environnement (entre maintien de sa santé et réalisation de la production), - Prendre en considération les marges de manœuvre de la personne ou sa latitude (pour que son processus de régulation soit efficace), - Tenir compte de la variabilité intra et interindividuelle ainsi que de la variabilité des conditions de travail, - Utiliser le pouvoir de la description des faits (mettre à plat l'activité), - Rechercher une vision systémique des interactions entre les différents éléments d'une situation de travail (ex. : complexité des déterminants d'une situation à risque), - Être attentif aux situations particulières et aux incidents critiques, - Considérer l'importance du changement des représentations du travail pour favoriser des transformations, - Faire profiter le milieu de son expertise tout en s'éloignant de la notion d'expert. Faire émerger les solutions du milieu par la conduite de projet.

La construction sociale est présente à tout moment de l'intervention et lui donne sa structure par le biais de comité de suivi et de groupes de travail. Ceci constitue une base pour les étudiants que l'on forme. Et c'est probablement cette base qui donne la cohérence à la posture d'intervenant.

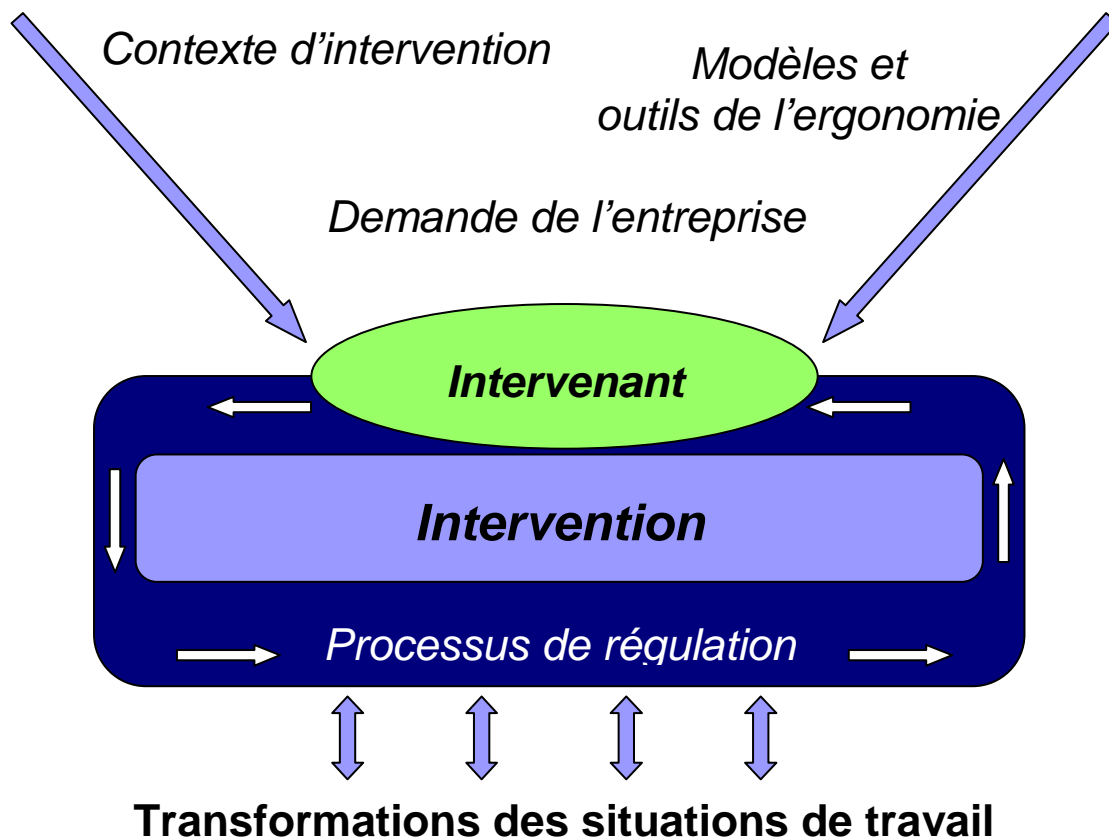
La lecture du livre permet de faire plusieurs rapprochements. Dans l'exposé concernant les cueilleurs, on comprend tout le travail d'abord réalisé auprès des travailleurs pour comprendre leur activité pour ensuite travailler avec les autres acteurs de l'entreprise et toutes les personnes concernées pour actualiser les changements.

- **La question des indicateurs**

Pour être en mesure d'identifier les données que nous voulons recueillir et développer ainsi nos indicateurs, nous avons travaillé sur un modèle qui nous permet de situer les différents éléments de la situation à analyser. Ce modèle présenté dans la figure 1, s'intéresse d'abord à l'intervenant en activité d'intervention, tout comme on le fait pour l'analyse de l'activité d'un travailleur. On s'intéresse donc à ses caractéristiques et à ses propres représentations de l'intervention pour ensuite s'intéresser à ses actions en tant qu'intervenant. Quels sont les étapes suivies, ses outils, ses méthodes, ses analyses ?

Mais surtout, nous allons nous intéresser à son processus de régulation face aux événements, aux incidents, aux personnes avec lesquelles il est en interaction. C'est ici que l'on découvre les stratégies que l'intervenant va se construire au fur et à mesure de l'évolution de son intervention. René Brunet parlait en 2003 de la « combinaison de micro-interventions complexes, évolutives et formatrices » qui se conçoivent « dans la durée, au regard des événements, des opportunités et des temporalités ». Il s'agit donc de favoriser l'expression, le dévoilement de ces micro-interventions par les intervenants afin de réussir à décrire leurs stratégies.

Le déroulement de l'intervention ainsi que les transformations qui résulteront de l'interaction de l'intervenant avec le milieu de travail dépendront de plusieurs éléments pour lesquels des indicateurs sont aussi nécessaires. En effet, le contexte d'intervention et la demande de l'entreprise conditionneront énormément l'intervention mais nous nous intéressons en particulier dans ce projet aux modèles et aux outils qui sont offerts aux intervenants et qui les supporteront dans la réalisation de leurs interventions. Il s'agit ici d'un souci que nous avons reconnu dans le livre de nos collègues de la MSA qui ont transmis les outils qu'ils avaient développés au fil des années pour construire leur métier de conseiller en prévention.



- **Comment recueillir ces données ?**

Le développement d'outils de recueil de ces données correspond à l'objectif de ce projet pilote. Nous comptons utiliser les travaux des stagiaires à chacune des étapes de l'intervention. Les intervenants utiliseront aussi un journal de bord hebdomadaire portant sur les actions accomplies, la planification des actions futures et les obstacles rencontrés. Des tableaux synthèses permettront de faire des bilans de l'avancement de l'intervention. Nous tenterons de découvrir les stratégies des intervenants en discutant des objectifs et des intentions qui supportent les actions. L'analyse des enregistrements audio des rencontres entre les professeurs et chacun des stagiaires sera une source très importante d'informations. Comme l'affirme Sée dans le livre «Le risque et la parole», il s'agit d'une «pensée collective qui se fabrique en s'énonçant». Comme l'ont fait les auteurs du livre, nous tenterons de créer un espace d'échange et de création.

- **Les stratégies recherchées**

Les stratégies recherchées sont au cœur de la pratique d'intervention. Elles tentent de répondre à des questions simples mais dont les réponses sont complexes. Comment demeurer équidistant vis-à-vis les différents interlocuteurs d'une entreprise? Comment préciser son mandat lorsqu'il n'y a pas de consensus entre les acteurs du milieu? Comment faire le choix des données pertinentes à recueillir pour convaincre et justifier des changements? Comment réussir à impliquer dans le développement de solutions, un contremaître surchargé ? Comment

présenter des résultats sans culpabiliser les personnes impliquées? Quels critères d'exhaustivité-saturation utilisés?

Jean donne un bel exemple du questionnement et du positionnement du praticien : « Si j'avais voulu être rigoureux dans ma façon de voir les choses, j'aurais pu dire au groupe de travail que la présence d'une seule cueilleuse était insuffisante. Or j'aurais commis une erreur. Il faut accepter la situation dans certains cas. » C'est tout ce savoir d'expérience que les auteurs du livre ont eu la générosité de nous transmettre.

## **Conclusion**

Je voudrais terminer en rapportant les conclusions d'une recherche de Cole et ses collaborateurs (2003) pour lesquels les recherches portant sur l'évaluation d'interventions ergonomiques sont peu concluantes pour plusieurs raisons dont la faiblesse des descriptions au niveau des interventions elles-mêmes. Nous avons donc tout à gagner à raffiner la description de nos stratégies d'intervention afin d'en assurer la reconnaissance, d'en améliorer l'efficacité et de permettre un meilleur transfert des savoirs d'expérience comme le permet le livre « Le risque et la parole ».

J'en profite pour lancer un appel à tous les intervenants et chercheurs présents car nous sommes à la recherche de documents qui décrivent des interventions de prévention afin de réaliser une revue de la littérature francophone qui comprenne du matériel auquel nous n'avons pas facilement accès, des rapports, par exemple, où le déroulement des interventions est détaillé.

## *François Daniellou*

**L'intervention de François Daniellou est présentée par le montage power point en annexe.**

## *Florence OSTY...*

Moi je fais figure de la sociologue de service dans une assemblée où il y a plus d'ergonomes. Donc je vais essayer du coup d'apporter une dimension tout à fait contenue dans le livre qui a été écrit. Et je voudrais vous remercier de pouvoir participer à cette initiative stimulante qui prend pour prétexte cette écriture d'un livre et qui aboutit à cette occasion d'échanger. Je trouve aussi que la manière dont vous avez préparé est tout à fait au diapason de ce qu'on trouve dans le livre, cette valorisation, cette hybridation entre connaissance et pratique, entre différentes disciplines, entre différentes positions, essayer d'organiser des échanges. La parole qui va circuler entre nous va fertiliser les échanges et permet de produire quelque chose de nouveau, une nouvelle manière de présenter la question de la prévention et peut être la question des positions professionnelles, celles des chercheurs, celle des praticiens. Il me semble tout à fait stimulant que ces espaces puissent exister.

Je voudrais revenir tout d'abord sur cette question de l'intervention entre arrangement et dérangement parce que ce livre lui-même est un mélange de ces deux genres. Il dérange parce que il est un peu étrange, il n'est pas classique, il n'a pas une facture classique telle que l'on peut la retrouver dans la littérature académique ou soit dans les récits de témoignage ou de praticien, de pratiques qui dans ce cas sont très tournées vers le mode d'emploi. Il y a quelque chose qui montre les coulisses d'un métier en train de se constituer. On est moins sûr de ce qui est abouti que de ce qui est en train de se faire et ce processus là, le récit de ce parcours me semble très intéressant parce qu'il met en lumière ce qui fait habituellement partie de l'arrière cuisine et que l'on ne montre pas. Par ailleurs ce n'est pas seulement la narration d'une expérience. Il se distingue d'un ensemble de témoignages. Il y a une analyse de cette pratique, une mise en forme, une mise en analyse, une mise à distance de l'expérience brute pour en faire un objet qui va nourrir des échanges et en faire ensuite des savoirs transférables. On reviendra sur ce point là. Par ailleurs, comme il a été dit tout à l'heure évidemment, cette phase de mise en parole est un élément constitutif de la reconnaissance d'un métier. Un métier qui se construit aussi par la capacité à produire des savoirs constitués et expérientiels qui peuvent accéder à un stade de transmission à partir du moment où ils existent sous cette forme là. Enfin il y a une aventure collective, une écriture à plusieurs mains qui reflète la patte de ce qui a été vécu entre vous de cette expérience commune de toutes ces interactions et on voit aussi comment dans ce livre vous laissez à voir la manière dont chacun d'entre vous prend la parole pour ajouter un peu votre patte. Du coup il y a quelque chose d'extrêmement originale dans cette aventure. Vous donnez à voir votre pratique d'intervenant qui va surprendre la sociologue que je suis. Non pas que la question de l'intervention m'est étrangère, c'est aussi une dimension de ma pratique, mais en tout cas pour la discipline que je représente ici la question de l'intervention n'est pas traitée du tout de manière classique, puisque que la sociologie, à la différence peut-être de l'ergonomie, s'est construite sur une position savante de production de connaissances très à l'écart de la question de l'utilité sociale de cette connaissance. Il est d'ailleurs intéressant de voir que cette question de l'intervention commence à apparaître dans les débats sociologiques de manière assez timide malgré tout parce qu'elle n'est pas totalement légitime. Ce qui était légitime c'était de produire une connaissance surplombante de la société alors même que, effectivement, il y a toute une série d'échanges extrêmement utiles entre tous ces courants qui sont producteurs d'une pratique intervenante. Et finalement c'est aussi cette expérience que nous avons fait dans l'équipe de

recherche intervention dans laquelle nous sommes ou, nous aussi, avons éprouvé le besoin de mettre en récit, d'essayer de tirer les leçons de notre pratique intervenante .

Finalement, pour revenir sur le sujet qui nous occupe , intervenir cela pose vraiment la question au départ d'intervenir pour qui et d'intervenir sur quoi , d'intervenir comment. Vous nous donner des éléments de réponse. Mais il y a aussi des dimensions cachées qui ne sont pas dans le livre et qu'il me semble intéressant de travailler sur ce que Jérôme CHARDEYRON développait tout à l'heure autour des conditions sociales à partir desquelles cette mise en réflexivité est possible. Il me semble qu'il y a des conditions qui se travaillent et vous été probablement acteur de ces conditions là. En tout cas sur le destinataire de l'intervention et jusqu'ou cette intervention elle arrange ou elle dérange , elle arrange qui , elle dérange qui, peut- être pour arranger au final, pour ranger mieux, il faut passer par une phase de dérangement, d'interrogation de l'ordre établi et on sent bien qu'à travers votre propos c'est bien autour de la question de la sécurité finalement qu'il faut remettre au cœur . En repointant cette question là vous allez déranger le système mais peut-être avec une visée d'un meilleur arrangement au final Et c'est en ce sens là ou il est tout à fait intéressant d'aller pointer ce qui se joue d'une part dans la relation d'intervention , ce qui se joue avec le terrain , ce que vous avez noué comme type de relation ce qui fera l'objet du premier point que j e développerais et le deuxième point il tourne autour de la posture d'intervention et du dispositif qui y est associé.

Alors sur la relation d'intervention , ce qui est tout à fait frappant en lisant votre livre c'est évidemment le rapport à la demande . Et là évidemment nous sommes dans une situation qui n'est pas banale puisqu'à la fois vous avez des moyens d'entrer dans les entreprises par le côté réglementaire ce qui n'est pas accessible forcément, je dirais le sociologue intervenant il n'a pas la possibilité d'entrée comme cela directement et d'un autre côté évidemment ce n'est pas la porte d'entrée que vous allez choisir . Par cotre l'idée c'est comment va-t-on susciter une demande ? Cela, René BRUNET s'en faisait l'écho tout à l'heure, c'est bien tout le premier travail, la première compétence de ce travail de conseiller en prévention que de pouvoir susciter une demande, de promouvoir la possibilité même d'une demande. Et vous racontez très bien dans l'histoire au début du livre comment vous allez abandonner cette idée de la visite et de la contre- visite , comment vous allez recourir au fait d'arriver en voiture banalisée, de prendre un soin tout à fait particulier à essayer d'établir un premier contact . Comment prend-on rendez-vous ? Alors cela évidemment, moi je ne connais aucun manuel qui traite de la question de l'intervention qui va s'intéresser à ces questions là. C'est comme si l'intervention elle démarrait à partir du moment ou l'on est en confrontation avec quelqu'un qui va adresser à l'intervenant une demande. Ce que vous nous donnez à voir c'est que justement cela commence bien en amont et que toute la question c'est comment nous arrivons à faire cela. C'est nouer le premier contact . Le premier contact, il y a là quelque chose d'extrêmement intéressant c'est justement comment on va s'y prendre pour se démarquer de l'image institutionnelle qui pourrait vous coller à la peau et qui serait liée à une démarche de contrôle ou réglementaire , qu'est ce que vous venez faire là les gens de la MSA , qu'est-ce qu'ils viennent voir , sans pouvoir dire pour autant franchement que l'on vient promouvoir la question de la santé sécurité au travail. Donc vous trouvez des habiletés, des astuces pour essayer de concrétiser ce premier entretien avec un motif que vous n'expliquez pas très très bien , un temps d'information, d'échange , espèce de motif assez large . Mais en tout cas pour enclencher ce premier contact puisque finalement vous mettez l'accent sur le fait que beaucoup de choses vont se jouer à ce premier contact. Ce qu'on peut y comprendre c'est que finalement votre idée est d'arriver à établir une relation ou vous allez apparaître comme un acteur potentiel de ressources , qui apporte des ressources et non pas une séries de contraintes

au chef d'entreprise ou au producteur que vous allez voir. Dissiper la peur du contrôle avant tout mais cela ne suffit pas pour créer ce que vous cherchez c'est-à-dire l'établissement de relation de confiance. Quand on parle de cela , la question c'est que la confiance par définition c'est un processus qui se construit dans la durée , ce n'est pas une donnée au départ , en tout cas probablement lorsqu'on s'affiche M.S.A. avec évidemment peut la représentation du contrôle réglementaire . Vous mettez tout le poids sur la dimension de l'écoute , l'écoute comme outil principal , comme compétence principale pour nouer cette relation d'intervention , c'est-à-dire créer les conditions d'une relation, d'un espace inédit pour voter interlocuteur, un espace ou il va pouvoir s'exprimer plus ou moins librement et qu'il ne soit pas en réponse à une interpellation mais plutôt créer une condition d'une espèce de parole à partir de laquelle vous allez rebondir . L'idée c'est de s'entendre sur ce qui pourrait être un besoin et ce qui pourrait du coup faire l'objet d'une sorte de convention même si ce n'est pas un contrat marchand c'est quand même une convention pour pouvoir intervenir. La confiance évidemment quand elle s'inscrit dans la durée repose sur un lien interpersonnel qui se noue. Elle passe aussi par des mises à l'épreuve la confiance n'étant pas une donnée en soi mais un construit , elle relève aussi d'un acte de foi . Donc il y a quelque chose qui reste très mystérieux , énigmatique qui est peu être lié à votre charisme très personnel , votre éthique de conviction pour amener votre interlocuteur à prendre le risque de vous faire confiance , de se fier à vous , de se fier à votre capacité à être un acteur ressource, de venir en aide, de l'accompagner , de cheminer avec lui. Et finalement c'est bien autour de cette idée que la sécurité serait du ressort de ce producteur, si j'ai bien compris (vous me direz si je me trompe), c'est un objet qui lui appartient et non pas un objet externe que l'on vient faire respecter avec éventuellement une dimension éventuellement de sanction ou de répression. Et peut-être est-ce préalable là qui permet du coup de nouer une relation ou finalement vous allez avoir un crédit qui va permettre à cette relation de perdurer dans le temps et de produire ensuite effectivement une demande à partir de laquelle vous allez pouvoir vous accrocher. Ce qui me semble tout à fait intéressant c'est ce dont vous parlez , ce n'est pas le dispositif qui est important , c'est le cheminement, c'est ce qui va se jouer dans ce processus là . Marc aime beaucoup dire que le but est dans le chemin et je de ce point de vue c'est bien effectivement ce qui s'y joue à ce moment là et s'entendre ce vous appelez ce qui serait convenable d'améliorer . Finalement ce qui serait de l'ordre du possible d'une part , du souhaitable mais aussi de l'acceptable. Cela renvoie à ce qui était évoquer tout à l'heure autour de l'éthique de la responsabilité , qu'est-ce qui va être envisageable dans cette situation là, de pouvoir faire tenir , de pouvoir faire accepter. Alors dans un deuxième temps l'idée c'est de construire cette relation et de construire la demande , de l'instruire, de l'alimenter, de la faire vivre puisque c'est elle qui est au cœur de tout le processus d'intervention

Alors le rapport à la demande , il y a toujours cette idée qu'il faut résister à la demande qui vous est adressée pour la déplacer, justement pour pouvoir construire une intervention ou l'intervenant va rester sur une position de tiers, il n'est pas évidemment collé à la demande. Il y a une certaine littérature sur cette question là . Oui la question n'est pas de résister en tant que telle parce qu'au départ elle n'existe pas . Au départ il faut la susciter , ce n'est pas ensuite pour la rejeter, mais quand même vous parlez d'une certaine forme de résistance , c'est vous passez par l'idée que cela ne peut pas passer seulement par des stages de formation ou on enverrait les salariés se former et qu'un moment donné il y a une résistance à cette tentation que l'entreprise peut avoir d'externaliser cette question. En recourant à des dispositifs qui peuvent participer d'une certaine sensibilisation mais qui évidemment déporte la question de la sécurité au cœur de l'entreprise vers un espace extérieur. Donc finalement tout le problème est de rester sur cette idée que la question de la sécurité soit intégrer, vous insister lourdement là-dessus, intégrer dans le fonctionnement en disant il y a une action en de

l'entreprise. Et du coup cela vous amène , et là, à mon avis, il y a évidemment un e certaine lecture du système et pas que de l'activité de travail qui vous nourrit . Vous comprenez qu'il faut agir sur les décideurs, autrement dit il faut agir sur l'ensemble des termes du rapport social , si l'on peut s'exprimer sous cette forme .La compréhension du système social sur lequel vous intervenez met l'accent sur des dimensions de l'intervention qui sont problématiques. Vous pouvez faire tout une série d'action s si les décideurs n'émettent pas de demande , s'ils ne sont pas sensibilisés, les salariés peuvent bien aller en formation , cela peut modifier leur représentation, le problème c'est qu'est-ce qui se passe quand ils reviennent ? Comment est-ce qu'on arrive du coup à travailler sur le système de régulation de la production et là évidemment il y a tout un travail que vous nous proposez sur la manière d'agir sur les décideurs sans qu'évidemment ils en face une demande particulière . Par définition les décideurs ne vous diront jamais je voudrais que vous interveniez sur moi, c'est toujours sur les autres . Cela ne veut pas dire qu'il ne doivent pas faire partie de l'objet de l'intervention . Et là on voit bien comment vous prenez cette question à bras le corps. Et là vous allez évoquer la question de la sensibilisation . Comment sensibiliser, comment faire évoluer les représentations des décideurs sur la question à la fois de leur responsabilité , sur la question aussi qu'ils peuvent être acteur de cette question là. Vous insistez et je trouve cela tout à fait intéressant parce que l'on est parfois démuné sur cette autre dimension qui est de donner des outils, donner des moyens d'action. Ce n'est pas le tout de les sensibiliser, la question c'est je fais comment maintenant que j'ai compris que la sécurité était bien un problème dans l'entreprise , et je m'en sors comment ? Il y a bien l'idée de tenir ces deux rôles : travailler sur l'évolution des représentations et donner des sorties, des outils d'actions pour que ces acteurs là puissent se saisir de cette question. Alors il y a les séminaires , les cercles de managers. J'aime beaucoup la formule, le cercle, on voit bien que nous sommes là dans une configuration assez ouverte sur ce qui peut s'y jouer, sur des thématiques qui permettent des circulations de pratiques, de questions, de savoirs . Des échangeant qui je dirais, à un niveau plus collectif, qui permettent à ces décideurs de prendre conscience que non seulement ils partagent les mêmes questions mais qu'en plus il peut y avoir des accompagnements dans l'ensemble de ces apprentissages là.

Il va falloir tisser des liens dans la durée. Ce que je comprends de votre intervention à ce moment là c'est qu'effectivement pour être un acteur qui créé de la valeur ajoutée , comment on créé de la valeur ajoutée dans cette relation qui est en train de se tisser, vous disposez d'une compétence de traduction , c'est-à-dire que vous allez convertir des besoins qui ont du mal à s'exprimer d'abord en langage, il faut que cela puisse se dire , que cela puisse s'exprimer ,puis après en dispositif d'action et probablement que c'est cette capacité de traducteur qui vous amène à élaborer tout au long de votre dispositif d'intervention à construire cette relation là.

Sur la posture d'intervention la question c'est comment on construit une posture de tiers, d'intervenant, c'est-à-dire de venir entre d'accompagnateur (même si je n'aime pas trop ce terme là) et cette idée d'un cheminement à côté suffisamment impliqué, faisant le pari de l'implication . Je pense d'une implication qui va au-delà du rôle , d'une implication subjective qui n'est sûrement pas là aussi sans liens avec des résonances personnelles et qui semble être évidemment la condition nécessaire pour faire de cette écoute une compétence d'intervention par la suite. Donc comment tenir à la fois cette implication nécessaire en prenant le risque de se faire happer dans cette relation d'intervention mais toute en maintenant une distance suffisante par notamment toute cette capacité réflexive , cette capacité de discussion, cette capacité d'élaboration de votre pratique et de pouvoir tenir ensemble une implication forte sur le terrain et dans la durée ce qui n'est pas le cas de toutes les interventions et à la fois une

certaine distance pour ne pas être dilué ou absorbé par un des termes du rapport social, et effectivement pouvoir apporter cette valeur ajoutée de tiers qui celui qui vient séparer ce qui est disjoint , ce qui conflictuel, éventuellement. Alors ce que vous arrivez à créer qui est tout à fait intéressant parce que alors cela me renvoie plein de questions dans ma pratique c'est comment vous arrivez à construire un enjeu commun qui est autour de la sécurité , en faire un bien supérieur commun qui vu de l'extérieur ne va pas de soi , même si tout peut partager dans l'idéal l'idée que le sécurité c'est important . Après il y a bien sûr la question de l'ensemble des autres paramètres qui interviennent et qui peuvent cette question là sur une question secondaire ou périphérique .Donc comment vous arrivez à en faire un enjeu commun pour l'ensemble des parties , cela reste pour moi quelque chose d'un peu énigmatique dans voter parcours , dans votre dispositif.

Pour conclure...

C'était sur la question de l'arrangement et du dérangement . Finalement, arranger c'est ranger d'une autre manière de façon que à ce que la sécurité soit intégrée, devienne une préoccupation pour tous. Cela veut peut-être aussi ranger mieux et là on sent qu'un des ressorts de votre intervention c'est une certaine conception du respect de l'homme au travail et que ce respect passe finalement par la question de la santé sécurité. C'est à partir de cela que vous y intervenez et évidemment on ne peut pas penser l'intervention sans penser la représentation du monde qui véhicule cette intervention . Oui ranger mieux mais aussi déranger . On ne peut pas remettre en question des représentations, des manières de faire, des conduites sans que cela bouleverse l'ordre établi et bien sûr le changement il est aussi à ce pris là. Cela à d'ailleurs été évoqué tout à l'heure , c'est intervenir sur des rapports de pouvoir, des rapports de savoir, des dispositifs de savoir, et que là pour le coup le risque de ce dérangement suppose dans l'entreprise et aussi dans votre institution me semble-t-il ,vous dérangez, et bien cela suppose d'avoir un certain nombre d'encrage qui permettent de tenir , de supporter le dérangement dans une visée d'un arrangement possible, d'un nouveau forme de compromis ou la sécurité serait un enjeu partagé.

Je vous remercie *Florence OSTY...*

## *Yves ROQUELAURE<sup>1</sup>*

Quand on a discuté avec René, je ne savais pas trop ce que j'allais dire. Au départ ce n'était pas si simple. Tout d'abord, je vais vous préciser comment j'ai rencontré l'ARP : j'ai rencontré Jean en faisant un sécateur à une main ergonomique dans le cadre de ma thèse d'ergonomie. J'ai rencontré Marc en faisant un sécateur à deux mains et je travaille maintenant avec René en essayant de faire un mouton à cinq pattes. Je vais essayer de vous montrer maintenant notre démarche ou « comment articuler au sein de notre laboratoire l'approche épidémiologique qui est quand même extrêmement lâche par rapport à l'unité de travail voire à l'individu et la démarche ergonomique ».

Juste un mot les TMS: c'est un problème de santé publique pas seulement un problème d'individus. Je soigne des individus et adhère donc tout a fait à la dimension qu'il ne faut pas oublier selon laquelle ce sont d'abord des gens qui souffrent. Néanmoins, il faut aussi regarder les TMS à une très grande échelle, celle de la Santé Publique. Dans la santé au travail, ce qui me préoccupe depuis un certain temps et, notamment depuis que je fais de l'épidémiologie des TMS, c'est qu'il n'y a pas de politique de santé au travail. Il n'y a pas de pilotage du système de santé au travail. On fait des lois en France mais on ne les applique malheureusement pas beaucoup. Ainsi, il y a une loi de Santé Publique depuis 2004 qui nous dit très clairement qu'il faut améliorer l'état de la santé au travail, pas seulement celui des individus mais aussi celui de la population. Cela passe donc par les individus mais pas par une action forcément sur les individus. Il faut réduire les inégalités sociales de santé qui sont énormes en France, les TMS en sont un très bon exemple, et il faut améliorer la qualité des services de santé. Il ne faut pas seulement une approche individuelle, comme le fait pour l'essentiel la médecine du travail, mais aussi une approche populationnelle. Les principes d'intervention, je ne développe pas, sont inscrits dans la loi. La nouvelle loi développe une culture de résultats, de programmes et de pluridisciplinarité. Il me semble qu'il y a des éléments de réponse dans ce qu'on développé nos amis de la MSA, en mettant leur approche de la prévention dans une perspective plus large.

Une politique de santé au travail nécessite des données que l'on n'a pas forcément. Il faut déjà connaître l'état de santé actuel, c'est la question des indicateurs. Il faut savoir ce que l'on veut. Je ne suis pas sûr que l'on sache bien ce que l'on veut. Et il faut savoir comment élaborer les priorités de santé au travail. Je pense que les démarches participatives, comme les états généraux de la santé en médecine générale et en santé publique, sont des instruments pertinents. Il y a donc un écart à évaluer entre l'état de santé et le besoin de santé que l'on va essayer de combler. Pour cela, il est nécessaire de développer une politique, et pour la développer, il faut planifier des interventions. Cela renvoi à mon avis, à la question de la demande, en partie, et à la génération de la demande. Il y a des objectifs prioritaires qu'on peut classer, comme les actions. La santé publique nous dit où agir mais absolument pas comment agir sur les situations de travail, comment les transformer. C'est là que se fait l'articulation entre l'épidémiologie et l'ergonomie. L'épidémiologie peut répondre un peu à des questions de stratégie. Elle ne répondra absolument pas à comment on fait et donc aux questions de tactiques. Vous verrez un exemple à la fin : sur le papier cela marche formidablement bien mais maintenant comment faire au final ? Et puis il y a la question de l'évaluation que je n'aborderai pas.

Actuellement, il y a des interventions ponctuelles à des niveaux variables. On sait que cela réduit l'exposition aux TMS, c'est clair et assez bien montré. On n'est pas sûr que cela réduise l'incidence des TMS et donc l'apparition de nouveaux cas. C'est un problème assez général en médecine. Cela a heureusement un impact sur les individus, cela est indéniable,

notamment en terme de qualité de vie. Est-ce que l'impact collectif est intense ou limité, on ne sait pas. Il y a certaines données qui montrent que les interventions de prévention des TMS n'ont pas un impact extraordinaire. Lorsque l'on adopte une approche populationnelle, cela est une vraie question : « est-ce ce que l'on fait améliore la santé des gens ? ».

Je vais vous montrer quelques résultats qui viennent du réseau pilote de surveillance épidémiologique des TMS que l'on a mis en place dans les Pays de la Loire avec l'Institut de veille sanitaire. Un des objectifs est d'estimer la proportion de cas de TMS attribuable au travail. Quand vous avez des TMS dans une population donnée, vous avez une certaine proportion de cas (en jaune sur la figure) correspondant à des cas naturels de tendinites ou de syndromes du canal carpien, qui seraient survenue de toute façon, que les gens travaillent ou pas. Cette proportion de cas naturels de TMS n'est pas négligeable. Dans les lombalgies, on n'est pas loin de la moitié des cas. Les cas survenant en excès sont attribuables à l'activité professionnelle dans une certaine proportion. Des calculs permettent d'estimer leur proportion de manière théorique à partir des fractions de risque attribuable. La prévention en milieu de travail agira selon ce modèle sur les cas attribuable à l'activité professionnelle (en rouge sur la figure) et à priori peu sur les cas naturels. Chez les femmes du Maine-et-Loire actives, on a un cas sur deux qui s'expliquent par le fait de travailler. Dans l'agriculture on est à peu près dans ce schéma là, un cas sur deux, un peu plus dans l'automobile, presque deux cas sur trois voire trois cas sur quatre et un peu moins dans le commerce et la santé. Qu'est-ce que cela explique dans la population ? On va prendre l'agriculture comme exemple. L'agriculture pèse 6 % de l'emploi féminin. Ce n'est pas négligeable et c'est le secteur le plus touché par les TMS dans le département, notamment dans la viticulture et l'horticulture, malgré les sécateurs ergonomiques ! Les femmes ont deux fois plus de risque de syndrome du canal carpien (SCC) que la moyenne des femmes du département. Si on calcule le nombre de cas que cela explique. Le fait de travailler dans l'agriculture explique 5 % des cas de SCC dans le Maine-et-Loire. Cela en représente 6 %, cela en explique 5 %. Mais chez elles, il y a 44 % des cas qui s'expliquent par le fait de travailler. Maintenant on va appliquer un exemple en terme de prévention. On fait l'hypothèse d'une réduction du risque de SCC de 30 % le risque. On fait également l'hypothèse que c'est aussi facile de réduire le risque dans l'agriculture que dans l'automobile, le commerce et la santé. Voilà le résultat que cela donnerait. On aurait une action de prévention qui éviterait un tiers des cas, un tiers du risque. On aurait 33 cas de SCC en moins pour 1000 femmes du département pour l'agriculture, 15 pour l'automobile, 36 pour le commerce et 56 pour la santé. Le niveau de risque pour la santé est plus bas mais il tellement de femmes concernées que cela pèse plus lourd au final dans la population. Si on regarde parmi les exposées dans une entreprise et si on baisse de 10% le risque, cela paraît plus raisonnable que 30%, on va enlever à peu près 15% des cas, si on enlève 20% du risque on est à 30% des cas, et si on enlève 30% du niveau de risque on enlève 50% des cas. On n'enlève pas 100% des cas. Cette façon de réfléchir à l'impact potentiel de la prévention est vraiment nouvelle par rapport à notre façon habituelle de penser l'évaluation des interventions. On est actuellement en train de regarder comment on pourrait mesurer l'impact potentiel des différentes interventions de prévention des TMS en fonction des secteurs d'activité et des niveaux de risque. On peut avoir du mal à comprendre pourquoi dans l'automobile le nombre de cas baisse si peu alors que c'est le secteur où le niveau de risque est le plus fort. En fait cela s'explique parce que les relations entre le risque et la proportion de cas attribuable ne sont pas linéaires. Lorsque le risque est très élevé, si on enlève le même quota de risque, soit 20 % par exemple, on passe d'un risque relatif de 5 à 4 (5 fois plus à 4 fois plus de risque), on va baisser la proportion ce cas de 10%. Alors que quand on est vers des niveaux de risque modérés, baisser les niveaux de risque de 10 % va baisser de 20 à 30% de cas. On a fait le même travail, cela a été publié, sur les travailleurs manuels du réseau TMS. C'est un autre réseau, c'est dans la population. On a regardé ce qui se passerait si on

supprimait la force et la répétitivité d'un coup de baguette magique. Pour résumer, chez les travailleurs manuels, les ouvriers, cela éviterait 24% des cas chez les hommes et 30% chez les femmes. Il reste encore beaucoup d'autres facteurs. Cela confirme des choses que l'on sait par ailleurs. Globalement, ce type d'étude montre qu'il ne faut pas s'attendre à éviter plus de 50% des cas de TMS vu les niveaux de risque actuels dans les entreprises.

Dans l'approche populationnelle des TMS, on essaye de mesurer l'impact potentiel de la prévention. Ce n'est pas de la modélisation de la prévention au sens propre mais c'est une approche de santé communautaire comme font les Québécois. Essayer de simuler des scénarii d'intervention et travailler avec les gens qui interviennent vraiment sur les conditions de travail afin de déterminer ensemble les meilleures stratégies. Il y a de grosses limites à notre approche et on revient sur des classiques de l'ergonomie. On travaille sur l'exposition moyenne pour des individus moyens. Cela fait un peu fi de tout ce que nous a appris l'ergonomie : le caractère irréductible du travail à la tâche et le fait que les individus ne sont pas inactifs face aux contraintes. Les gens ne sont pas des unités statistiques, mais il n'empêche qu'il faut que l'on regarde comme cela de temps en temps les questions de santé au travail. Cela ne se fait pas du tout dans ce champ alors que c'est habituel en cardiologie. Cela soulève des questions difficiles que l'on connaît bien en médecine, notamment en cancérologie. Que fait-on d'une demande d'intervention alors que l'on sait que son impact sera probablement très faible ? Dans l'intervention ergonomique, il y a des cas comme cela mais on ne se pose pas trop ce type de question. Je pense que cela mériterait un jour une discussion approfondie. Est-ce que toutes les interventions valent la peine d'être faites, sachant que l'on a des moyens limités ? Faut-il faire des choses dans l'entreprise parce qu'il y a une demande forte tout en sachant pertinemment que cela ne servira à rien. On connaît tous des situations comme cela. Je pense que cela est une vraie question en santé au travail.

Pour intégrer ce type d'approche, avec une pensée pour Antoine LAVILLE, il faut développer des approches multidimensionnelles de la prévention. Il n'y a pas de systèmes qui marchent bien pour tout, il faut des allers et retours entre les niveaux d'approche de la question. L'épidémiologie généralise alors que l'ergonomie singularise. Il faut que cela dialogue entre elle. C'est un peu ce type de travail que l'on fait souvent avec René en ce moment, dans l'esprit de ce que Serge VOLKOF appelle l'épidémiologie soft. Pour cela, il ne faut pas être trop dogmatique en épidémiologie et savoir intégrer des modèles issus de l'ergonomie de l'activité. On va continuer à développer ces approches multidimensionnelles et les niveaux croisés qualitatifs/quantitatifs en partenariat avec François DANIELLOU dans le cadre des travaux sur la prévention durable des TMS.

GUY Le Bouedec

## **QUELLE PROFESSIONNALISATION POUR LE MÉTIER DE PRÉVENTEUR ?**

Si on considère, à travers le livre, les profils successifs de prévention adoptés par nos trois préventeurs, on ne peut s'empêcher d'y voir, avec eux, une sorte de hiérarchisation de ces profils, à tout le moins une complexification croissante qui est bien éloignée du contrôle de conformité qui se pratiquait au début.

Cela suggère d'examiner dans quelle mesure le métier de préventeur est engagé dans un processus de professionnalisation partielle. Nous disons partielle, car il est clair qu'il ne s'agit pas d'une profession au sens où la sociologie des professions caractérise celles-ci.

Nous nous proposons, dans cette brève communication, d'examiner deux aspects, d'ailleurs liés, à partir de certains aspects d'une grille de la professionnalisation. Cet examen ne sous-entend pas que le métier devrait évoluer vers cette issue : cette question concerne d'abord les intéressés. Il s'agit ici plus modestement d'une lecture heuristique de ce parcours à l'aide de deux catégories qui nous ont semblé pertinentes. La première concerne la montée en puissance d'un idéal professionnel élaboré et la seconde celle d'une visée éthique exigeante (dans l'attente d'un code de déontologie encore à élaborer).

### **I- UN IDÉAL PROFESSIONNEL ÉLEVÉ : L'INTÉGRATION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DANS LES STRATÉGIES DE L'ENTREPRISE.**

Je ne chercherai pas ici à dérouler les modèles successifs de prévention décrits dans le parcours dont ce livre rend compte : je me contenterai d'évoquer le premier avant de m'attarder quelque peu sur le dernier, pour faire toucher du doigt le chemin parcouru, sans doute, mais surtout pour mettre en évidence ce que ce dernier a de spécifique en termes de professionnalisation.

Le premier modèle est désigné par les termes d'inspection du travail ; il s'y ajoute la visée propre de l'Assureur qui, pour des raisons bien compréhensibles, investit dans la sécurité et la prévention des risques. Il s'agit alors d'un travail administratif, effectué dans un but de contrôle de l'application des textes réglementaires et assorti, si nécessaire, de mesures de contrainte en cas de non application prolongée. Chaque visite, effectuée en 'voiture officielle', donne lieu à un procès-verbal indiquant les points à améliorer et les prescriptions diverses à prendre en compte ; elle est suivie à quelque distance d'une contre visite (cf. le contre- rôle = contrôle!) et, si tout est conforme, de la délivrance d'un quitus.

La fonction de conseil que les techniciens doivent aussi remplir est, dans un tel contexte, plutôt mal comprise et reçue avec méfiance. Leur maîtrise des textes réglementaires les conduit, à l'occasion, à se transformer en formateurs pour que les salariés ne continuent pas plus longtemps à ignorer ces textes.

Au total, le technicien – conseil est perçu surtout comme un contrôleur, un surveillant, un enquêteur, voire un vendeur d'accessoires de sécurité. On pourrait dire que d'une main il tient le code du travail et de l'autre le bâton de la sanction.

Le terme de technicien convient parfaitement pour désigner ce métier dont une part importante de l'expertise repose sur la posture d'autorité occupée, car la conception de la prévention est réduite à des techniques et à une application sans souffle de textes venus d'en haut.

Dans le dernier modèle en date, le concept de prévention n'a plus le même sens : mutation qualitative qui fait que tout en continuant à employer le même mot, on n'est plus dans le même paradigme. En outre, de plus en plus, le terme de préventeur se substitue à celui de technicien – conseil, du moins chez les intéressés. On n'est plus dans la logique d'application et de contrôle d'application de la première période, logique dans laquelle l'un, le technicien, doit traquer l'autre, le contrevenant, toujours soupçonné d'aller au plus avantageux pour lui, et tant pis si la fatalité s'abat parfois : la prévention restait un OVNI (entendez, un objet volant non intégré !).

Dans le nouveau paradigme, la prévention devient une construction collective : tous les acteurs y participent, conseillers, employeurs, salariés, etc. chacun de son point de vue, selon rôle propre, ce qui fait de ces acteurs de véritables auteurs.

Cela implique une vision de la santé, notion plus vaste et plus fondatrice que celle de sécurité ; vision digne de celle d'Hippocrate, selon laquelle la santé est l'équilibre physique, cognitif, psychique et relationnel qui respecte le potentiel vital de chacun (et non quelque chose qui se définirait négativement par l'absence d'accident ou de maladie) et l'exercice de la médecine une sorte de sacerdoce. Vision globale de l'homme donc, et non plus restreinte à ses caractéristiques de travailleur.

C'est cette vision de la santé et donc de la sécurité, première exigence éthique de chacun vis-à-vis de lui-même, qui anime le travail sur la prévention, et qui va faire de la santé et de la sécurité un élément constitutif de la stratégie ordinaire de production de l'entreprise.

Travail collectif, donc, qui appelle des méthodes d'intervention beaucoup plus fines et diversifiées ; j'en évoque quelques unes :

- écoute de l'autre, de son projet, de son histoire, de sa vision du contexte où il évolue ;
- relations collectives avec des groupes et des réseaux ;
- décisions élaborées et prises ensemble ;
- coproduction d'outils de prévention ; etc.

En résumé, et quitte à nous répéter, disons que ce modèle d'idéal professionnel comporte trois grandes dimensions :

- une vision élaborée et complexe de la santé et de la sécurité, vision elle-même solidaire d'une vision de l'homme et de la production économique ;
- l'inscription de la prévention dans la stratégie de l'entreprise et non plus comme un à côté auquel il faut bien sacrifier ;
- la mise en oeuvre d'une méthode (une démarche) et de techniques d'intervention qui hissent au statut d'auteurs les différents acteurs concernés par la prévention.

## **II- UNE VISÉE ÉTHIQUE : UNE INTÉGRATION QUI SAUVEGARDE DES TENSIONS FÉCONDES.**

Il est nécessaire, maintenant, de pousser la réflexion sur la notion d'intégration. Comme on le sait peut-être celle-ci présente deux sens qu'une conception éthique doit prendre soin de

tenir simultanément. Cela est présent dans le livre, mais peut-être aurait-on souhaité le voir plus explicitement.

Dans son sens sociologique, l'intégration, telle que la voyait Durkheim, a essentiellement un sens de fonctionnalité. Si l'on prend le cas de l'intégration des immigrés, on dira qu'ils doivent s'inscrire dans un processus de conformisation aux normes, habitudes et rites du pays qu'ils veulent intégrer, afin de devenir des rouages bien huilés de la machine sociale, des particules dans un ensemble harmonieux, des citoyens ayant les mêmes droits et chances que les autochtones à condition qu'ils concourent aux finalités générales de cet ensemble.

Dans cette perspective, l'intégration de la prévention dans la stratégie de l'entreprise peut être purement fonctionnelle : moindres cotisations peut-être, meilleure santé des salariés qui sont ainsi moins stressés, sûrement et, donc, productivité améliorée dans un climat plus serein. Une telle intégration est un calcul qui améliore la rationalité économique de l'entreprise ; c'est du taylorisme intelligent. Ce calcul fait penser à celui de ces banques qui affichent une charte éthique car cela fait meilleur effet auprès de la clientèle, c'est un gage de sérieux.

Indiquons tout de suite qu'aucune entreprise ne peut se permettre d'oublier cette fonctionnalité, car sa finalité première est bien de produire de manière rentable des biens ou des services, lesquels assurent aussi des emplois et du lien social. Ce n'est donc pas sur la dimension fonctionnelle de l'intégration que nous jetons le soupçon, mais sur l'absence très fréquente de l'autre dimension, sur laquelle nous allons maintenant insister.

Il apparaît clairement que le cheminement de nos préventeurs les a conduits à mettre ce premier sens de l'intégration en tension avec un autre sens que nous appellerons psychologique : c'est cette tension des deux sens qui assure la solidité éthique de leur projet, faute de quoi on reste dans une posture idéologique.

En effet, ils ont pris en compte dans leur démarche cette autre réalité souvent oubliée que les gens qui travaillent ne sont pas seulement des travailleurs, ce sont aussi des êtres humains, des personnes, et pas seulement des machines plus ou moins performantes. Or, ainsi que l'indique le principe catégorique de Kant, 'il faut toujours traiter autrui aussi comme une fin et jamais simplement comme un moyen'.

Bien sûr que ceux qui travaillent dans les champignonnières, les vergers ou les vignes sont des moyens pour l'entreprise, mais ce sont en même temps des personnes. Et le propre d'une personne c'est d'être une liberté et une créativité, c'est d'être histoire et projet.

Le danger permanent pour tout travailleur c'est la dislocation, la désagrégation opérée par la conception dite moderne du travail : d'un côté sa dimension instrumentale et de l'autre celle de finalité en soi, d'un côté ses compétences, de l'autre sa personne. Voilà pourquoi, l'intégration, processus opposé à la désagrégation, est un devoir moral : il s'agit de travailler à restaurer une unité sans cesse menacée, unité dont on a déjà dit qu'elle l'horizon d'idéalité de tout être humain.

Cette unité ne doit pas renvoyer à une sorte de nostalgie originelle ou de paradis perdu, mais à un ensemble de tensions partielles à tenir ensemble simultanément et qui permettent de décliner la tension générale entre les deux pôles de l'intégration évoqués rapidement ci-dessus. Indiquons quelques-unes de ces facettes :

- tension entre l'institutionnel et le personnel : toute institution obéit à une fonctionnalité qui a tendance à tout asservir à sa cause et négliger les autres aspects de ses serveurs ; or, la personne vaut infiniment plus que les services qu'elle rend. Comment faire valoir aussi cette exigence ? C'est ce qui est donné ici à voir.
- tension entre l'instrumental et le culturel : l'instrumentation des travailleurs obéit à une logique d'efficacité ; il s'agit de montrer – et d'entraîner à le faire !- le bon geste à

effectuer, le bon usage d'un outil, le geste qui sauve, celui qui évite de se blesser... Le culturel désigne le fondement théorique de l'outil ou du geste, ce qui donne la compréhension de sa justesse, ce qui permet de le dominer et de l'orienter vers un usage pertinent et critique, de le relier avec les autres instruments et outils et ainsi de donner une vision claire et maîtrisée de l'intelligibilité de son métier. La parole des intéressés y pourvoit.

- tension entre le rationnel et le raisonnable. Ce qui est le plus rationnel ne produit pas toujours les effets les plus raisonnables : on le voit dans les domaines de l'énergie ou de l'environnement, sinon dans ceux du développement et de la santé. Autrement dit, le rationnel n'est pas l'ordre dernier du réel, il a lui-même à être évalué par un ordre plus élevé qui est celui des valeurs, l'ordre éthique. Non un comportement irrationnel ou inscrit dans des habitudes ou des traditions mais une réflexion critique pour en situer l'intelligibilité.
- tension entre l'exécution et la conception : on sait que Taylor les dissociait vigoureusement. On peut observer dans ce livre que nos préventeurs les tiennent fermement et que cela guide leur action.

On pourrait sans doute multiplier ce genre de tensions : il est difficile, sauf à s'inscrire dans un projet d'exploitation cynique systématique d'autrui, de ne pas en accepter la justesse. Toutes les personnes de bonne volonté le feront mais, prises dans le feu de l'action et dans la logique de la productivité, lèveront les bras au ciel pour jurer de leur bonne foi et invoquer leur impuissance à faire autrement.

Ce qui caractérise le cheminement que nos amis proposent c'est que leur propre inventivité les a rendus capables et ingénieux pour élaborer des démarches et des techniques permettant de susciter celle de leurs partenaires. C'est sur cette maîtrise professionnelle et ce haut idéal éthique que je voulais mettre l'accent. Merci beaucoup.

Guy LE BOUËDEC

Le 24/11/06

***Bernadette VENNER***

*NOUS INTERROGER SUR NOUS-MEME QUAND ON INTERVIENT*

24 NOVEMBRE 2006

**DES GROUPES DE RENCONTRE DU TRAVAIL (GRT)  
POUR PENSER L'USAGE DE SOI**

Bernadette VENNER  
INRS  
Laboratoire Gestion de la Sécurité  
Département Homme au Travail

DES GROUPES DE RENCONTRE DU TRAVAIL (GRT) POUR PENSER L'USAGE DE SOI
---

Pour traiter de la thématique proposée, « *s'interroger sur soi-même quand on intervient* », j'évoquerai un dispositif de recherche, qui, à l'instar des membres de l'Association pour la Prévention des Risques (ARP), vise l'évolution des modes d'approches dominant en prévention des risques professionnels (RP). C'est à la faveur des nouvelles obligations de pluridisciplinarité en prévention faites par les textes que nous avons élaboré ce dispositif. Cette recherche, qui s'affiche donc comme un travail à visée transformatrice, envisage en effet le dépassement de pratiques de recherche, de formation, de consulting, ... bref, d'interventions en somme, par trop ordonnées à l'expertise. Par expertise, nous entendons, pour le dire rapidement et de façon quelque peu réductrice, la production "d'outils" pour la décision supposés directement opérationnels.

Mais, suffit-il d'accroître les savoirs de prévention, tels qu'actuellement élaborés, censés guider les pratiques ou, de multiplier les intervenants et les spécialités (cf. les intervenants en prévention des RP (IPRP)), pour parvenir à la transformation souhaitée? Ne s'agit-il pas, au moins autant, de produire autrement les savoirs en sorte d'en favoriser un autre usage? En un mot, quelle autre considération des normes de prévention s'agirait-il de développer pour un travail davantage producteur de santé?

## 1. LE CADRE CONCEPTUEL DU PROJET

- L'entrée choisie sur la question réfère aux conditions d'évolution de démarches opérées, dites, *a posteriori*, vers l'analyse *a priori* des risques. Autrement dit, elle suggère un déplacement quant à la façon de concevoir le rapport travail/risque. Alors que les pratiques des préventeurs demeurent essentiellement ordonnées à l'exploration des conséquences du travail, soit des RP, le déplacement [des savoirs et des métiers de prévention] s'adosserait aux potentialités de santé et d'efficacité qui se produisent et se développent dans l'activité industrielle. La fréquentation des savoirs de travail en santé, forgés dans ce que nous appelons la

gestion des risques du travail (RT), semble en effet promettre une nouvelle fécondité à la prévention, comparativement à celle qui, historiquement, est d'abord construite sur les déductions tirées des accidents du travail, des maladies professionnelles et qui fondent les modes de qualification des RP. Prévention qui fonctionne essentiellement sur les manques du travail et/ou les manquements au travail. La relative inefficience des démarches par recommandations, dans leur part décontextualisée, à l'égard des troubles musculo-squelettiques (TMS) et des risques dits psycho-sociaux, par exemple, attestent à l'envi des limites de cette approche, de la relative impuissance attachée à cette position. Celle observée par des préventeurs-boucliers ou, éradicateurs des risques avérés dont l'évolution vers les RT se profile toutefois sous l'effet justement des questions lancinantes posées par les TMS.

- Le recentrage de l'action préventive sur l'activité industrielle tire sa légitimité conceptuelle d'un retour opéré sur les conditions de la santé telles que précisées par G. Canguilhem<sup>1</sup>. Le vivant cherche toujours, non seulement à s'adapter à son milieu, mais également à produire ses propres normes de milieu. Pour ce philosophe, historien des sciences, et médecin, l'imposition d'une exigence exhaustive à une existence conduit toujours à des situations pathologiques car « l'activité est élan de vie et de santé, sans borne prédéfinie ».

C'est selon cette acception refondatrice de la santé que fut engagé le projet de recherche. Celui de reconsidérer, avec des préventeurs, à commencer avec des préventeurs institutionnels (de la Médecine du Travail, de la CRAM, de l'ARACT, de l'inspection du travail), l'usage fait des normes de prévention pour eux-mêmes et pour le compte des milieux de travail. Par norme, toujours pour faire bref, nous considérons qu'il s'agit de ce qui entend dire ce qu'il faut faire.

Les nouvelles obligations de pluridisciplinarité en prévention ont offert une opportunité particulièrement favorable pour s'y risquer. Ces exigences, parce que d'essence légale et, nouvelles, autorisaient mieux en effet l'inauguration d'un dispositif voulu d'entrée favorable au basculement de la prescription, surplombante et opérée du dehors, à la mise en dialogue des diverses

---

<sup>1</sup> Canguilhem G. –le normal et le pathologique. Paris, PUF, 1996

professionnalités attachées à la prévention, entre elles et avec les savoirs façonnés dans l'activité industrielle des salariés de d'entreprise.

- L'emprunt fait à l'acception canguilhemienne de la santé s'est naturellement prolongé de celui fait à la conceptualité ergologique<sup>1</sup>, à la philosophie de l'engagement développée par Y. Schwartz et l'équipe d'Aix-en-Provence. De fait, le mode de production de savoirs, en Dispositif Dynamique à Trois Pôles (DD3P) proposé par le département universitaire APST (analyse pluridisciplinaire des situations de travail) (cf. figure 1), soumet au dialogue, dans un débat de valeurs, c'est-à-dire en référence au sentiment d'humanité ou d'un vivre ensemble inachevé, au bien commun, les savoirs normés avec ceux convoqués par l'activité humaine. Cet emprunt trouve sa justification dans le projet d'une compréhension transformatrice du travail. Transformation recherchée, en l'occurrence, du côté des métiers de la prévention.

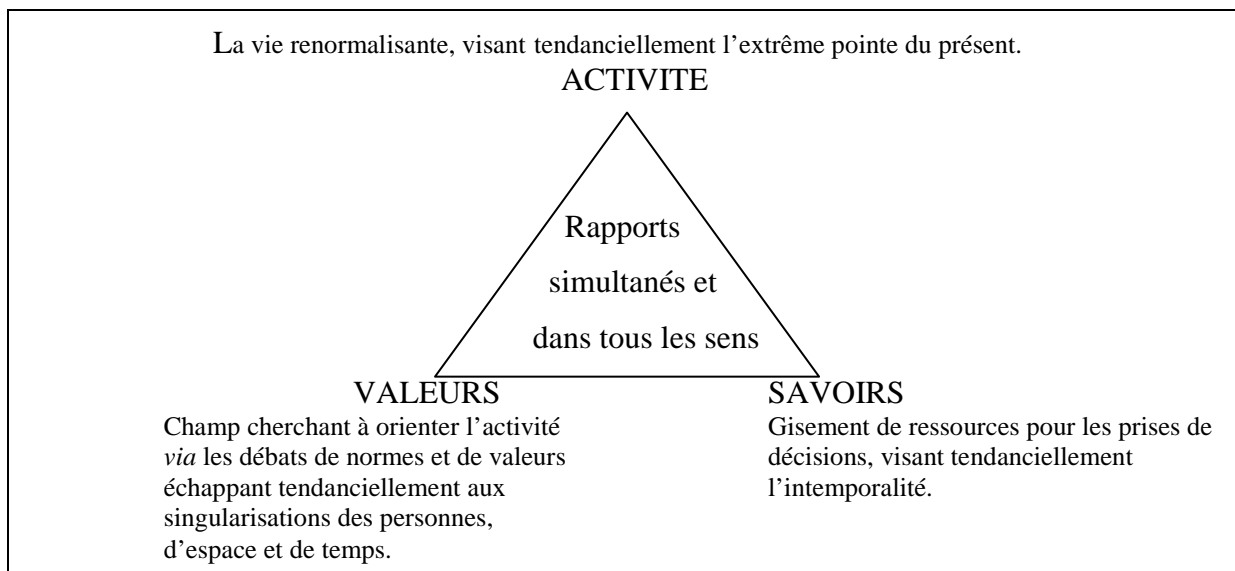


Figure 1: Schéma simplifié de la philosophie des DD3P

A l'occasion d'un séminaire introductif aux travaux, organisés par l'INRS en 2002, Y.Schwartz présentait un exemple de spécifications de DD3P en prévention que nous avons schématisé comme suit.

<sup>1</sup> Schwartz Y. – Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe. Octarès Editions, 2001.

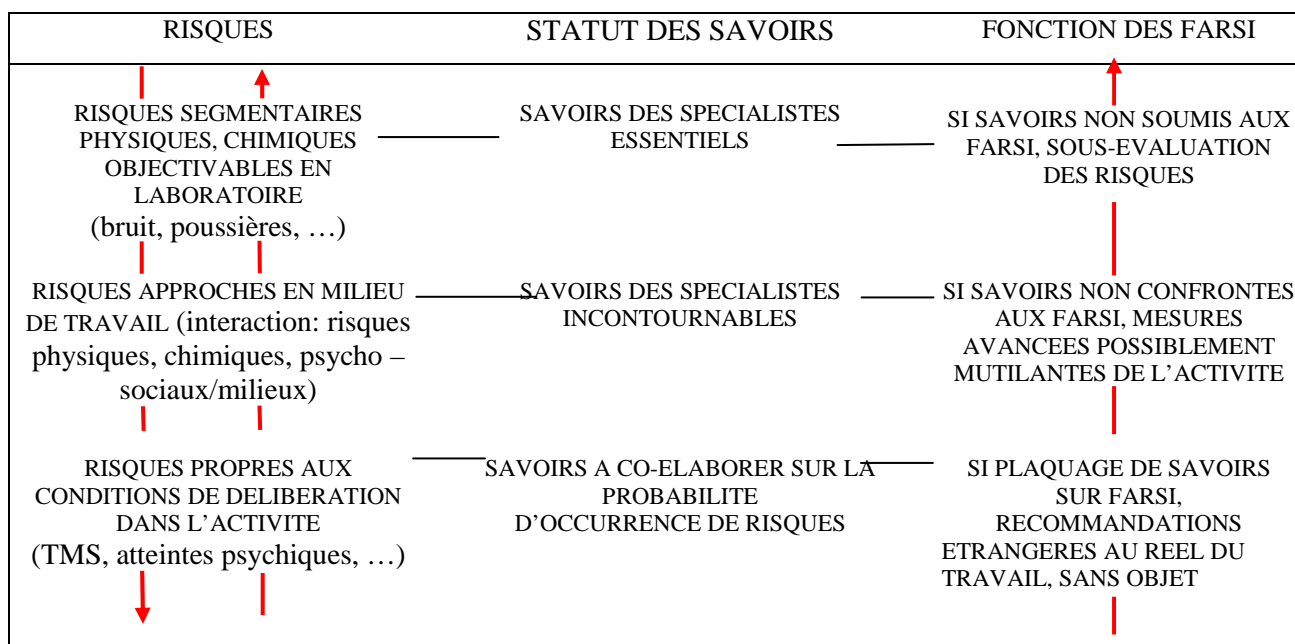


Figure 2 : DD3P et prévention

Même si réduit à l'extrême, le propos ainsi schématisé montre, d'une part,

- la relative non discontinuité de la nature et des diverses situations de risque en ce que l'efficacité de leur prévention est conditionnée par la prise en compte des besoins de l'activité, dénommés en ergologie, "forces d'appel et de rappel des savoirs investis" (FARSI) et, d'autre part,
- les enjeux inhérents à la conception ergologique de la production de savoirs sur l'activité humaine en ce qu'elle rapatrie le champ des valeurs dans l'activité scientifique.

Pour rencontrer le travail (RT), et non pas seulement ses strictes conséquences (RP), la notion de compétence, au sens ergologique, se révèle particulièrement féconde. Elle se décline en six ingrédients (cf. figure 3).

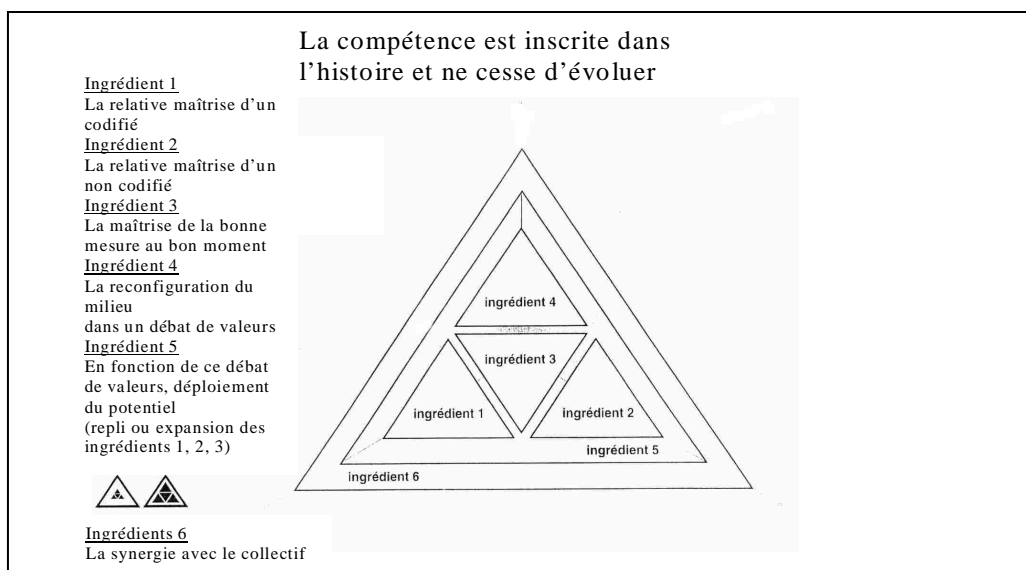


Figure 3: Usage de soi et compétence (Schwartz, Durrive, 2003)<sup>1</sup>

La compétence disciplinaire de prévention, telle qu'elle s'organise habituellement, réfère prioritairement au modèle de la pluridisciplinarité juxtapositive. Il repose sur la prescription surplombante, le cumul des expertises. Ainsi l'exercice de l'actuelle pluriprofessionnalité se trouve *a priori* condamné à fonctionner en tuyaux d'orgues, sans incidence marquée sur le travail. *A contrario*, le dispositif ergologique mis en place par le département APST de l'Université d'Aix vise la compréhension transformatrice du travail.

## 2. LE DISPOSITIF

L'activité étant affaire de "rencontres", la tentative de mise en visibilité de l'activité des préventeurs ou, ses modes de rencontre avec l'activité des personnes en entreprise (rencontres de rencontres), a formé le fil conducteur de la recherche. C'est-à-dire que le projet visant la circulation des différents types de savoirs repose sur l'hypothèse que son bon aboutissement dépend fondamentalement de la mise en visibilité assurée, autant que faire ce peut, par les préventeurs eux-mêmes, de leur propre activité. C'est-à-dire, sur la conscience, d'une part, que leur activité s'exerce

<sup>1</sup> Schwartz Y., Durrive L. –Travail et ergologie. Octarès Editions 2001.

sur l'activité des protagonistes du travail et, d'autre part, que cette activité répond à un certain usage d'eux-mêmes (par eux et par les autres).

Dans cette perspective, les travaux ont été programmés en trois phases :

1. L'observation de l'existant par l'analyse située de diverses pratiques de prévention développées par les préventeurs.
2. L'organisation de la recherche en « Groupe de Rencontre du Travail » (G.R.T.), laquelle est prioritairement ciblée dans le présent propos.
3. Une première conceptualisation du fonctionnement de ce dispositif et de ses résultats.

## 2.1. L'OBSERVATION DE L'EXISTANT

Suite au constat immédiatement opéré de la quasi-absence, non fortuite, de rencontres des préventeurs avec les milieux, avec le travail, l'interrogation, pour guider l'observation, fut la suivante: comment le préventeur gère-t-il les "appels et les rappels des savoirs investis" des protagonistes du travail lorsque ceux-ci se font pressants, lorsqu'ils résistent à la tentative d'évitement de la part des préventeurs ?

Les résultats validés de l'analyse, par les personnes concernées, devaient permettre d'alimenter au départ, puis, en tant que de besoin, la phase 2, celle du travail en GRT.

## 2.2. LA RECHERCHE EN GRT

A partir du constat fait, par les préventeurs eux-mêmes, de la faiblesse de leur rencontre avec l'activité, tant de la leur que de celle des autres, *via* des indices extraits des hypothèses validées tirées de la phase 1, il s'agissait, collectivement, de juger de la "compétence à vivre en santé", entendue au sens canguilhemien, dans l'exercice du métier de préventeur. Ce travail s'est opéré en onze réunions, d'une journée, planifiées sur seize mois et selon donc une organisation en Dispositif Dynamique à Trois Pôles dit GRT. Si ce dispositif ne pouvait réalistement rapatrier physiquement les divers protagonistes concernés en creux par les savoirs, la diversité des normes, là en dispute dans un débat de valeurs, il visait le repérage et l'écoute de ces savoirs, laissés en souffrance, à l'intérieur même de l'activité des préventeurs. Ecoute opérée à l'aune du degré d'emboîtement consenti par les

préventeurs de ces différents savoirs. La vérification de l'effectivité de cette écoute reposait sur les résultats de l'effort de mise en mots de leur activité par les protagonistes du GRT mais aussi, dans la prise d'acte par eux de la possibilité toute relative de cette verbalisation. Les limites de l'expression verbale directe ainsi constatée les plaçaient en position d'appel et de rappel les uns vis-à-vis des autres ainsi qu'à l'égard des personnes d'entreprise en GRT et, consécutivement, lors de leur retour à leur travail.

En cette configuration, initiée et animée par le chercheur, s'élabore un rapport, pour partie discursif, entre les participants. Les échanges verbaux, mais aussi la pensée qui ainsi s'approfondit et chemine sur l'usage fait de soi, jouent une fonction tiers en somme, engageante, et donc possiblement transformatrice des milieux. Au premier rang de ceux-là, ceux formés par les préventeurs eux-mêmes.

- L'histoire qui suit tente de témoigner de "l'ambiance" propre à ce processus de rencontre.

En bout de chaîne de fabrication de marrons glacés, une opératrice handicapée, non visiblement, au plan moteur, ne parvient pas à tenir la cadence. S'ouvrant de cette difficulté au médecin du travail, elle précise par ailleurs que ce poste est vécu par toutes les opératrices de la chaîne comme "une punition". Le médecin dit sa difficulté à trouver "la solution" pour la personne et évoque la perspective de lui faire accepter son handicap en sorte de pouvoir s'en prévaloir auprès de la direction pour obtenir un changement de poste. L'un des agents de CRAM, antérieurement agent des méthodes et ancien responsable de production dans l'industrie, fait parler son expérience. Il explique que l'on place souvent, en tête de chaîne, les ouvriers les plus rapides, cela obligeant ainsi les suivants à tenir la cadence. Qui plus est, explique-t-il encore, les aléas survenant au long de la fabrication se reportent sur les postes de conditionnement, lesquels sont généralement moins bien étudiés que ceux réputés de pure fabrication. A la faveur de ce savoir, d'expérience, on observe progressivement le déplacement de la question. Initialement centrée sur l'opératrice et son handicap, elle évolue vers celle des critères de gestion (débats en valeur des normes en présence) présidant à l'organisation du travail dans ce modèle de production.

Le travail à la chaîne, réalisé ici selon des normes organisationnelles spécifiques et plus ou moins implicites, qui met en échec l'activité, est repéré comme ne pouvant abonder l'expérience jugée nécessaire à la santé. Les membres du GRT constatent en effet la faible possibilité de production de ses propres normes de milieu par l'opératrice qui a à vivre la situation. Ce travail est ainsi perçu comme mutilant quelles que soient les caractéristiques des personnes qui s'y trouvent affectées. Il est entendu que ce qu'il demande très précisément, à cet endroit de la chaîne, est, on le subodore à travers l'éclairage apporté par l'agent de la CRAM, particulièrement compliqué. Il apparaît qu'à ne pas l'entendre, on pénalise la construction de la santé des ouvrières, quelle qu'elles soient, qui s'y trouvent affectées. Comment, en outre, prétendre à une image positive de soi à un poste qui continuera d'être vécu comme "une punition" ? tant que l'on n'aura pas dévoilé la part de gestion complexe, de compétence qu'il requiert et qui, de fait, s'y exerce ?

"Dévoiler"... Le terme était prononcé. Il révélait l'état d'apesanteur des spéculations habituelles dès lors qu'on n'y est pas allé voir. Que l'on n'a rien entendu de ce que demande le travail en une situation donnée, exprimé par ceux- la mêmes qui l'opèrent. Le médecin du travail se trouvait désormais dépositaire d'un nouvel éclairage. Qu'allait-il en faire ? L'ignorer et continuer à gérer plus ou moins en aveugle selon ses normes médicales de protection de la salariée, en la sortant du poste, lequel demeurerait en l'état (gestion des RP) ? Ou bien, au risque de se compliquer la vie, allait-il traiter de ce qu'exige le travail à ce poste, sur cette chaîne, le travail à la chaîne et, se mettre en partage de savoirs, y compris avec des non préventeurs (apprendre des RT)? La question de l'usage d'eux-

mêmes par les préventeurs était ainsi ouverte. Elle faisait cheminer vers l'inconfort intellectuel de la reconnaissance de la commensurabilité des savoirs, passage obligé pour basculer vers une pluriprofessionnalité dialogique.

Selon ce dispositif, s'ébauche un processus de mise en pensée et, autant qu'il se peut, en mots de la compétence spécifique et située à rencontrer les protagonistes du travail, en direct ou, par compétence interposée, des autres préventeurs. S'apprécie ainsi l'inconfort, pour soi et pour les autres, de laisser cette activité plus ou moins en souffrance ou, au contraire, de la relayer.

Ce travail, en collectif élargi aux travailleurs "absents", de mise en débat et, en une certaine visibilité langagière, de l'usage de soi, s'alimente au patrimoine des savoirs ergologiques. Les textes, sélectionnés en fonction de questions repérées sensibles, structurantes ou, préjudicialement absentes relativement aux enjeux mis en lumière sur l'usage de soi et des savoirs, étaient individuellement travaillés lors des intersessions puis, collectivement retravaillés lors des réunions en GRT. Cela, à côté de conférences vidéos<sup>1</sup> d'ergologie, sélectionnées et travaillées sur la même base.

La matérialité des effets de ces re(-)connaissances réciproques des savoirs favorables à des renormalisations manifestement transformatrices, émerge, en GRT, dans des "histoires", des histoires de rencontres du travail.

Qui n'observe, victime d'une certaine hypermétropie anthropologique, que l'histoire ou la fabrication du bien commun, dont le travail demeure un levier essentiel, s'opère dans le chassé-croisé des rapports micro-macro, pourra trouver la démonstration faible. Pourtant qui se donne les moyens d'approcher de près les acteurs de la prévention peut observer leur inclination, plus ou moins induite, au protectionnisme disciplinaire et, une massive tendance à la prescription. C'est à ce compte que l'on peut, nous semble-t-il, saisir et apprécier la réalité du basculement de posture que vise à illustrer l'exemple cité.

### **3 OBSERVATIONS PRINCIPALES ET PREMIERES ANALYSES**

#### **3.1 L'ERGO-PREVENTION MARQUE FAIBLEMENT LES PRATIQUES ACTUELLES.**

---

<sup>1</sup> Cf. Malette " Rencontre du Travail" composée de conférences-vidéos (essentiellement du Pr. Y. Schwartz), de textes choisis et fléchés, d'une série de transparents, d'un CD-ROM interactif, de l'ouvrage "Travail et ergologie" de Y. Schwartz et L. Durrive, d'un lexique.

Au regard de la déclinaison ergologique de la compétence, on constate que la maîtrise théorique des protocoles (ingrédient 1), l'imprégnation des milieux (ingrédient 2), et, dans une certaine mesure, la prescription de bonnes mesures (pré-formatées) au bon moment (ingrédient 3), à propos de risques objectivés (RP), sont bien développées. La bonne maîtrise de ces composantes de la compétence, à l'actif des préventeurs, constitue assurément un atout essentiel, voire incontournable, pour s'engager dans les rencontres du travail.

En revanche, l'ingrédient 4 de la compétence, celui qui signe la prise de position personnelle dans les situations à risques potentiels, ou avérés d'ailleurs, se révèle faible. C'est-à-dire que la position consistant à faire sienne ou, à donner valeur à la situation de travail, du point de vue des risques du travail, se trouve peu adoptée par le préventeur, et donc, *a fortiori*, par les protagonistes du travail. Ces derniers sont alors en effet peu incités à justement apprécier leurs savoirs de prévention. Tenus dans la dépendance en somme des savoirs experts, ils se trouvent réduits à la passivité ou, au mieux, à la bonne application des savoirs experts *via* les démarches participatives prévues à cet effet.

La carence de cet ingrédient marque une manière de retrait des préventeurs derrière un prescrit institutionnel, dont on doit cependant reconnaître l'importance du poids normatif, y compris au plan des règles d'intervention. Ainsi, cette position, marquée par sa faiblesse d'ergo-engagement, non propice à l'ergo-prévention, entrave, par contre-coup, l'actualisation des savoirs formels (recommandations) de prévention (ingrédient 5), ainsi que la capacité à tirer des synergies des diverses compétences en situation réelle de travail. Elle renforce les frontières de métier et, ce faisant, s'oppose au dialogue des savoirs, à la pluridisciplinarité dialogique (ingrédient 6).

### 3.2. LE TRAVAIL EN GRT PARTICIPE LA COMPETENCE EN ERGO-PREVENTION

- La pluridisciplinarité dialogique à laquelle ouvre le travail en GRT met en visibilité l'angle mort où sont généralement rangés les risques du travail (RT), (à commencer par ceux propres aux délibérations, là aussi la plupart du temps ignorées, mais s'opérant pourtant dans l'intime de l'activité des préventeurs eux-mêmes). Consécutivement, le rapport dialectique des risques du travail et des risques professionnels se donne ainsi mieux à voir. Cette double restauration concomitante entraîne l'assomption d'une acception de l'activité comme

dramatique de renormalisation en ce qu'elle réfère au choix obligé de l'usage de soi convoqué par le travail dans l'espace-temps d'un devoir faire ici et maintenant. C'est dans l'épreuve de la mise en visibilité de la dialectique RT/RP, propre à leur activité, que les préventeurs et, le chercheur, re-découvrent les dramatiques de l'activité des autres, de celle des protagonistes du travail. A la faveur du regard sur les autres, ouvert par cette posture en rencontre et non plus surplombante, se relativisent les savoirs experts et se revalorisent les savoirs en appel et en rappel (FARSI). L'ouverture au champ des valeurs procédant de ce dévoilement révèle aussi les valeurs estampillant les habituels diagnostics et décisions, leur propension à imposer "leur vérité". Les savoirs investis, en se révélant dans leur débordement des normes "bien établies", en appellent, au décroisement des disciplines, des métiers, à leur entrée en dialogue. Apparaît alors que c'est à ce compte qu'une réorganisation des rapports inter-institutionnels, nécessitée en l'occurrence par les nouvelles exigences de pluridisciplinarité, peut réellement promettre une nouvelle efficacité, se révéler cohérente et donner sa pleine substance à la loi. De même, se révèle qu'à ne pas entendre les savoirs "en appel et en rappel" des savoirs des autres, la pensée se neutralise sur ses propres savoirs. Qu'à mutiler ces savoirs, en les laissant en souffrance, on mute également les siens, ainsi condamnés au dessèchement du désengagement. Des mutilations personnelles liées à l'évacuation des autres peut naître, sous couvert du strict respect des procédures, une violence dans la prescription, paradoxalement aux antipodes des buts recherchés par la prévention (cf. figure 2, p. 4). Ainsi, se redessine le sens, non seulement de la responsabilité professionnelle, mais plus fondamentalement encore, de la responsabilité humaine attachée au développement de son activité en prise, ici directe, sur l'activité des autres.

- En la reconnaissance des autres dans sa propre activité, se donne à lire la performativité de ce que l'ergologie dénomme les "entités collectives relativement pertinentes" (ECRP) qui font que la plupart du temps, et malgré tout, ça marche. Le travail en GRT par son intégration implicite des protagonistes du travail d'entreprise, dont la silhouette se profile progressivement au fil des « histoires », permet de saisir la puissance de ces ECRP. Le flou de leurs contours les démarque fondamentalement des collectifs de travail formels, ou de métiers, tels qu'habituellement envisagés par l'organisation. De sorte que se naturalise, gré à

gré, la nécessaire re-connaissance de ces ECRP pour l'exercice plus efficace et plus satisfaisant de la mission. Les préventeurs, ici en position de co-chercheurs, ainsi que le chercheur en charge de formation et d'animer le dispositif, se mettent progressivement, chacun relativement à ses tâches, à construire des modes d'intervention en DD3P. Ce faisant, ils re-retravaillent les normes de leur propre milieu et participent du désenclavement des savoirs et des institutions qui les abritent.

A ce compte, on peut alors envisager une reconsidération des modalités de production des savoirs de prévention et, de leur formulation en terme de recommandations dans les entreprises. En effet, ajustées aux situations de travail, les recommandations produites en référence à la réalité des risques du travail, ré-interrogent tant les savoirs légaux et technico-scientifiques à leur fondement que le régime présidant à leur élaboration. Régime généralement par trop auto-centré sur sa seule logique interne ou décontextualisé et qui, ce faisant, participe à maintenir les préventeurs en extériorité au travail, en tout cas, en une certaine impuissance face aux risques potentiels. Cette auto-centration participe en effet du développement, en aval, de pratiques essentiellement prescriptives, étrangères au réel du travail et, subséquemment, à l'aménagement plus ou moins autoritaire, et donc plus ou moins mutilant des milieux de travail où elles s'opèrent.

On remarquera toutefois, qu'en dépit de la considération selon laquelle cette manière d'intervenir est de nature à sortir les acteurs de l'entreprise d'une certaine passivité, l'action, d'effets de surface, enfin, les préventeurs, d'une sorte d'épuisement lié au sentiment d'un défaut de sens et de reconnaissance du métier, les préventeurs co-chercheurs en GRT ne sous-évaluent pas l'inconfort inhérent à cette ergo-prévention, à cette façon d'intervenir sur la base des risques du travail. Mais peut-il en être autrement dès lors que l'on s'ouvre à la question de l'usage de soi au travail, placée en regard de son impact sur la construction du bien commun ? Telle est l'essentielle question à laquelle soumet l'adhésion à un fonctionnement en DD3P - GRT.

### 3.3 VERS LA RESTAURATION DE LA DIALECTIQUE RT/RP:HYPOTHESES

- Le travail en GRT trouve incontestablement ses potentialités transformatrices dans l'effectivité de son offre de rencontre des savoirs sur la base du jugement

de l'usage de soi. Dans une formule suggestive, l'un des ergo-préventeurs co-chercheurs parlait de l'instance GRT comme d'"un lieu de mise en volume des savoirs de métiers". Quelles en sont, à première vue, les principales caractéristiques ?

La réunion de divers professionnels d'un même secteur d'activité pour la mise en débat d'un projet, d'une expérience, d'une question, de cas voire du métier..., initiée par des chercheurs, formateurs, consultants..., ne présente plus vraiment d'originalité tant ces réunions fleurissent désormais. A la faveur des procédures qualité par exemple, ou autres groupes-projets. Bref, les dispositifs à vocation participative foisonnent car indispensables aux organisateurs tant le travail désormais s'invisibilise, notamment dans les secteurs en expansion, tels ceux des services ou du tertiaire.

A notre sens, la spécificité de l'instance GRT, en ce qu'elle permet de penser, de se mettre en débat par rapport à l'usage de soi, est vraisemblablement à rechercher du côté de la rencontre de l'expérience de chacun, en valeur, avec le troisième acteur du dispositif : la conceptualité ergologique dont la force tient à son élaboration en DD3P. Soit, dans une démarche de conceptualisation fondée sur la rencontre. De fait, le mode d'usage de cette conceptualité atteste en GRT, d'un engagement à la rencontre, celle de l'anthropologie ergologique avec les savoirs de la vie. Les notions de compétence ergologique ou d'ECRP en forment, à notre sens, des exemples emblématiques. Dans un même mouvement, les concepts ergologiques soutiennent et nourrissent le GRT et, parallèlement, le GRT leur offre un espace – temps propice tant à leur déploiement qu'à leur approfondissement.

"Travailler ces textes, c'est travailler notre métier. Nous mettre en travail sur ces textes montre qu'on ne nous prend pas pour des imbéciles". Parole de préventeur, co-chercheur en GRT.

Le texte ergologique se révèle matrice à engagement de rencontres en cascades, à la reconnaissance de la centralité de l'agir renormalisateur pour l'avènement de la santé, du vivre fabriquant d'histoire. Bref, pour le développement de la vie humaine et humanisante.

- Pour mieux sérier les ressorts de la conceptualité ergologique éclairante du rapport dialectique entre conséquences du travail et travail, entre RP et RT,

entre normes et activité, peut-être convient-il de revenir à Canguilhem et au renversement conceptuel auquel il s'est livré dans son œuvre: "Le normal et le pathologique". Oeuvre inaugurale qui visait à redonner l'ordre de la vie. "La norme, [nous dit-il], trouve sa genèse dans les forces vitales mais elle ne peut se constituer hors sa propre négativité. C'est-à-dire que la menace de la maladie est, pour l'homme normal, la mise à l'épreuve de sa santé et l'un des constituants de la santé humaine en général". Canguilhem donne ainsi les contours d'une science du normal où serait envisagée, dans le vivant, non plus seulement la dialectique de la norme et de la pathologie, mais la priorité de l'infraction sur la régularité, de la pathologie sur la normalité.

Ainsi, pour ce qui nous occupe, ne peut-on considérer que le retournement opéré en GRT par les préventeurs inaugurerait le contour d'une activité de prévention dont la pertinence relèverait moins de la dialectique de situations réputées normales, par rapport à des normes sociales, technico-scientifiques qui en signeraient la dégradation, que de la priorité faite à "l'infraction", à la dispute engagée avec ces normes envisagées comme source et preuve du génie de santé et de prudence développé par les hommes en activité ? Selon ce renversement, la norme de prévention "tolérante" serait celle qui admet la priorité de l'infraction, car indispensable à l'activité industrielle, sur la régularité de ce que la norme dit du travail opéré en santé et en sécurité. Cette dernière étant à opérer en somme selon une réalité virtuelle, soit celle qui s'abstrait des exigences des vitales et productives renormalisations.

N'est-ce point ce que suggère la métaphore de l'un des préventeurs du GRT lorsqu'il se propose de "quitter l'autoroute pour emprunter les routes plus ou moins balisées" ? Autrement dit, les voies esquissées par la norme mais qu'il faut en permanence se frayer au risque de l'infraction, de l'inédit, qui expose, désarçonne tout en maintenant en marche la pensée sur la question de l'usage de soi par soi et de l'usage de soi par les autres ? Suggestion en appelant à la juste prise en compte de ce qui passe généralement pour résiduel et accessoire sous prétexte que cela échappe aux savoirs savamment pensés ? Or, ces infractions se manifestent précisément dans la gestion des risques du travail. Elles donnent à entendre les dramatiques d'usage de soi dans la production de soi, toujours risquée, tant au travail qu'au-delà du travail. Aussi, entendre quelque chose de la dialectique RT/RP pour agir en prévention ne convoque-t-il

pas les préventeurs du côté de l'infraction, non point pour, *a priori*, la réprimer mais s'en instruire ?

Refuser d'entendre ces infractions et leur vitale nécessité participe d'une forme de décapitation du travail au plan des valeurs qui le marquent comme elles marquent tout milieu de vie. Dans cette béance, peuvent alors s'engouffrer les technico-sciences, en négation socialement autorisée, car scientifiquement recommandée, de l'activité. Cela au risque des pires crises. Celles qui surviennent lorsqu'est oublié l'emboîtement de notre propre gestion des risques du travail dans celle des autres, de notre santé dans la santé des autres. Autrement dit, de notre vie dans la vie des autres.

Bernadette VENNER  
[Bernadette.venner@inrs.fr](mailto:Bernadette.venner@inrs.fr)  
INRS – Vandoeuvre  
Département HT  
Laboratoire

# Marie-Pierre Guiho - Bailly<sup>1</sup>

**Une unité mobile de géronto – psychiatrie intervenant dans les maisons de retraite : du soin spécialisé destiné aux personnes âgées à la prévention de la souffrance psychique du personnel de l'établissement.**

## *Introduction*

En préambule, il m'apparaît souhaitable de situer mon propos, dans la mesure où la lecture de l'ouvrage « Le risque et la parole » m'a évoqué avec force une expérience d'intervention en milieu de travail pourtant très éloignée du métier de préventeur, aussi bien que de ma pratique de consultation ou de recherche clinique en psychopathologie du travail : il s'agit de **l'activité d'une équipe de soignants en psychiatrie intervenant en maison de retraite dans le but de soigner à « domicile », ou encore mieux de prévenir, les troubles psychiques de personnes âgées.**

C'est donc au psychiatre de service public que ce livre a tout d'abord « parlé », au praticien hospitalier responsable depuis 1986 d'une unité mobile intersectorielle de géronto-psychiatrie (UMIGP), chargé de mettre en œuvre pour la région choletaise une politique de soins et de prévention des troubles mentaux destinée à la population âgée domiciliée sur ce territoire.

C'est de l'évolution et de l'élaboration, depuis maintenant vingt ans, de notre expérience d'intervention dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées que je souhaite parler aujourd'hui, autour de trois questions principales :

- **Peut-on faire de la prévention en santé-sécurité au travail sans le vouloir et même sans le savoir, à partir de modalités d'intervention dans un milieu de travail visant un tout autre objectif ?** Ici : peut-on prévenir les risques professionnels psychiques des personnels d'EHPAD<sup>2</sup> en visant l'amélioration de la qualité de soins et de vie psychique des résidents ?
- **Si oui, comment comprendre ici la dynamique des liens entre santé mentale des personnels et santé mentale des résidents?** Ou, pour citer une phrase d'un des mémoires de Diplôme universitaire de Psychiatrie du sujet âgé soutenu l'an dernier par deux infirmiers de l'UMIGP: « *Comment créer des liens entre le psychisme d'un sujet et l'organisation du travail des institutions ?* »
- **Si oui : Peut-on caractériser un mode d'intervention « experte », « spécialisée » - hors métier de préventeur et quel que soit le domaine de l'intervention - ayant pour but initial l'appropriation de « recommandations de bonnes pratiques » par les professionnels et qui contribuerait non seulement à l'amélioration de la qualité de la « production » - ici du service aux personnes -, mais aussi à la construction de la santé des salariés concernés ?**

---

<sup>1</sup> Psychiatre, praticien hospitalier, secteur 49 G 09 Psychiatrie polyvalente Centre Hospitalier, 49325 CHOLET cedex.

Et membre du LEEST – Faculté de médecine d'Angers.

<sup>2</sup> Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

### ***Les EHPAD sont des entreprises paradoxales ...***

Lieu de vie pour les personnes âgées, lieu de travail pour les personnels, lieu de soin pour les équipes de psychiatrie qui y interviennent, les EHPAD se définissent comme des structures médico-sociales répondant à un besoin populationnel en terme de « domicile adapté » avec « prestations de service » pour des personnes devenues « dépendantes » du fait de leur vieillissement.

Pensés en terme de « dispositif social » ces lieux de vie répondent en fait de plus en plus à une logique commerciale « client », axée en premier lieu sur la demande des familles.

Pensées en terme « d'insertion », ces structures valident en réalité un processus d'exclusion-ségrégation sur un critère d'âge et d'autonomie.

Pensés en terme de « réponse adaptée aux besoins » du sujet âgé, ces établissements frappent les « spécialistes des besoins psychiques » que sont les soignants en psychiatrie qui y interviennent, par le caractère pathogène voire mortifère de leur fonctionnement, de leur organisation du travail, de leur règlement intérieur.

Je souhaite citer quelques extraits des différents mémoire de D.U de psychiatrie du sujet âgé soutenus par des membres de l'UMIGP, psychologue, cadre de santé ou infirmier(e)s, qui expriment leur vécu de soignants en psychiatrie intervenant en EHPAD :

*« Tout y est envahissant : la douleur, la mort, la lenteur , le manque de temps, le manque de tout, la précipitation , la dépendance, la déchéance, le sens de la vie, le non sens , les aberrations, ... »*

*« Que voyons-nous ? Des institutions désorganisées, des résidents perturbés, entre les personnes une communication réduite au strict minimum opératoire et instrumental. Principalement, nous pouvons observer que c'est l'organisation des tâches institutionnelles qui prend une priorité sur tous les autres besoins des personnes alors même que le sens du travail n'est pas interrogé, ni l'organisation du travail questionnée. Le rythme des tâches des agents hôteliers est le rythme obligatoire de la vie des locataires ».*

*« Nous rencontrons des résistances, des incompréhensions, des répétitions, des attitudes inadaptées. En somme, il nous apparaît qu'il existe une souffrance verbalisée ou non verbalisée par les soignants des institutions où nous intervenons. »*

#### **Première période :**

***Savoir et faire en tant que spécialistes : le modèle du « soin psychiatrique à domicile ».***

Dans les années 1980, le modèle de l'intervention en EHPAD était celui, général, de la « visite à domicile » des infirmiers de secteur psychiatrique :

- Temps de soins programmés à l'avance, fixés selon leur planning global d'activités extra-hospitalières par des infirmiers s'occupant indifféremment des patients adultes de tous âges suivis sur le secteur géographique.

- Soins directs auprès du patient, vu seul dans sa chambre comme s'il vivait seul à son domicile
- Technique calquée sur le modèle du « cadre psychothérapeutique » excluant la transmission du contenu de l'entretien à l'entourage familial et institutionnel
- Prescriptions de « conduite à tenir » au personnel de l'établissement
- Projet de soins pensé « à part » du projet de vie
- Disponibilité des infirmiers psychiatriques aux jours et heures ouvrables (9h-17h, du lundi au vendredi)

On pourrait intituler cette période centrée sur l'approche individuelle à prétention psychothérapeutique comme la période « Savoir et faire en tant que spécialistes », travaillant de façon cloisonnée voire étanche à côté du personnel d'EHPAD, mais non à ses côtés, parfois en prenant le relais en cas « d'incapacité » du personnel d'EHPAD à « gérer les troubles », jusqu'à une éventuelle hospitalisation « en milieu spécialisé » en cas « d'échec » des possibilités de maintien « à domicile ».

Or notre implantation dans un Centre hospitalier général nous a permis de repérer assez rapidement un problème dans cette conception de prise en charge spécialisée censée réaliser une alternative à l'hospitalisation : l'afflux de personnes âgées aux Urgences, de préférence le soir, les week-end ou les jours fériés pour « troubles psycho-comportementaux incompatibles avec le maintien en institution », alors même qu'ils s'agissaient de personnes connues du secteur psychiatrique, « suivies régulièrement », voire vues quelques jours auparavant... et que l'hospitalisation nous apparaissait médicalement injustifiée, voire préjudiciable au patient.

Ce constat conduisit l'équipe d'alors à **une première étape d'auto-évaluation critique portant sur l'inadéquation de notre organisation de travail à notre mission, aux objectifs des soins géro-psi-chiatriques.**

Nous prenions acte de notre échec à représenter une alternative crédible aux hospitalisations inutiles et à assurer notre mission de prévention.

En résulta une première réorganisation, passant par la constitution d'une équipe d'infirmiers et infirmières volontaires pour se spécialiser en psychiatrie du sujet âgé et assurer une disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, avec service de jour et astreinte à domicile de nuit, de week-end et jour férié.

Il s'agissait :

- De construire, en terme d'actualisation continue des connaissances et de mise en œuvre de savoir-faire innovants, une réelle *expertise* en géro-psi-chiatrie, discipline naissante dont la spécificité faisait encore débat au sein de notre profession, entre tenants du déterminisme absolu de la structure de personnalité et tenants de la place du vieillissement dans l'évolution du fonctionnement psychique. Notre position collective était que la prise d'âge peut être facteur (selon des mécanismes multiples) de crises identitaires voire de décompensations pathologiques, tout comme de lents processus d'involution ou de profonds remaniements maturatifs. Il nous paraissait désormais indéniable que le vieillissement s'accompagnait de formes cliniques spécifiques de la souffrance psychique, différentes des tableaux pathologiques présentés par l'adulte, et appelant aussi des techniques de soins et de prévention différentes, en particulier pour les personnes vivant en institution.

- De pouvoir intervenir « à la demande » (du sujet lui-même, mais aussi en cas d'incapacité à la formuler, de son entourage, et donc des équipes d'EHPAD), le plus tôt possible, voire en urgence, dès le début des troubles dont l'aggravation nous apparaissaient pouvoir être très rapide, pour éviter au sujet âgé une hospitalisation parfois inutile et souvent préjudiciable par la perte des repères et le bouleversement soudain qu'elle entraîne.

### Deuxième période :

#### *Faire faire et donner à penser en tant que formateurs : le modèle de la « supervision »*

Cette nouvelle modalité d'intervention a vite confronté les infirmiers psychiatriques à la réalité du travail en EHPAD : « *Ce n'est pas un avis qui nous est demandé, mais le plus souvent une action qui vienne remédier efficacement, dans l'urgence parfois, à un contexte que l'on pourrait qualifier d'état de crise. Il nous faut à la fois accompagner le patient (notre question est : qu'est ce qui se passe ?) et accompagner l'équipe (ici, le questionnement est : que peut-on faire ensemble pour ce qui se passe ?) ».*

Les infirmiers de l'UMIGP prennent alors conscience de deux risques : « *Travailler à l'UMIGP s'apparente pour ses soignants à se livrer à un exercice comparable à celui de l'équilibriste : il faut sans cesse ajuster son balancier pour éviter de tomber, d'un côté, dans le risque de réduire les dysfonctionnements [ repérés dans le fonctionnement de l'institution] à des problématiques individuelles ou à des notions de prétendue incompétence et, de l'autre bord , de se laisser emporter par la tentation de se substituer aux équipes ».*

Or comme le disent les infirmiers psychiatriques : « *On n'est pas chez nous», « On ne doit pas faire à leur place et on ne peut pas faire ce que l'on veut », « Il faut en passer par le travail d'autrui, ses spécificités, tenir compte de la hiérarchie, des contraintes organisationnelles».*

#### **Cette seconde période va être marquée par un déplacement du sujet de l'intervention.**

Pour reprendre la formule des infirmiers : « *il faut passer du soin direct au soin indirect* », parfois même ne plus intervenir du tout auprès du sujet âgé, mais seulement auprès de l'équipe qui s'en occupe, dans un objectif de transfert des savoirs et des savoir-faire spécialisés, sous forme d'actions de formation portant sur des thèmes proposés par les infirmiers psychiatriques, à partir des « insuffisances » repérées par eux.

Cette deuxième période pourrait s'intituler : Faire faire et donner à penser, en tant que formateurs et superviseurs.

Cette nouvelle modalité d'intervention va donner lieu à **une nouvelle étape de réflexion critique au sein de l'UMIGP, à partir de « moments clefs » de rencontres avec le personnel**, où l'expression de leur souffrance psychique et la perception de leurs modalités de lutte, de défense, contre cette souffrance ont « touché » les infirmiers psychiatriques, les a fait bouger dans leur regard porté sur le travail de ces équipes et évoluer dans leur propre pratique. C'est en fait l'éprouvé, l'expérience émotionnelle dans le travail, la capacité d'empathie entre les équipes, qui a entraîné l'élaboration cognitive des pratiques.

Deux exemples :

- Une infirmière de l'UMIGP est appelée de nuit sur son astreinte au sujet d'une personne âgée qui fait manifestement une crise de confusion mentale (perdue dans ses

repères de temps et d'espace, perplexe, elle s'angoisse, déambule, s'agite, posant problème à la veilleuse de l'EHPAD car elle « refuse d'aller se coucher ». L'infirmière psychiatrique de l'UMIGP se déplace, analyse la situation, fait l'expérience de l'efficacité des techniques de réassurance et de repérage, explique le sens des troubles à l'agent qui assure la nuit et lui explique « *ce qu'il faut faire* ». L'agent s'écroule en larmes et lui dit qu'étant seule « *responsable* » de deux étages de la Maison de retraite, elle « doit choisir entre répondre aux sonnettes ou accompagner un résident entraîné de mourir au premier étage »... Elle a bien compris ce qu'il faut faire, mais elle ne pourra pas... elle ne pourra pas faire ce qu'elle sait qu'elle doit faire pour « notre » patiente... L'infirmière psychiatrique de l'UMIGP reste là toute la nuit et en revient le lendemain bouleversée : Qu'est ce qu'on leur fait, à leur demander de faire pour les résidents ce qu'ils voudraient faire mais n'ont pas les moyens de faire ?...

- Autre exemple : Appelée en « consultation avancée » par un médecin traitant pour voir une résidente présentant une tristesse de l'humeur, de l'angoisse, un repli sur soi, je demande, avec l'autorisation de la patiente, à rencontrer l'équipe pour leur transmettre un certain nombre d'informations. L'entretien a été en effet particulièrement fructueux, éclairant le sens des troubles à partir d'éléments de l'histoire personnelle et d'éléments réactionnels à la situation actuelle. Je souhaite donc, en accord avec la résidente, aider le personnel à comprendre pour mieux ajuster la prise en charge au quotidien. Là où je m'attends à une satisfaction de l'équipe face à ce partage d'informations facilitant la compréhension de la situation et la « conduite à tenir », je vois l'infirmière et l'aide-soignante m'écouter attentivement en silence et devenir peu à peu livides... « *ce n'est pas juste que vous en appreniez plus sur elle en une heure que nous depuis dix ans qu'elle est ici* » dit l'infirmière... Puis l'aide-soignante ajoute avec une émotion difficilement contenue : « *Heureusement qu'on ne sait pas tout cela ...sinon, on ne pourrait plus faire notre travail...on ne pourrait plus quitter les chambres....* »

Savoir juste ce qu'il faut pour faire son travail sans être encombré de tout ce qui viendrait vous empêcher de le faire, par trop plein d'information, trop plein d'émotion, par un éclairage trop puissant sur l'arrière-plan de l'action, par la prise de conscience de tout ce sur quoi on n'a pas prise...

Les infirmiers de l'UMIGP prennent alors toute la mesure de la culpabilité que leurs interventions et leurs actions de formation peuvent faire naître chez le personnel d'EHPAD « qui n'en demande pas tant », en leur dévoilant l'étendue des besoins psychiques non satisfaits des résidents, leur misère affective, leur détresse parfois à cette étape du bilan de leur vie, en leur pointant du doigt ce qu'il faudrait faire « dans l'idéal » sans tenir compte des moyens qui manquent pour le faire, sans tenir compte de ce qui sépare la prise en charge au quotidien de l'écoute psychothérapique .

Les infirmiers de l'UMIGP, qui se trouvaient parfois « *témoins de l'impensable* », comprennent alors en terme de défense contre la souffrance ce qu'ils entendaient auparavant comme « *bêtise* », comme « *perte du sens commun* » : « *Il faut tenter de comprendre où, quand, comment s'installe l'empêchement de penser ; comment nous pouvons intervenir quand la logique la plus élémentaire n'a plus cours, comment être*

*présents et participer au mieux au rétablissement d'un raisonnement qui réintègre la réalité du patient dans la pensée des soignants. »*

Ils mesurent le risque d'une dérive de leur modalité d'intervention « *vers une forme de conviction de soi-disant supériorité qui nous réduirait à n'avoir plus d'action dans les institutions que sur le mode de la leçon de savoir-faire* ».

Ils se sentent à ce moment le besoin et la capacité de s'engager dans un processus d'élaboration théorique de leur pratique qui passe par un cursus universitaire (Diplôme universitaire de psychiatrie du sujet âgé de la Faculté de Lyon, ouvert, aux médecins et aux « non-médecins »), démarche personnelle de plusieurs d'entre eux, engageant tout le collectif, supposant la mise à l'épreuve théorique de leur « savoir » (examen écrit anonyme) et la rédaction d'un mémoire d'analyse de leur pratique. Il s'agit de se risquer à une évaluation dans le champ de leur discipline, de se confronter aussi, ailleurs, à d'autres pratiques du même métier.

Nous entrons alors dans la troisième période, actuelle, de fonctionnement de l'UMIGP.

### **Troisième période :**

***Faire avec et penser ensemble en tant que co-acteurs : le modèle de la coopération.***

L'équipe psychiatrique de l'UMIGP a évolué de la façon suivante :

- Initialement composée exclusivement d'infirmiers « sous la responsabilité institutionnelle » d'un médecin psychiatre (moi-même), elle s'ouvre en 2004 à d'autres métiers, intégrant de nouvelles compétences perçues comme nécessaires à partir des besoins identifiés des personnes âgées mais également à partir des demandes formulées par les équipes d'EHPAD (« *ce qu'il faudrait, c'est quelqu'un qui sache faire...* »), compétences vécues maintenant comme non concurrentielles, non menaçantes, mais complémentaires (« *on ne sait pas tout faire* » « *chacun son métier* ») : psychologue, ergothérapeute, psychomotricienne.
- Les techniques de « soins directs » auprès du patient ont considérablement évoluées, osant des innovations sortant des schémas traditionnels de l'entretien individuel tout en restant centrées sur la question du vécu subjectif du sujet âgé, même dans la démence (ateliers de groupe, approche psychocorporelle, activités...)
- Des interventions en « binômes » sont tentées, croisant les regards et associant les compétences, tout d'abord entre métiers différents en interne à l'UMIGP...puis, prudemment, « *dans les EHPAD où on est en confiance* », avec des membres volontaires parmi le personnel de l'EHPAD. C'est dans l'action concertée que va s'effectuer le transfert des connaissances, que se construit le respect mutuel du travail de chacun, que se découvre et se valide les « savoir-faire à leur insu » des personnels d'EHPAD.
- L'actualisation des connaissances est devenue un processus continu et collectif, où chacun « rapporte » ce qu'il a récemment appris (au fil du temps, mais aussi parfois lors de journées d'après congrès intitulées « retour de pêche »).
- Les apports théoriques en psychiatrie du sujet âgé, destinés au personnel d'EHPAD, sont désormais « faits sur mesure », « à la carte », « à la demande », sous forme de micro-formations sur des thèmes proposés par les équipes elles-mêmes (« *On aimerait approfondir....* »).
- Des « conventions de soins gériopsychiatriques » sont officiellement signées entre le Centre hospitalier de rattachement de l'UMIGP et la direction des EHPAD

qui acceptent de s'engager en tant qu'établissement dans une politique de prévention des troubles psychiques des personnes âgées...y compris en interrogeant leur organisation du travail (par exemple, ce qui s'est vu, en optant pour renforcer les effectifs de nuit ou en dégageant officiellement du temps pour des sessions de formation des personnels ou des réunions ).

- Les soignants de l'UMIGP acceptent enfin « *qu'on n'ait plus besoin de leur faire appel* », vivant non plus comme un défaut de reconnaissance mais comme un accomplissement de leur mission l'appropriation des connaissances qui fait parfois dire au personnel d'EHPAD que l'intervention demandée « *ne leur a rien appris de nouveau* ».

La reconnaissance institutionnelle de cette évolution de la pratique de l'intervention en soins gériopsychiatriques à l'UMIGP s'est faite à plusieurs niveaux dans notre institution d'appartenance :

- au niveau du Centre Hospitalier, par un soutien notable dans l'effort de formation continue et l'attribution de moyens;
- au niveau de la région, par la valorisation de cette démarche dans le cadre du schéma régional d'organisation des soins, tout en intégrant la nécessité de laisser chaque équipe de soins des autres « territoires » inventer, selon sa propre histoire, ses propres modes d'action.
- au niveau ministériel, par une reconnaissance du caractère innovant de ce dispositif de soins spécialisés et de coopération entre le sanitaire et le médico-social.

Cette reconnaissance institutionnelle participe sûrement de l'inscription dans la durée de cette dynamique de travail qui s'accompagne clairement d'un plaisir à travailler aussi bien au sein de l'UMIGP (qui a toujours davantage de candidatures que de postes à pourvoir, malgré les contraintes de l'astreinte) qu'avec les EHPAD engagées dans cette co-construction de « bonnes pratiques » qui est aussi une co-construction de la santé au travail des personnels concernés.

### ***Bibliographie :***

#### **Mémoires pour l'obtention du D.U de Psychiatrie du sujet âgé – Université Claude Bernard LYON 1.**

- Manceau-Loyer Françoise, Favry Eric, « Unité mobile intersectorielle de gériopsychiatrie : question de soins. »,2004.
- Garcia-Barré Marie-Josianne, Lafond Patrick, « Unité mobile de gériopsychiatrie : les soignants équilibristes », 2005.
- Murzeau-Angebault Isabelle, Brochard-Boudeaud Isabelle, « Unité mobile intersectorielle de gériopsychiatrie : une partition à jouer », 2006.

## Yves Clot

J'ai une haute conscience de prendre part à une conversation entamée. Donc il faut quand même être prudent, et comme on dit dans le langage ordinaire, qui dit souvent si bien les choses, « il ne faut pas trop la ramener ». Donc ce n'est pas mon intention, voilà.

J'arrive dans une conversation qui a débuté, je vois que cela vient de loin. D'après la discussion que j'ai eu à table avec Norbert SEE ce midi, Damien Cru a aussi pesé lourd dans cette affaire. Comme le dit Damien Cru, il n'y a pas de raison qu'elle s'arrête.

Donc je voudrais simplement l'entretenir. C'est comme cela que j'ai conçu mon intervention.

### 1 - Il y a des gestes de métier

J'ai regardé ce livre, je l'ai lu, je l'ai un peu ruminé. Pour moi, il y a dans ce livre, des gestes de métier. J'en ai choisi trois. Des gestes de métier qui sont parfois tranchants. Je pense que c'est très important de conserver, dans ce que vous avez fait. Enfin c'est surtout vous qui pouvez dire si c'est important. En tous cas moi, je trouve qu'il est important de conserver son tranchant à ce que vous avez fait.

Par exemple à la page 37, une idée je crois très forte et décisive pour s'occuper des questions qui nous préoccupent, « *La sécurité, cela peut empêcher de travailler* » La sécurité officielle bien sûr.

Cette position que la sécurité peut empêcher de travailler, est un vrai geste de métier mental bien-sûr. Evidemment je n'ai rien contre la sécurité, la sécurité réelle. Mais, quand on a cela en tête, cela aide le préventeur à travailler.

Deuxième geste de métier que j'ai retenu c'est page 62; La formule est aussi très tranchante, c'est pour cela que je l'ai retenue, « *Toute politique longue de prévention passe par le bureau du patron* ». Cela n'a l'air de rien, c'est presque l'inverse d'ailleurs, du premier geste de métier. En voici un second qui vient comme l'équilibrer. Un équilibre qui n'en n'est pas tout à fait un, mais qui est une discordance. « Toute politique de prévention passe par le bureau du patron ». Quand on fait de la prévention et que l'on n'a pas cela en tête, alors je crois qu'on court des risques. Cela ne veut pas dire que, quand on passe dans le bureau du patron, il faut y rester, mais il faut y passer. Le verbe « passer » est extrêmement intéressant.

Troisième geste de métier que j'ai retenu, évidemment cela n'est pas exhaustif, « *il faut savoir donner un coup de main sérieux à la cueilleuse* », cela a été dit ce matin, et ceux qui ont lu le livre s'y reconnaîtront. C'est l'idée que, dans les groupes de travail, la parole de la cueilleuse sur son activité est une parole recouverte, une parole interdite, une parole qu'il faut savoir soutenir. Car si on ne la soutient pas, c'est une parole qui se referme très vite. Et la cueilleuse elle-même, n'est pas sûre d'avoir le droit à la parole. « D'avoir et de savoir donner le coup de main à la cueilleuse » constitue un autre geste de métier.

Mais si l'on poursuit l'échange, cela va un peu plus loin, parce que, la cueilleuse le lui rend bien, si je puis dire. En effet page 71 ce qui est écrit fait partie de ce geste de métier. Il est écrit, « *la cueilleuse qui parle en dehors de son travail, le rend plus noble* ». Du coup j'ai hésité sur cette phrase et j'y suis revenu un instant. Je l'ai relu ainsi : la

cueilleuse qui parle de son métier en dehors de son travail ce n'est pas : « la rend plus noble », ce qui est important **ici, ce n'est pas la cueilleuse qui est plus noble, mais le travail**. Mais c'est de parler du travail en dehors de son travail qui rend le travail plus noble, mais du coup, je pense que la cueilleuse aussi. Là on a une idée très forte ici qui est le déplacement, le changement de contexte. Cette espèce de capacité de décentration.

Voilà quelques geste de métier, mais c'est pas mal si on se met à réfléchir à tout cela, cela aide à travailler si on est préventeur. D'ailleurs pas uniquement si on est préventeur, je dirai que cela aide à travailler si on est psychologue du travail. Donc je me reconnais dans ces gestes professionnels là.

## 2 - Il y a dans ce livre une reconception des buts de l'action

Cela n'est pas rien, j'en ai choisi deux.

Page 151, là je cite : Une phrase forte qui mériterait de faire un séminaire entier : « **la finalité de notre travail, n'est pas la sécurité, mais la santé** ». C'est un choix, cela s'entend, cela peut se discuter. J'espère que l'on pourra le faire. Evidemment c'est la santé non pas sous l'angle de l'absence de maladie, mais la santé sous l'angle du développement du pouvoir d'agir, là on pourrait retrouver les quelques référence à Ganguillemn qui ont été faites.

Et ce n'est pas rien de dire que ce n'est pas la sécurité, mais la santé. C'est un choix extrêmement important.

Et puis page 163 : « **la manière dont l'objet est produit va fonder la manière dont les gens vont l'utiliser** ». Cela c'est pareil, c'est une sorte de précepte professionnel.

Donc si vous prenez cela tout à fait au sérieux, ce dont je ne doute pas, ça va loin quoi. Cela veut dire que la conception des objets, des informations, des fabrications multiples dans lesquelles vous avez été impliqués conditionnent leurs usages. Il faut s'intéresser à cette fabrication des objets, savoir comment on les conçoit, car c'est suivant la manière dont on les conçoit que l'on peut anticiper sur leur utilisation. Cela n'est pas la peine de chercher à utiliser des objets mal foutus, si vous me permettez l'expression. S'ils ne sont pas conçus dans l'élaboration dialogique, ils ne sont guères utilisables.

Je force le trait, mais c'est pour mieux me faire comprendre. J'appellerai cela de nouveaux buts, de nouvelles fins de l'action pratique du préventeur et même de tout intervenant sur les questions de santé. Je trouve que cela n'est pas rien.

## 3- Il y a une méthodologie dialogique serrée.

Ensuite je pense que troisièmement, il y a une méthodologie dialogique serrée dans le travail que vous nous avez proposé de connaître et de comprendre. Pour moi, cela n'est pas une nouveauté, mais enfin je n'ai pas l'antécédence de beaucoup dans cette situation.

**Une méthodologie dialogique serrée** dont l'écrit dans le livre garde la trace, malgré tout. Je dis malgré tout car j'imagine que le passage à l'écrit n'a pas été simple. Enfin je n'imagine pas que cela soit le résultat des conversations de table. Je sais que cela n'a pas été simple, de même que pour garder le dialogue à l'écrit cela n'est pas simple. On a tendance, pour le garder, à passer du monologue au dialogue. Mais cette idée d'avoir gardé ces dialogues dans le texte est vraiment très bonne. Cela garde la trace.

Pourquoi cela est une méthodologie dialogique serrée, parce que ce n'est pas simplement que vous dialoguez entre vous à l'aide, on le voit bien, d'histoires racontées, elles constituent **de véritables instruments de travail**. J'ai l'impression, que ce sont des histoires, comment dirais-je, des histoires rapportées et qui ne sont jamais inachevées.

Elles sont corrigées en permanence. Donc il y a du collectif. C'est pour cela qu'il y a du dialogue. Il y a du collectif dans ce sens là. Pas de la collection, c'est à dire des gens rassemblés autour d'une table, mais du collectif, *c'est à dire une histoire dialogique*.

Mais la définition de l'histoire dialogique ne s'arrête pas là. Et, chacun de vous n'est pas simplement dans un collectif. Il me semble qu'il y a **du collectif en chacun de vous**. C'est à dire que, quand il y en a un qui parle, comme on l'a vu ce matin, tout de suite son collègue avait anticipé. C'était infinitésimal, il avait compris la citation qu'il allait faire. Il a précisé l'auteur, et vous étiez bien content. Donc il a du collectif en chacun de vous.

Je pense que *l'un des bons critères de santé professionnelle, c'est justement quand il y a du collectif en chacun*. Ce n'est pas la même chose que d'être dans un collectif.

Il y a du collectif en chacun, quand le collectif parle singulièrement dans la bouche de chacun. Autrement dit quand il reste vivant, parce que la seule manière pour qu'un collectif reste vivant, c'est quand, précisément, il parle différemment dans la bouche de chacun.

Quand on vous lit, on voit bien que cela rejoint les résultats de vos propres travaux, « *ce que l'on ne partage pas et se dispute encore, ben c'est plus intéressant que ce que l'on partage* ». Il me semble que cela est aussi une conception du dialogue. Le dialogue ce n'est pas seulement se mettre d'accord, cela consiste à ne pas tricher avec le réel pour conserver une capacité ensemble de l'affronter. C'est à dire aussi, de différer par rapport à lui dans tous les sens du terme.

#### **4- Une conception en rupture avec le positivisme.**

##### **Faut transformer pour comprendre.**

Gestes de métiers, re conceptions des buts de l'action, méthodologie dialogique, il y a aussi dans ce livre, une rupture très forte avec ce qu'il est convenu de parler du positivisme. C'est une formule un peu vague, j'ai le souvenir de la définition d'Auguste Comte, qui est quand même le père du positivisme. Ce catéchisme.

**Le positivisme**, c'est : « savoir pour prévoir afin d'agir ». Alors là, il y a un renversement, et avec un vrai risque. Surtout, lorsque que l'on veut faire en même temps de la recherche.

Un vrai risque, mais le risque est encouru. Je pense qu'il est encouru. On n'a pas le choix ; **le vrai risque ce serait** : « *agir sans pouvoir tout prévoir afin de peut-être savoir* »..

Renverser la position positiviste et se mettre sur cette position analytique, c'est un acte très fort. Et surtout, on est dans l'idée qu'il **faut transformer pour comprendre** ». Si l'on veut dans cette affaire comprendre de quoi il s'agit, il faut transformer. Cela veut dire que si l'on veut comprendre, selon la formule classique, il faut transformer. La transformation c'est la condition de la connaissance, sans cela, on se trompe de connaissance. Il faut être à l'aise avec cela. Il faut oser dire cela !

Transformer pour comprendre, mais alors, transformer quoi ? Il faut être précis. Je crois que vous l'êtes dans le livre c'est aussi une des contributions de ce livre qui m'a beaucoup arrêté.

##### **Transformer les protagonistes qui transformeront la situation**

Comme on dit, transformer la situation de travail, transformer les savoirs aussi bien sûr. Mais dans la situation qu'est ce qui est transformé essentiellement dans ce livre ? Je dis

essentiellement, parce qu'il y a de multiples transformations, parce que ce que je dis est réducteur. Ceux qui sont transformés ce sont « **les protagonistes de la prévention** ». C'est « cela » qui est changé, c'est à dire au fond, c'est « la transformation des protagonistes de la prévention » qui est sujet de la prévention .

Transformer les opérateurs en sujet de la prévention, est un véritable renversement de statut de l'objet traditionnel de la prévention. C'est d'abord par le changement des protagonistes de la prévention que la situation est transformée.

C'est aussi un acte très fort, et cela se fait par confiance et implication. Mais alors, ce que j'aimerais rajouter, c'est que cette confiance et cette implication ne sont pas simplement une confiance et une implication interpersonnelles de chacun d'entre vous avec vos interlocuteurs sur le terrain. Je crois que c'est une confiance dans autre chose, pas simplement la confiance dans quelqu'un, mais la confiance dans autre chose, ou l'implication sur autre chose. Et c'est quoi sur autre chose ? **et bien c'est l'activité de travail.**

#### **Confiance en l'activité de travail :**

C'est la dessus que porte la confiance. J'ai l'impression en tout cas. C'est parce que vous avez confiance dans l'activité humaine de travail que vous pouvez avoir confiance dans la difficile relation interpersonnelle avec vos interlocuteurs, y compris vos directions et les salariés. La confiance dans l'activité, alors il faut s'entendre mais là je suis pressé.

Mais, cette activité c'est vraiment le refoulé de l'activité professionnelle. Quand je dis activité, c'est le réel de l'activité. C'est de l'imprévu. Ce qui ne se passe pas comme on avait pensé que cela se passerait quoi, en tout cas, la vie. C'est vraiment quelque chose qui est écarté, qui est un peu refoulé, je pense que l'on peut dire comme cela. Et, vous vous avez confiance dans cela. Alors je vais le dire à ma manière : « **vous avez confiance dans le refoulé** ».

#### **Vous avez confiance dans le refoulé ».**

Je pense que cela est un acte très important. Et c'est cette confiance dans le refoulé, qui sans doute, supporte la confiance que vous pouvez installer avec vos interlocuteurs. Donc, c'est une confiance en quelque chose, pas simplement en quelqu'un. Et je pense que cela aussi est important. Confiance dans l'activité, dans ce que je définirai ici comme **ce que l'on pourrait faire d'autre**. Voyez, c'est une définition de l'activité, que l'on pourrait discuter longtemps. C'est ce que je retiens de cet exposé.

#### **L'activité c'est ce que l'on pourrait faire d'autre.**

L'activité c'est ce que l'on pourrait faire d'autre, ce que l'on pourrait devenir si : « *l'activité, c'est à dire le travail réel, devient un objet et, aussi, un moyen - pas seulement un objet, mais un moyen de penser ; un sur destinataire donc - pas seulement le destinataire de l'employeur ou du salarié, mais un sur destinataire* ». Je pense que s'il n'y a pas ce **sur destinataire**, la confiance et l'implication que l'on a vues à plusieurs reprises, en un sens, elles sont délestées.

Je termine par ce qui m'a retenu le plus, la question du métier.

## **5- La question du métier.**

### **Question de reconnaissance**

Je crois que, ce que vous avez fait là, c'est tout simplement ce dont chaque professionnel rêve en un certain sens. C'est d'apporter une contribution à l'histoire de votre métier, jusqu'à, peut-être, en modifier le nom puisqu'il y a des questions sur les appellations. C'est peut-être le summum de la contribution au métier.

Parce qu'au fond, on redéfinit, on conçoit la définition même de l'appellation. Si j'ai bien compris, c'est ouvert tout cela.

Alors cette question du métier je pense, en tout cas j'ai été très sensible à celui qui a dit cela, j'ai noté très vite pour ne pas l'oublier : « **surtout ne pas chercher la reconnaissance** ». Cela est très important de ne pas chercher la reconnaissance. C'est le meilleur moyen de la trouver. Par contre, la chercher à tout prix, c'est à peu près le seul moyen de la perdre. Ne pas chercher la reconnaissance de la hiérarchie, c'est à dire d'autrui, c'est très important, « *mais chercher d'abord, à se reconnaître dans ce que l'on fait* », et bien cela n'est pas pareil.

### **Chercher à se reconnaître dans ce que l'on fait**

C'est à dire, pouvoir sortir le soir du boulot et pouvoir se regarder dans le miroir du travail que l'on a fait. Je pense que la psychopathologie du travail est très vite là, quand cela est perdu. Lorsque l'on ne peut plus se reconnaître dans ce que l'on fait, ce que l'on produit, alors là, il y a un véritable risque de perdre la santé mentale et de perdre la santé tout court. J'ai l'impression que vous avez cherché à vous reconnaître dans ce que vous faites en entretenant le sentiment de vivre la même histoire entre vous.

### **Entretenir le sentiment de l'amour du métier**

J'utilise le terme sentiment volontairement parce que quelqu'un à dit ce matin, « qu'être professionnel c'est faire attention aux sentiments ». Alors ça dépend des sentiments, il y a des sentiments sociaux extrêmement forts, le sentiment de vivre la même histoire. C'est ce qui fait tenir dans un milieu professionnel. C'est un sentiment un peu particulier j'en conviens. C'est de l'affect un peu particulier, mais c'est de l'affect. Et je pense qu'il ne faut pas céder sur le fait que c'est de l'affect. C'est de l'affect particulier, on a certainement pas fait le tour de ce que sont ces affects spécifiques, ces affects de métier. Il y a une belle expression, « **l'amour du métier** » qui moi me fait toujours rêver et je n'arrive pas à en faire le tour. Elle reste énigmatique.

Qu'est-ce que cela veut dire l'amour du métier ? On répète, parce que cela nous vient du fond des temps. Mais pourquoi on répète cela s'il n'y a pas d'affect ?

Alors je termine, sur une question : Qu'est ce que vous nous avez demandé, en nous faisant venir ?

## **6- Choisir le développement du métier : un objet de recherche fondamental**

Parce que moi je suis venu et je ne le regrette pas. Mais alors, pourquoi je suis venu ? Moi je peux savoir pourquoi je suis venu. Mais vous, vous avez des raisons qui ne sont pas forcément les miennes. Mais elles doivent avoir quelque chose en commun. Alors j'en suis venue à cette hypothèse que je vous propose

### **Faire le choix de développer la consistance du métier**

Vous faites cela parce que vous avez fait un choix, celui de développer le métier. Je vais être plus précis, vous avez fait le choix de **développer la consistance du métier**. Je pense que cela été dit ce matin par quelqu'un, « développer la consistance du métier » en faisant varier ses destinataires. C'est à dire que vous avez remâché les choses entre vous là, dans votre équipe. Vous les avez adressées à d'autres, ceux qui sont autour, et puis cela continue. Vous faites varier les destinataires, pour que, par contraste, par reprise entre vous, et pas seulement entre vous, par reprise avec d'autres – *(et des gens que l'on ne connaît pas, je pense que c'est très important, pas seulement des gens que l'on connaît mais aussi des gens que l'on ne connaît pas)* - pour faire traverser votre métier à d'autres mondes que le votre. Pourquoi ? Pour que ça percole, ça se détache de vous

### **Faire traverser pour mieux décanter le métier, pour que ça percole.**

Vous ne faites pas cela pour les autres, je pense. Vous ne faites pas cela pour nous. Ça, je trouve que c'est bien. Même si cela nous rend service, franchement, je pense que cela

nous rend service. Vous faites cela parce que je pense que cela vous permet de faire décanter le métier. C'est vraiment de la percolation. Vous faites passer votre métier. Votre métier pour moi, ce sont vos gestes professionnels dans ce que j'ai décrit au départ. Vous les faites passer dans d'autres mondes, pour que ça percole, pour que ça se décante et pour que ça se détache, y compris de vous.

Et c'est important que cela se détache de vous pour que cela devienne un métier et non pas seulement une habileté personnelle. Pour que cela se détache, pour que cela se décante, vous organisez cette sorte de répétition, sans répétition. C'est comme au théâtre, vous répétez des choses entre vous, puis vous les répétez avec d'autres et, en répétant, vous les ré-inventez. En tout cas c'est l'hypothèse que je fais, et nous, on vous sert à cela.

**Ce que vous faites, vous, c'est un vrai objet de recherche fondamental.**

Cela c'est pas mal, parce que du coup, on peut faire de la recherche sur « *comment vous faites, comment vous répétez sans répéter, comment vous développez d'une certaine manière, vos gestes professionnels* ». Alors ça, c'est un objet de recherche extrêmement important. Donc, du coup, ce que vous faites, c'est bon pour vous et c'est bon pour nous. Mais ce que je peux faire de ce que vous faites, c'est mon problème, cela me regarde. C'est mon propre métier. On est donnant-donnant. Et je trouve que c'est très bien.

Ce que vous faites vous, c'est un vrai objet de recherche fondamental. C'est à dire : « comment vous vous y prenez pour organiser cette répétition qui va évidemment au delà de la répétition ».

Et donc voilà je termine en disant je suis venu pour cela, pas uniquement pour vous rendre service, mais pour moi, c'est à dire pour le développement de mon métier. Et je pense au point où on en est, que je ne suis pas venu pour rien, j'en suis à peu près sûr,.

Il me reste à dire ceci. Il y a sûrement une orientation à choisir. Ce matin il a été question de professionnalisation. Ce que vous faites, ce n'est pas la même chose. Cela se discute. Ce n'est pas la même chose. Je pense qu'il ne faut pas l'appeler professionnalisation. Il faut vraiment l'appeler développement du métier quoi. C'est pas pareil de dire professionnalisation et de dire développement du métier.

**Choisir le développement du métier.**

C'est pas pareil de dire professionnalisation et de dire « nous voulons faire parler le métier pour le transmettre ». Je pense que le mot métier doit être conservé plutôt que profession. Mais c'est un choix et cela se discute. Franchement cela se discute. Quand je dis que cela se discute, cela veut dire que je pourrais changer d'avis. Mais il faudrait quelques arguments, parce que c'est pas pareil.

Si on dit métier, on dit réel, on dit justement confrontation, on dit controverse, on dit dispute. Et si on dit métier on ne dit pas statut, on ne dit pas simplement accord. A mon avis si on dit métier, on dit désaccord sur le réel. Il ne s'agit pas de tricher avec le réel, on dit désaccord au moteur de penser. Si on dit désaccord pour le désaccord, cela n'a pas d'intérêt. C'est un désaccord pour mieux s'approcher du réel, pour mieux l'apprivoiser.

Le désaccord, c'est un instrument de confrontation au réel. Alors que l'accord cela peut être un moyen de tourner le dos au réel. Donc je pense qu'il faut vraiment s'intéresser à son développement, à son histoire. Mais l'histoire c'est quelque chose qu'il faut réinventer, autrement cela meurt.

Merci

Yves Clot professeur CNAM Paris

## *Schwartz Yves.*

### *Introduction*

Faire la synthèse de la journée, c'est mission impossible. Surtout que, c'est assez rare, rien n'était de trop aujourd'hui. Toutes les interventions ont été utiles.

Il faut essayer d'évoquer quelques points plus saillants que d'autres mais c'est dur. Tant mieux.

Remercions d'abord ceux qui l'ont organisée, l'ARP et le LEEST. Avec toute l'histoire qu'il y a derrière. Remercier les mousquetaires, même s'ils ne sont que trois. Mais leur histoire est assez extraordinaire, on l'a dit et redit. Madame Florence Osty a plusieurs fois souligné cette trajectoire avec beaucoup de sensibilité et de justesse. Je pense que vous pourriez lui demander un <sup>1</sup>compte-rendu de votre livre.

C'est une rencontre. Ce terme là m'a marqué sans cesse. Une rencontre assez unique et surprenante. D'ailleurs je voudrais commencer par une question pour ne pas l'oublier :

*Pourquoi est-ce que cette expérience, en tout cas dans la MSA, n'est pas davantage diffusée ?*

C'est un peu mystérieux. On en a parlé à midi, mais cela me tracasse depuis longtemps. Il ne faudrait pas oublier non plus les autres contributeurs, je pense à Damien CRU et Nobeert SEE que j'ai vu agir. Ce n'était pas toujours facile de transformer cette expérience de plusieurs années en un livre. Leur contribution a été majeure.

Vous avez pris la décision de faire un « séminaire », plutôt qu'un colloque, je crois que vous avez eu raison.

Séminaire pourquoi ? Pour promouvoir, pour diffuser . On est un peu des « ecclésiastiques » de la prévention ici. Mais d'une heureuse prévention.

Pour essayer de synthétiser, j'ai repéré les points suivants :

- Il y a quelque chose qui tient à une transformation du métier.
- Il y a quelque chose qui tient au terme de « rencontre ». C'est de l'histoire, omniprésente, quelque chose qui tient à l'histoire à travers des rencontres, avec cette part fondamentale d'aléatoire.
- Il y a quelque chose qui tient à l'épistémologie, qui est la question des savoirs.
- Et puis il a ce qui tient à la question des démarches : comment est-ce que l'on fait, compte tenu des points précédents.
- Il y a un point qui n'a pas été abordé aujourd'hui, mais qui l'a été dans ce livre, ce sont les problèmes juridico-politiques.
- Et puis la conclusion, quels élargissements possibles ?

---

<sup>1</sup> La première rencontre d'Angers 24 novembre 2006.

### ***La question du métier : réintégrer la prévention dans le travail.***

Je n'ai pas la fascination du terme « métier ». Yves Clot s'est beaucoup appuyé sur ce terme. Je pense que vous avez d'une certaine manière dissout un métier et c'est très bien comme cela. Cela prépare peut-être à un avenir différent de la prévention. Je ne sais pas encore par quoi on le remplace, vous favorisez ce débat.

Florence Osty a parlé d'un métier en train de se faire. Ce qui est intéressant c'est de tenter de voir ce qui est transférable et généralisable à partir de votre expérience : comment votre expérience permet de reprendre la question plus générale des métiers, pour un certain nombre d'entre eux.

### ***Des « métiers à la norme »***

*On est un peu envahi aujourd'hui de métiers que je dirais « à la norme ». On fabrique aujourd'hui des préventeurs, des ingénieurs sécurité, des responsables qualité. Ce sont des diplômés nouveaux qui sont supposés préparer au traitement de ces différents registres professionnels. Comme les « qualitiens », spécialistes de la qualité au travail. Formations de jeunes diplômés à qui on va demander de contrôler des actes, je dirais de l'extérieur, à partir des normes enseignées durant leur apprentissage, de l'extérieur par rapport au milieu réel.*

Or vous commencez votre livre en pointant ***l'écart abyssal entre les normes et la réalité*** ; et vous dites qu'il faut quitter les rives confortables de la technique, pour trouver des choses plus inconfortables.

D'ailleurs, cela permet de pointer qu'il y a plusieurs inconforts différents. Il y a un inconfort que vous avez choisi d'assumer dans l'exercice repensé de votre métier. Mais c'est un choix par rapport à un autre type d'inconfort, celui engendré par le fait de se situer à des lieux de ce qui se passe réellement dans une situation de travail, avec tout le mal-être et la souffrance des protagonistes qui ont fait cet autre choix. C'est ce qu'a sous entendu Bernadette Venner en évoquant son rapport avec les préventeurs qui ont été éduqués dans ces métiers « à distance », « à la norme ».

Vous avez décrit remarquablement ce basculement, ce changement de posture et de décentrement tout à fait fondamental. Et ce que vous dites-là, c'est pertinent pour tous ces métiers « à la norme », qui ne sont pas sans danger.

***Vous avez peu à peu réintégré la prévention dans l'activité de travail.*** Cela s'est traduit par un changement de terme.

### ***Changement de terme :***

Nous sommes passés, dites-vous, de « technicien », à « conseiller de prévention ». Cela veut dire beaucoup de choses. Notamment que les « techniciens », formés de l'extérieur, pourraient être « propriétaires » de la sécurité comme vous dites. Passer à « conseiller », c'est supposer que l'on ne peut pas parler de la prévention et de la sécurité en dehors de ce qui se passe *in situ*, les histoires singulières, les problèmes toujours en partie locaux.

C'est fondamental, cela a été dit et redit : réintégrer la prévention dans le travail. Ce qui ne veut pas dire mettre sous le boisseau tous les savoirs antérieurs et les normes antécédentes.

Mais se contenter de ceux-ci, vous avez fait l'expérience que c'est tout à fait insuffisant et cela peut être mutilant, voire, comme le rappelait Yves Clot, dangereux.

### **Changement du rapport aux protagonistes**

Dernier point sur la question du métier. **C'est une situation paradoxale.** Vous étiez dans la situation de la Mutuelle, ni contrôleurs, ni inspecteurs ( ni même consultants). Pour des « spécialistes de la prévention », cela pouvait être un désavantage, cela pouvait vous enlever de la légitimité. **Or vous avez complètement retourné la situation,** on le voit dans la discussion, cela vous a permis de développer des possibilités nouvelles dans l'approche de la sécurité du travail. Cela vous a permis de ne plus venir avec le code du travail à la main. C'est à dire de changer le rapport aux protagonistes du travail. De ne pas avoir à jouer ce rôle. C'est le statut singulier, propre à la Mutuelle, qui a facilité ce retournement. Vous avez pu jouer ce dedans-dehors, vous avez pu retravailler ce rapport à la demande. Vous n'avez pas été soumis à une demande cadrée, qui, immédiatement, aurait circonscrit le champ des questions et des procédures à mettre en œuvre.

#### ***Vous avez produit de l'histoire :***

Vous avez plus produit de l'histoire que réglé un certain nombre de points particuliers, dans les conditions préfixées. Le fait de disposer d'une temporalité longue et de ne pas être en permanence sonné par des demandes particulières, vous a permis d'instaurer cette relation de confiance, si décisive.

C'est ce qui fait dire qu'en fin de compte, **vous avez retourné en positif** votre statut au sein de la Mutuelle ; je me demande s'il n'y a pas là matière à réflexion, ne doit-on pas **en faire une situation paradigmatique ?**

Est-ce que par rapport à la gestion de la prévention de la sécurité, il n'y a pas à extraire de cette situation un enseignement pour éviter le risque de fossilisation sur un seul pôle, le pôle du respect de la norme, de l'agir à la norme. C'est bien aussi pour cela que l'on ne peut pas extrapoler et généraliser, c'est le respect du poids de l'histoire et des « rencontres ».

#### ***Fabriquer de l'histoire en tissant des rencontres.***

On a parlé en permanence, et à juste titre, de cette question des rencontres. Qu'est-ce qui fait que les rencontres ont un tel rôle dans la mise au point et la construction progressive de ces pratiques si novatrices ? Ce constat prend en défaut bien des manières habituelles de penser, très « rationnelles » et très rationalisantes : anticiper au maximum (certaine méfiance par rapport aux partenaires in situ ), programmer et se donner les moyens. Or ce qui a été bien mis en valeur aujourd'hui, **c'est la reconnaissance que l'on construit à travers des rencontres.**

Par exemple, vous vous êtes rencontrés là tous les trois, Jacques Bernon était tout seul, cela s'est fait ici et non là-bas. Et puis vous avez fait toute une série d'autres rencontres. Qu'est ce que cela veut dire, de se confronter à la reconnaissance de ce processus progressif qui comporte une part d'aléatoire, et une dimension toujours resingularisée ?

Cette façon de voir est à l'opposé d'une approche des situations humaines, les situations en entreprise et les situations du travail, à partir de savoirs surplombants, que l'on enseigne dans les institutions telles que les nôtres. Cette façon conduit à proposer des diagnostics et des

pronostics, essentiellement à partir de ces savoirs antécédents, surplombants. On reconnaît là toutes les caractéristiques des savoirs « experts ». Ce qui signifie que l'on tient pour négligeable la vie des gens au quotidien. L'espèce de **foi** dans le savoir anticipatif et surplombant, c'est une manière de dire : « on sait en gros par avance ce qui se passe, ce qui va se passer, ce qui est vécu ici et maintenant, et qui n'entre pas dans le modèle, cela fait partie du résidu... » .

### ***Une autre vision de la vie humaine :***

Or l'insistance qui est mise en permanence sur la rencontre, met le doigt sur une autre vision de la vie humaine. ***Il y a une vraie philosophie de la vie*** dans le compte-rendu de votre expérience ; je m'excuse de le rappeler ici, mais cela a été dit aussi par d'autres. S'exprime une caractéristique de la vie sociale et de la vie humaine, comme une exigence de santé, en un sens très large. Il y a en permanence une tentative de « renormaliser » en partie, comme le dit l'ergologie, les conditions de vie et de travail. Ne pas pouvoir le faire est à la fois impossible et invivable. Cela a été dit par Bernadette Venner et repris par Yves Clot. Cela a des conséquences, en effet, cela veut dire que l'histoire, si on a cette conception là de la vie et de la santé, ne cesse en permanence de réactiver des différenciations, des possibles nouveaux, et donc il faut faire avec. Et c'est là que l'on retombe sur votre reconception de votre métier ; cela veut dire qu'il n'y a pas de situation comparable, que l'histoire n'arrête pas de refaire des différences.

### ***L'héritage historique de la mutuelle revisitée***

La Mutuelle : Vous avez pu jouer d'un ***héritage historique de la Mutuelle***. Voilà une rencontre, oui, avec un héritage social, et un héritage militant, avec des acquis. C'est un héritage de l'histoire qui va s'inscrire à l'intérieur d'un champ de la prévention qui se diversifie en toutes sortes d'institutions et de pratiques. Vous avez joué de cette opportunité. Je crois que la vie n'a de cesse de jouer de ces différences et de créer ces opportunités.

Alors dans le détail, par exemple, vous parlez de la filière champignon. Vous avez très vite compris que cette filière se structure d'une manière particulière.

Si j'ai bien compris, vous aviez le Royal Champignon et un système coopératif. Ce ne sont pas les mêmes dispositifs institutionnels et sociaux. Vous avez compris que pour faire avancer la prévention, il faut faire jouer les deux ensembles. On est en plein dans cet héritage permanent des différences. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas des savoirs qui permettent d'anticiper et d'aider, mais cela veut dire que cela ne suffira jamais. Alors cela se joue dans le meso, entre macro et micro, dans le sens d'une renormalisation à tous les niveaux et notamment dans les activités de travail, entre le prescrit et le réel. Si on ne ramène pas la question de la prévention et de la santé *in situ* dans toutes les singularités de ses renormalisations, on ne fait pas vraiment son travail et à ce moment, la préoccupation de la sécurité peut même devenir dangereuse.

### ***L'histoire des configurations de vie et leurs resingularisations :***

Finalement, c'est une grande question philosophique qui sous-tend la réflexion sur cette expérience : comment on se représente la « logique » de nos configurations de vie et de notre histoire ? C'est je crois Jean Presselin qui disait : on est au niveau de l'« instituant » et non pas au niveau de l'« institué ». Vous avez dit plusieurs fois ne pas rester à une sorte de

fatalisme. Ce n'est pas facile. Mais vous vous situez dans cette conception-là de la vie humaine et de son histoire, c'est elle qui vous a conduit depuis toujours à essayer de vous inscrire dans les opportunités possibles, même avec les risques d'échec. Il y a toujours des « dramatiques d'usage de soi », visibles et invisibles, dans toute activité de travail, d'où résultent des renormalisations, pour partie imprévisibles ; c'est pourquoi, il y a toujours de la demande, car ces renormalisations qui traitent et tranchent ces dramatiques, ne cessent de trouver des solutions et en même temps de produire de nouvelles configurations, donc de nouveaux problèmes.

De ce fait, la question de la demande s'articule à mon avis fondamentalement sur cette thèse que l'activité humaine reproduit sans cesse des questions nouvelles, parce que les débats de normes, substance même de l'activité humaine, ne cessent d'en poser, qu'elles soient visibles ou invisibles.

### ***La dimension épistémologique :***

Le point suivant, je l'avais annoncé comme le point d'ordre épistémologique. Vraie question. Vous avez été sensibles à cette question des re singularisations permanentes des activités industrielles. Mais alors comment vous aller en *parler* ?

Il y a deux usages *tendanciels* du concept. ***Il y a l'usage du concept en dés adhérence***, c'est à dire son usage qui peut s'appliquer à une grande diversité de situations. Par exemple, dans votre description, le « mouillage » en général. Heureusement que cela existe sinon il n'y aurait aucune norme, aucune planification, aucun vivre ensemble. Mais vous avez rencontré le fait que pour parler correctement de prévention, il fallait aussi être « en adhérence » par rapport à l'exercice réel de tel outil ici ou là, telle pratique connotée par un concept général, ici ou là. Telle activité de mouillage, ici, dans telle configuration de travail. Ici ce ***concept va beaucoup plus fonctionner en adhérence***. D'où de vraies difficultés épistémologiques.

D'ailleurs vous commencez par la note deux page 13, en disant : je parle des « salariés », cela ne convient pas bien, comment va-t-on les appeler ? Car « salariés » est une dénomination qui renvoie à la subordination juridique, ce qui est limitant par rapport à votre pratique et vos interlocuteurs. On est tous gênés d'ailleurs, pour désigner en général les protagonistes des activités.

### ***Je distingue deux plans différents***

Il y a deux plans différents dans les « savoirs d'expérience ».

Il y a d'abord les savoirs d'expérience des praticiens, des professionnels : ce qui a été dit par François Daniellou sur la dialectique des modèles dominants et des contres exemples, qui aboutit à faire des « bibliothèques de cas ». Cela me fait penser à un grand initiateur de la prévention, Ivan Oddone, et à son expression, les « galeries de cas ». Il s'agit là d'un re-travail permanent des modèles d'intervention, instruit des situations réelles qui ne cessent de se renouveler en partie. La « construction de maille », disait Jacques Bernon. Cela c'est du côté du travail des intervenants pour, en quelque sorte, améliorer ce que nous appelons dans la démarche ergologique, le « dispositif dynamique à trois pôles » : ici il s'agit davantage du ré-enrichissement permanent du pôle des « savoirs constitués ».

Mais il y a aussi la nécessité de faire parler ces protagonistes du travail auxquels vous avez donné une place nouvelle, de les faire parler sur leur activité du travail. Là c'est sensiblement différent. Dans le livre vous vous posez bien des questions : ces savoirs, de quoi s'agit-il ? Est-ce que c'est des liens qui sont faits entre des notions qui existent déjà ou bien, c'est Norbert SEE qui le dit, est-ce que se créent là de nouvelles notions ?

### *Quel est le statut de ces savoirs là ?*

Problème délicat : comment on peut faire le va-et-vient entre les savoirs qui sont plutôt codifiés et ces savoirs qui sont en permanence retravaillés dans ces situations particulières ? Vrai problème épistémologique sur les savoirs, sur le statut des savoirs, qui est posé là. A mon avis, vous avez été un petit peu courts sur cette question. Après tout, rien n'est parfait.

Cette question a été beaucoup discutée avec les personnes que préoccupe la mise en mot de l'activité. La mise en langage, c'est d'autant moins évident quand on mesure que la personne qui travaille le fait « y compris » avec son corps.

### *Comment s'y prend-on ?*

Vous avez mis en place, à partir de là et progressivement, tout un dispositif à valeur plus générale, voire universalisable. De ce point de vue, il y a une dimension qui a été très bien mise en valeur dans le livre : la nécessité de passer par la hiérarchie dans toutes ses contradictions et ses difficultés, sinon c'est vrai, il ne se passe rien. Il faut s'affronter à cette difficulté, prendre en compte la dimension du pouvoir et des tensions qui y sont liées.

Ainsi, à propos de ces tensions, vous avez fait de l'analyse institutionnelle sans le savoir. Vous avez été extrêmement attentifs à tout ce qui se joue de pouvoirs et de contre pouvoirs. Les séminaires dirigeants c'est vraiment très intéressant, c'est une des voies de votre réussite. Je retiens cela, entre autres.

### *Faire des groupes de rencontre*

Il faut aussi arriver à engager des démarches transversales, c'est cela qu'a notamment exposé Madame Guiho Bailly. Par exemple, les cueilleurs *et* les mouilleurs. Dans un temps vous dites : les uns se moquent des autres et dans un autre moment vous dites, ils arrivent à créer à l'intérieur du groupe un collectif pour se comprendre mieux.

Donc on a des éléments pour faire ce que nous nommons des groupes de rencontre du travail. Bernadette en a parlé. Il semble qu'il y a au moins deux conditions à essayer pour les mettre en marche, essayer car il faut bien faire des compromis.

- La première est de considérer qu'il faut que cette rencontre, cette réunion, se passe en dehors de l'atelier. Cela permet de déplacer le regard et l'écoute sur l'autre. J'ai, moi aussi, été très sensible à la formule que Yves Clot rappelait, c'est que cette condition favorise un autre rapport à la parole, à soi et aux autres, on est amené à faire ce retour réflexif sur sa propre activité. Donc il faut, semble-t-il, que ce travail sur le travail se fasse à distance. En dehors ou à certaine distance des lieux où il y a activité industrielle. Pas trop loin non plus parce que comme le dit Bernadette, faut qu'il y ait un référentiel commun. Donc c'est un équilibre difficile à trouver.

( c'est à dire à distance de la situation de travail, il y a donc une distanciation du lieu qui préfigure une distanciation des liens quotidiennement tissés entre soi, les autres et l'environnement).

### ***Mise à l'écart provisoire de la subordination juridique***

- Et deuxième condition, il faut qu'il y ait quelque chose de l'ordre de la mise à l'écart provisoire, bien sûr, de tout ce qui relève de la subordination hiérarchique. Sinon, cela ne marche pas. Ce qui singulièrement est un vrai défi. Ce qui suppose des semaines de négociation, des séminaires dirigeants etc.

*(Ou en tout cas, que les relations historiquement et culturellement structurées par cette subordination puissent être mises en suspension. Il y a ici, manifestement, une transgression potentielle qui doit s'expérimenter, s'accompagner, se favoriser, se rendre possible par cette mise en distanciation spatiale du travail et mise en rapport dialogique du travail et de son objet. C'est finalement faire l'expérience d'un nouveau rapport qui est le rapport réflexif, à la fois un rapport cognitif, mais aussi dialogique. Il y a un apprentissage majeur ici à opérer, c'est l'apprentissage de l'interlocution des protagonistes).*

### **Le rôle du Tiers ( qui s' inclut)**

Il reste la dernière question sur ce plan là, qui est celle du tiers qui conduit cette démarche, qui a été évoquée par Florence Osty et par d'autres, qui n'est pas facile à résoudre. Car ce tiers, il faut qu'il ait une certaine extériorité comme catalyseur, mais à condition qu'il s'expose en fournissant des savoirs possibles à mettre en débat et à critiquer dans le groupe, sinon il ne se passe rien. Le tiers doit être capable de lancer dans le groupe des hypothèses, comme par exemple celle mise en débat depuis 40 ans, la distinction travail prescrit/ travail réel qui est un doublet conceptuel : qu'est-ce que cela évoque, comment cela est-il pertinent, *in situ* ? Il faut ce tiers, et que ce tiers soit à distance suffisante des autorités hiérarchiques pour qu'il ne soit pas perçu comme son outil.

En même temps, vous avez dit qu'il faut qu'il y ait un rapport à l'institution, alors c'est vrai il le faut aussi, pour que ces groupes sur le travail portent un avenir dans le milieu de travail. Le rapport à l'institution et à la reconnaissance, c'est un rapport compliqué.

C'est vrai, comme le disaient Monsieur Lebouedec et Florence Osty, cela renvoie à l'enjeu commun, au bien supérieur, aux divers partenaires. Le tiers, moi je le vois comme agent du troisième pôle, qui n'a pas été ici exactement explicité, du dispositif qui navigue à trois pôles. (Charabia ergologique, je reconnais). Ce serait ce pôle qui permet aux deux partenaires, les représentants des savoirs formels et les protagonistes de l'activité, de mettre leurs savoirs et leurs valeurs en débat : autrement dit, le troisième pôle essaie de répondre à la question : à quelles conditions les uns et les autres peuvent travailler ensemble ? Moi je crois beaucoup à cette idée que ce n'est possible que si se pose cette question du monde commun à construire ensemble. Avant le débat il faut que personne n'ait déjà cette solution du monde commun que l'on va construire ensemble. Par ce que l'on sait que cela peut évoluer et se retravailler dans le débat lui-même. Il y a des éléments de valeur à mettre en débat comme l'a souligné Monsieur Lebouedec.

### *Les normes juridiques : la rendre intelligible .*

Dernier point, la dimension juridique. Pas simple du tout. On trouve le paradoxe dont j'ai parlé : tout ce qui est de l'ordre du formel, du codifié, de l'anticipé, des normes antécédentes, il est clair que l'on ne peut pas s'en passer. F.Daniellou a parlé de formaliser les pratiques, bien sûr dans le sens où c'est la condition de possibilité pour les critiquer et les refabriquer, si nécessaire. Cette question des normes juridiques dont on n'a pas parlé aujourd'hui, vous en parlez dans le livre. Pas simple. Vous avez pu, je dirais, échapper à cette question : vous n'étiez pas là , « coincé » avec votre code, comme l'inspecteur du travail. Mais jusqu'où c'est possible ? Parce qu'évidemment, les normes juridiques, comment s'en passer ? Il n'y a pas de vie en commun, il n'y a pas de réparations, de protections sans ce type de normes, et c'est valable pour toutes les parties, employeurs et employés. Et en même temps, à un certain moment elles posent problème et difficulté, dès lors qu'il n'y a pas **de norme sans, à divers degrés, renormalisation**. Donc là il y a un problème fondamental.

Dans votre livre vous dites : on n'est pas là pour vérifier l'application de la norme, mais simplement la rendre intelligible, l'éclairer, ce qui est évidemment très intéressant, parce qu'à partir du moment où on l'éclaire, on peut aussi voir là où elle est et là où elle n'est pas satisfaisante. Mais cela ne supprimera pas la difficulté générale, celle des rapports en général aux normes antécédentes dans un univers où il y a toujours re normalisation.

Ce problème universel est dans votre livre et dans votre pratique. Il a été posé ici sous l'angle de la norme « tolérante », selon le mot de Bernadette Venner. Joli mot pour suggérer un vrai problème. Je crois que c'est Yves Roquelaure qui parlait d'épidémiologie « soft ». Oui, mais jusqu'où peut-on admettre la malléabilité et la re créativité, jusqu'où néanmoins il faut aussi légiférer sinon il n'y a plus de vivre et travailler ensemble ?

### *Une posture de préventeur qui se dissout*

Maintenant pour terminer, quel élargissement à partir de cette posture de longue durée ? comme a insisté Nicole Vézina.

A partir du moment où vous avez réinséré la prévention et les problèmes de sécurité dans l'activité de travail, cela veut dire que dès lors que vous intervenez sur la prévention, vous retrouvez l'ensemble des problèmes du travail. Le travail comme le dit Jack Bernon, carrefour de toutes les tensions. Vous allez retrouver tous les problèmes de l'entreprise.

Hypothèse positive : si vous réussissez à créer, à propos de la prévention, ces groupes plus ou moins transversaux, à amener les hiérarchies sur ce terrain des dialectiques entre les normes antécédentes et leurs renormalisations inéluctables en situation concrète, c'est l'ensemble des dimensions de l'entreprise que vous allez toucher. C'est-à-dire aussi bien qu'est-ce que c'est que la compétence, qu'est-ce que c'est que l'efficacité, la productivité, la qualité... ; ces dimensions là, je l'ai dit plus haut, sont traitées aussi à et de l'extérieur , « à la norme », elles doivent être traitées, retravaillées en permanence, dès lors que vous remettez l'activité de travail, comme cela a été dit précédemment, au centre du débat collectif.

J'ai toujours pensé que la prévention, traitée de cette manière, cela peut être une voie pour transformer, jusqu'où, j'en sais rien, les rapports sociaux dans l'entreprise. D'ailleurs c'est

peut-être pour cela que, hier au repas, vous nous disiez que vous aviez été « harcelés », ce qui a attiré votre attention sur cette question. (1)

(1) *(Hier je disais que nous avons subi des pressions qui nous ont déstabilisés psychiquement et qui ont installé une souffrance et une difficulté à agir . Et c'est devant la difficulté de faire reconnaître cet acte de harcèlement que j'ai pris conscience que cela est un vrai risque et qu'il entre dans le champ de nos préoccupations d'une part, et d'autre part qu'en l'état actuel de mes connaissances et mes pratiques, je suis incapable d'intervenir sur cette question . C'est pourquoi, je désire à terme devenir compétent pour intervenir. Mais cette réflexion issue d'une frustration est le mode même de démarche de réactivité que nous avons mis en œuvre depuis plus de 20 ans. C'est à partir d'un vécu et d'une émotion frustrante ou au contraire stimulante, que nous partageons et mobilisons notre réflexion afin de la traduire en possibilité d'intervention. On enclenche alors une démarche de recherche, action, formation au service de l'intervention. C'est la possibilité de l'intervention qui nous permet de mettre en oeuvre un parcours d'expérimentation, qui est la partie renormalisation de notre pratique réflexive).*

Vous êtes partis d'un point de consensus difficilement évitable, la prévention. On ne peut pas contourner cette question des accidents, parce que cela coûte cher à tout le monde. A partir de ce point limité, la démarche de prévention, vous avez dessiné une démarche beaucoup plus générale.

### ***Comment peut-on produire ensemble ?***

L'agir en prévention n'est pas séparable de l'agir ensemble dans l'activité industrielle. On part de la question où paraît s'imposer un pur bon sens, pour arriver à un problème politique majeur : comment est-ce que l'on peut produire ensemble ? En étant toujours attentif à ce que la norme antécédente, transitant le plus souvent par les hiérarchies, donc issue des pouvoirs, peut-être à certains moments contraignante, bloquante, mutilante par rapport à cette visée de produire ensemble.

Du coup, l'ouverture de votre travail dessine une possible ouverture de l'histoire. Prendre en compte ou refuser cette ouverture, cela produit de l'histoire, des histoires différentes : de la crise ou des espaces nouveaux pour produire des ébauches de relations nouvelles entre des égaux. Ce qui fait que je suis tout à fait d'accord avec ce que disait tout à l'heure Norbert SEE, qui citait Foucault :

Cette expérience est une déstabilisation des rapports entre pouvoir et savoir. Question fondamentale qui est posée, cela va au-delà du métier. Comment voulez-vous que l'on pense de la même façon la production des savoirs sur le travail et bien au-delà si on doit tomber d'accord qu'il y a tous ces problèmes, disons que j'ai appelé épistémologiques tout à l'heure ; on ne peut plus penser la question du savoir de la même manière. C'est un des horizons de votre travail. C'est en tout cas un fameux antidote, face au « tsunami gestionnaire », dont vous avez très justement parlé.

La situation est finalement bien contradictoire. D'un côté, quand on parvient à utiliser les espaces et les opportunités pour développer ce que vous avez développé, ça marche. Plus ou moins, certes, mais ça peut marcher parce que cela correspond au bon sens ; en même temps c'est vrai que dans la logique de la gestion, cette démarche est dans le sens contraire.

*Votre démarche est dialectique*

Vous nous avez donné une leçon fantastique. Ce séminaire servira à diffuser, à installer des tissus, des réseaux coopératifs. Vous avez cité des exemples de réseaux ; je trouve que c'est une démarche très profondément dialectique. Vous montrez comment des avancées en provoquent d'autres, il y a vraiment une sorte de posture dialectique dans votre affaire. Je pense que la plus grande utilité de ce séminaire, c'est d'aller dans ce sens-là. Vous insistez sur la nécessité et la légitimité d'aller contre le fatalisme : on voit là que vous avez raison et que vous vous donnez bien les moyens pour œuvrer dans ce sens.

\*\*\*

Yves Schwartz, Professeur