

ZÉRO PHYTO, COMMENT ALLIER QUALITÉ DE SERVICE ET SANTÉ DES OPÉRATEURS ?

Les apports d'une formation-action destinée à l'encadrement

Olivier Raquin

Ergonalliance,
olivier.raquin@ergonalliance.fr

Justine Forrierre

Univ. Lille, EA 4072 – PSITEC – Psychologie : Interactions, Temps, Emotions, Cognition, F-59000 Lille, France;
justine.forrierre@univ-lille3.fr

Perrine Erzepa

Bureau de la prévention des risques professionnels de la Direction des espaces verts et de l'environnement de la Ville de Paris,
perrine.erzepa@paris.fr

Cet article constitue le retour d'expérience d'un ergonome consultant et d'un ergonome d'une collectivité sur la mise en place d'une formation-action, comprenant des apports d'analyse ergonomique du travail, auprès d'acteurs de l'encadrement de cimetières parisiens chargés de mettre en place de nouvelles modalités d'organisation du travail suite à l'arrêt de l'utilisation du glyphosate. Il a pour objectif de montrer que la formation-action, de par sa forme et son contenu, a permis à l'encadrement de modifier sa représentation du travail et du fonctionnement de l'homme au travail, de créer du collectif inter et intra métiers et de penser de nouvelles modalités d'organisation qui prennent en compte à la fois les enjeux liés à la santé des cantonniers, notamment en termes de prévention des troubles musculo-squelettiques, et à la performance de la collectivité.

—

INTRODUCTION

Depuis le 1^{er} janvier 2017, les collectivités territoriales ont interdiction d'utiliser le glyphosate posant ainsi la question de nouveaux modes de désherbage et de leurs impacts sur les conditions de travail. Ces questions se sont posées en avril 2015 pour les agents des cimetières de la Ville de Paris qui, dès le classement par l'OMS du glyphosate comme cancérigène probable, ont arrêté son utilisation. Cette mesure a eu pour conséquence pour les Adjoints Techniques d'Entretien des Espaces (ATEE) de modifier la saisonnalité de l'activité et d'augmenter la charge physique de travail. Elle a donc également questionné les modalités d'organisation du travail et la façon que l'encadrement, dont le rôle est d'organiser le travail mais aussi de porter les politiques de prévention, pouvait accompagner au mieux ce changement. L'une des réponses proposées par la Direction des Espaces Verts et de l'Environnement (DEVE) a été d'élargir, par un dispositif de formation-action, les compétences des encadrants afin que leurs futures décisions prennent en compte les enjeux liés à la santé et à la performance de la collectivité.

—
MOTS-CLÉS

analyse ergonomique du travail, formation-action, encadrement, troubles musculo-squelettiques, cimetière.

Afin de décrire le retour d'expérience des ergonomes chargés de mener ce projet de formation-action, cet article présente, dans une première partie, le contexte et les arguments qui ont amené la Ville de Paris à faire le choix de réaliser, auprès de l'encadrement, une formation-action comportant des apports d'analyse ergonomique du travail pour identifier les situations à risques de TMS. Puis, une seconde partie est dédiée à la présentation du contenu de la formation et de son déroulé. Enfin, une troisième partie présente les apports et les limites de la formation pour l'encadrement et les ATEE.

— 1. LE CONTEXTE

1.1. La mise en place soudaine du zéro phyto et ses conséquences

Les 20 cimetières de la ville de Paris (14 intra-muros et 6 extra-muros) comptent 630 000 sépultures et s'étendent sur 422 hectares. Leur fonctionnement est assuré par le service des Cimetières, composé d'un service central, de huit conservations (regroupant un ou plusieurs cimetières) et d'environ 500 agents. Huit conservateurs (agents de catégorie A) ont en charge des personnels administratifs, des agents d'accueil et de surveillance (AAS), des fossoyeurs et des ATEE dénommés aussi cantonniers.

Dès avril 2015, les 20 cimetières parisiens ont immédiatement arrêté l'utilisation du glyphosate. Chaque site a dû alors s'adapter rapidement sans possibilité d'anticipation. Cette mesure a directement touché l'activité des ATEE qui jusque-là entretenaient les divisions à l'aide de produits phytosanitaires. La nature du travail a été modifiée avec un allongement significatif de la période de désherbage/débroussaillage. Cela a conduit à d'importantes contraintes telles que la monotonie des tâches, un port de charge en continu (souffleuse ou débroussailleuse), ou encore la disparition de l'activité d'entretien du mobilier urbain qui constituait une phase moins contraignante du travail et venait le diversifier. De plus, de nombreuses équipes se trouvaient dans des situations de débordement et se voyaient dans l'incapacité de traiter l'ensemble des divisions avec parfois le sentiment d'un travail mal fait ; les plaintes des usagers au sujet des herbes folles venant renforcer ce sentiment. Face à cette évolution de l'activité des ATEE, la direction des espaces verts s'est trouvée face à un double enjeu : garantir la qualité du service rendu aux usagers tout en préservant la santé des agents, notamment en évitant l'apparition de TMS.

Elle a alors décidé de mettre en place deux interventions conjointes auprès de deux cimetières : celle d'un prestataire écologue et paysagiste et celle du pôle ergonomie du Bureau de Prévention des Risques professionnels (BPRP) de la DEVE. Le retour d'expérience a montré que les solutions techniques et organisationnelles qui en étaient issues étaient satisfaisantes. Cependant, il n'a pas été possible de déployer ce dispositif dans tous les cimetières et la DEVE a envisagé la mise en place d'une seconde forme d'accompagnement reprenant les critères de réussite du premier : la méthodologie déployée (analyse des situations de travail), la connaissance du terrain et le positionnement des acteurs au sein de l'organisation (agents et encadrement).

1.2. Former l'encadrement par une formation-action pour accompagner le changement

Le second dispositif d'accompagnement devait répondre aux objectifs et enjeux suivants.

Les acteurs chargés de mettre en place le passage au zéro phyto devaient être en capacité de mener des analyses des situations de travail identifiées comme pouvant présenter des risques de TMS afin de pouvoir transformer ces dernières en respectant les critères de santé et d'efficacité. Par ailleurs, les nouvelles modalités d'organisation du travail devaient être adaptées à la grande hété-

rogénéité des terrains et le besoin d'organisation et de tâches spécifiques à chaque cimetière. En effet, les cimetières parisiens présentent une importante diversité quant à différents déterminants : leur localisation géographique (dans Paris intramuros ou en banlieue), leur surface (de 0,4 ha à 107 ha), leur structuration géographique (allées rectilignes ou allées sinueuses), leur typologie (cimetière végétal ou minéral), leur biodiversité (essences des arbres), la topographie des lieux, les rites funéraires dominant, les types de sépulture, leur ancienneté, leur entretien ou non par les familles, les exigences des familles, les ressources à disposition, etc. Il était donc nécessaire que les acteurs puissent personnaliser la démarche d'accompagnement à chaque cimetière. Au vu de ces éléments, la DEVE a décidé de la mise en place d'une formation-action comportant des apports de connaissances sur l'analyse ergonomique du travail. En effet, cet apport de connaissances permet aux acteurs formés de prendre en compte le travail réel et la diversité des situations de travail et de construire des pistes de travail spécifiques aux situations (Guérin et al., 2006). Et le format d'apprentissage, par l'action et pour l'action - la formation-action visant à l'acquisition de compétences par la mise en œuvre de séances alternées de formation et d'action centrées sur un problème réel (Le Boterf, 1987) - permet aux acteurs d'acquérir des compétences qu'ils peuvent ensuite mobiliser pour intervenir sur les situations de travail (Girardot & Forrierre, 2017 ; Teiger & Laville, 1991).

Les acteurs devaient également disposer d'un pouvoir décisionnel suffisamment important au sein de l'organisation afin de mettre en place les nouvelles modalités d'organisation du travail. Ils devaient de plus être proches du terrain d'application afin de suivre la mise en œuvre de ces changements. La DEVE a donc décidé que le public ciblé pour participer à la formation serait l'encadrement présent dans les cimetières, à savoir le(s) Technicien(s) des Services Opérationnels, (n+1 des ATEE), et le conservateur de chaque cimetière (n+2 des ATEE). Ce choix permettait également de sensibiliser l'encadrement à son rôle de préventeur dont les auteurs montrent qu'il est primordial lors de la mise en place des politiques de prévention des risques et notamment des TMS (Caroly et al., 2008 ; Cuny-Guerrier et al., 2015).

Cet accompagnement avait donc pour objectif d'élargir les compétences de l'encadrement par une formation-action à l'analyse ergonomique de situations de travail présentant un risque de TMS afin que les futures décisions concernant l'organisation du travail prennent en compte les enjeux liés à la santé et à la performance de la collectivité. Nous verrons par la suite que les ATEE ont également été concernés, sous d'autres modalités, par cette formation-action.

— 2. L'INGÉNIERIE DE LA FORMATION-ACTION : « RÔLE DE L'ENCADREMENT DANS UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION DES TMS »

2.1. La conception de la formation et ses objectifs

Le projet de formation a donné lieu à l'écriture, par les ergonomes du BPRP de la DEVE, d'un cahier des charges. Une réunion en présence de représentants du BPRP, du bureau de la formation de la direction et de l'ergonome consultant retenu pour animer la formation-action a permis de préciser les besoins, les attendus de la direction et de définir le contenu et le séquençement de l'intervention. S'en est suivie une phase de recueil des données : outre l'analyse documentaire, deux journées d'entretiens et d'observations dans deux cimetières différents ont été réalisées. Elles ont permis au formateur de connaître l'activité de l'encadrement de proximité (les TSO) et des ATEE, de légitimer le formateur auprès des stagiaires et de proposer, lors de la formation, des études de cas issus de leur activité.

Concernant le titre de la formation, il a semblé nécessaire de proposer un intitulé qui prenne en compte le contexte. Nous avons retenu : « Rôle de l'encadrement dans une démarche de prévention des TMS ».

La formation-action a regroupé deux niveaux hiérarchiques issus de six conservatoires différents : les six conservateurs (agents de catégorie A) et huit TSO (agents de catégorie B). Elle avait pour objectif l'acquisition des compétences suivantes :

- être capable d'organiser et d'animer le projet de prévention en collaborant avec les ATEE, les TSO et le conservateur,
- être capable de mettre en œuvre une démarche de repérage, d'analyse et d'évaluation des risques TMS dans son cimetière,
- établir un diagnostic mettant en lien l'ensemble des facteurs de risque et leurs déterminants,
- être capable d'animer une réflexion collective à partir du diagnostic pour la recherche et la mise en place d'actions de prévention permettant de supprimer ou de réduire les risques de TMS,
- participer à la recherche d'axes de prévention visant la transformation des situations de travail et à l'élaboration d'un plan d'actions.

2.2. L'organisation et le contenu de la formation

La formation s'est déroulée au cours du premier semestre 2017 sur cinq jours répartis en 2 jours + 2 jours + 1 jour. Les quatre premiers jours étaient dédiés à des apports de connaissance et des travaux en sous-groupes. La dernière journée a été principalement consacrée à la présentation et aux échanges autour des analyses réalisées par les participants.

Au cours du premier temps intersession d'une durée de deux semaines, il a été demandé aux TSO et aux conservateurs de réunir dans leur cimetière un groupe de travail intégrant au moins deux ATEE, afin de réaliser un état des lieux des activités à risque TMS et des « situations-problème » telles que Sahler et al. (2007) les définissent.

Durant le second temps intersession, d'une durée de quatre semaines, ce groupe de travail devait analyser une situation de travail et identifier des pistes d'actions de prévention. Durant cette phase, un accompagnement d'une demi-journée était proposé à chaque groupe et pouvait prendre les formes suivantes : soit une aide pour choisir la situation de travail à étudier (choix retenu par un cimetière), soit un accompagnement du groupe de travail lors de l'analyse (choix retenu par un cimetière), soit une séance de compte-rendu critique sur l'étude réalisée (choix retenu par quatre cimetières).

Ces deux temps intersession ont donc intégré les ATEE au projet de formation-action et ont permis la mise en place d'une analyse, par les opérateurs et leur ligne hiérarchique, des situations de travail.

Concernant le contenu de la formation, outre l'apport méthodologique permettant d'analyser une situation de travail sur lequel nous ne reviendrons pas, un apport conceptuel a été nécessaire sur trois notions nous paraissant primordiales quant à la réussite de cette formation-action.

D'une part, des apports de connaissances sur l'Homme au travail et les différentes dimensions qu'il mobilise - physique, cognitive, psychique, sociale (Daniellou, 2006) - ainsi que sur la santé au travail et les environnements capacitants (Falzon, 2013) ont été réalisés. Ces notions ont permis aux stagiaires de mieux appréhender la multi causalité à l'origine des TMS (Bourgeois et al., 2006).

D'autre part, une attention particulière a été portée sur le rôle stratégique des encadrants de proximité dans toute démarche de prévention. En effet, en tant qu'acteurs confrontés au travail réel, ces encadrants sont censés, comme le rappellent Daniellou, Simard et Boissières (2010, p. 93), animer des débats autour du travail et remonter des informations auprès de leur hiérarchie. Mais ces mêmes auteurs rappellent, « il n'est pas toujours aisé pour le manager de faire remonter à sa propre hiérarchie les contradictions rencontrées, surtout lorsque l'organisation valorise le fait qu'« un bon manager est celui qui n'a pas de problème ».

Enfin, une séquence pédagogique a entièrement été réalisée sur la différence entre le travail prescrit et le travail réel. A partir d'un cas pratique, il était demandé aux participants : qu'est ce qui pourrait expliquer l'écart avec le mode opératoire prévu ? Quels risques prend l'opérateur en travaillant comme cela ? Pourquoi prend-t-il malgré tout ces risques ? La finalité de cette séquence était de faire prendre conscience aux participants de l'intérêt de mettre en débat le travail réel avec les opérateurs de terrain et de ne pas se limiter à une conception formelle ou « réglée » de la sécurité (Daniellou et al., 2010).

— 3. LES APPORTS ET LES LIMITES DE LA FORMATION-ACTION

Afin d'appréhender les apports et limites de la formation-action, l'intervenant a recueilli les verbatim (enregistrement audio) durant la phase d'accompagnement du second temps intersession et lors de la dernière journée de formation, consacrée à la restitution des analyses réalisées par les groupe de travail et au bilan à chaud de la formation. De plus, six mois après la fin de la formation, des contacts entre l'ergonome-consultant et le BPRP et avec un TSO ont permis d'avoir des retours informels à froid.

L'analyse de ces verbatim a permis d'identifier les apports de la formation-action pour ses participants. Quant à l'analyse des études menées par les groupes de travail, elle montre que les résultats des analyses de l'activité ne sont pas homogènes pour les différents groupes. Nous présentons ces différents éléments ci-après.

3.1. La prise de conscience de tâches « pénibles »

La phase d'intersession a permis aux acteurs de l'encadrement de confronter leurs représentations avec celles des agents quant aux situations considérées comme à risque au niveau des TMS.

Ainsi, dans les cimetières ayant une grande superficie, la tâche de chiffonnage est réalisée quotidiennement par deux ATEE. Cette mission consiste à se déplacer de division en division afin de collecter les déchets en poubelles, les déchets au sol autour et dans les divisions, les couronnes de fleurs fanées, les déchets non végétaux et non recyclables laissés par les marbriers (palettes, morceaux de bois, clous, agrafes, etc.). Pour les conservateurs et une partie des TSO, cette tâche était jugée comme moins « pénible » que les tâches de débroussaillages et de soufflage. Par conséquent, ce poste dit doux était réservé dans certains cimetières à des agents en restriction d'aptitude, et dans d'autres un roulement était organisé afin que chaque opérateur puisse en bénéficier.

Lors du premier temps intersession dédié à la réalisation du pré diagnostic, des ATEE ont fait part de leurs difficultés à réaliser cette tâche. C'est ainsi que sur les six études réalisées par les représentants des six cimetières, deux études ont concerné cette tâche. Cela a fait dire à des conservateurs que « cette formation leur a permis de se remettre en question, de changer le regard et les idées préconçues qu'ils avaient par rapport au travail de l'agent sur le terrain ».

3.2. La prise en compte de la dimension subjective de l'activité

Les entretiens réalisés au cours de la phase d'accompagnement ont mis en exergue la manière dont la formation-action a permis aux encadrants d'identifier la dimension subjective de l'activité. D'une part, lors des analyses de l'activité, les encadrants ont considéré cette dimension et ont pensé l'opérateur comme un sujet ainsi que le montrent les verbatim suivants d'un TSO : « Il n'y a plus de honte à être ATEE car il y a une évolution des rapports entre les agents, avec la hiérarchie, et même dans le regard que porte la société sur les cantonniers. Il y a une meilleure considération de soi. Pour nous, c'est une ressource ». Et, en parlant plus spécifiquement d'un ATEE : « sur le boulot, il a un regard critique, pratique, comprenant sa situation et celles des autres. Il y a une réflexion, il aime beaucoup son travail. C'est impressionnant ». D'autre part, les encadrants ont considéré la dimension subjective lors de leurs prises de décisions en lien avec le mode de management, d'un TSO : « maintenant, le mode de management est différent. Il y a plus de considération envers les agents (ATEE). Les rapports (disciplinaires) sont justifiés. Ils sont bien compris. Il y a un sentiment d'équité. Il n'y a plus de violence entre agents ».

Nous ne pouvons affirmer que tous ces encadrants ont fait le lien entre dimension subjective de l'activité et santé au travail mais nous avançons aujourd'hui l'hypothèse que la formation a permis à quelques encadrants de mettre des mots sur la dimension subjective de l'activité et parfois d'y associer des maux dont souffrent certains agents.

3.3. La mise en débat du travail avec les différents opérateurs dans un espace de discussion

Pour la majorité des groupes de travail réunis lors des temps intersession, ces moments ont permis aux participants de créer un espace de discussion dans lequel le travail a pu être mis en débat. D'un conservateur en parlant de ces groupes de travail :

« on fait rarement des réunions formelles comme ça. Les résultats (les préconisations formulées par les participants) sont le produit de la discussion réelle, c'est intéressant. Les ATEE ils se sont exprimés et pourtant, ils n'ont pas toujours l'habitude de s'exprimer en groupe de travail ». Ou bien d'un TSO à propos des groupes de travail « Maintenant, ils (les ATEE) ont le sentiment de participer. C'est mieux, ça les motive. On travaille mieux quand on n'y va pas à reculons ».

Rappelons que les espaces de discussion sont des opérateurs de santé au travail (Detchessahar, 2013) car ils donnent du sens en « offrant aux travailleurs un lieu d'action sur leur environnement, de réappropriation du travail et d'apprentissage » (p. 64) et permettent aux encadrants « la construction de la reconnaissance du travail réel », ce que nous avons mis en évidence dans le paragraphe 3.1. Les propos tenus par un conservateur à l'issue de la formation laissent ainsi espérer que la mise en débat du travail perdurera :

« on ne se pose pas toujours les questions dans le bon ordre. Le fait d'avoir acquis une méthodologie d'analyse, ça pourra nous être utile pour tout un tas d'actions, pas que pour les TMS. C'est une forme de management ». Puis, plus tard, « Le fait de prendre du recul sur les choses, on gère les choses de manière plus logique, plus efficace ».

3.4. L'élaboration d'actions de prévention liées à l'organisation du travail

Les analyses d'activité réalisées par le groupe de travail composé d'acteurs décideurs (conservateur et TSO) et d'acteurs de terrain (ATEE) ont permis, pour trois cimetières, d'identifier et de mettre en place des actions de prévention ayant trait aux outils de travail mais aussi à l'organisation du travail.

À titre d'exemple, suite à l'analyse de l'activité de chiffonnage, un cimetière a décidé d'impliquer les agents d'accueil et de surveillance ainsi que les fossoyeurs de la ville dans la mission de surveillance ; ceci afin de limiter le risque à la source. De plus, il a été décidé lors des activités de soufflage ou débroussaillage réalisées en équipe, qu'un agent ATEE soit détaché à tour de rôle pour ramasser les déchets présents sur la division en cours de traitement. Ces changements organisationnels n'auraient pu se concrétiser sans la présence de la ligne hiérarchique dans les groupes de travail. Mais aussi comme le rappellent Caroly et al. (2008) sans un partage par l'encadrement de référentiels communs portant sur le fonctionnement de l'homme au travail, l'étiologie des TMS et la méthode d'analyse de situation de travail.

3.5. L'amorce de la construction d'un collectif de travail pour les TSO

Cette formation a aussi été l'occasion de voir se créer un collectif de travail (Cru, 2014) qui partage les mêmes règles de métier et peut échanger sur ses pratiques. En effet, si les huit conservateurs ont l'habitude de se côtoyer et d'échanger durant l'année lors de diverses réunions, aucun temps de travail commun n'est prévu pour les dix TSO. A l'issue de la formation, les TSO ont fait part des bénéfices qu'ils tiraient de leurs rencontres et des expériences partagées au cours de ces cinq jours. C'est ainsi qu'ils ont émis le souhait de poursuivre leurs échanges lors de réunions « métier ». Cinq mois plus tard, à l'initiative d'un TSO, une première rencontre a été organisée. Elle a sédimenté le collectif de travail en permettant le constat de règles communes et le partage des pratiques. À titre d'exemple, elle a été l'occasion d'échanger sur les problèmes provoqués par les concessionnaires ou les ayants droit qui n'entretiennent pas, comme le stipule l'article 54 du code des cimetières, les plantations sur les sépultures et les semelles des caveaux. Les TSO ont partagé leurs pratiques (tailler systématiquement les arbustes sur les sépultures non entretenues, envoyer un courrier aux concessionnaires ou aux ayants droits et, sans réponse dans le mois qui suit, raser l'arbuste) dont les objectifs semblent être une règle de métier : toujours alléger la charge de travail des ATEE.

Afin que leur démarche soit entendue et les décisions prises en compte, cette réunion a donné lieu à la réalisation d'un compte-rendu qui a été transmis aux huit conservateurs et au responsable des cimetières.

Le travail de l'encadrement de proximité ayant un lien avec la préservation de la santé des opérateurs (Cuny-Guerrier et al., 2015), ce collectif de travail a également participé à ce rôle de préservation auprès des ATEE. En effet, cette rencontre a par exemple permis de transmettre à un TSO, nouvellement recruté, les organisations du travail mises en place pour diminuer la fatigue inhérente aux modalités d'interventions dans les conservatoires regroupant plusieurs cimetières.

3.6. Les écueils à éviter

Si nous considérons dans un premier temps, les apports de la formation-action, nous constatons qu'ils diffèrent selon les équipes d'encadrants et les cimetières concernés. En effet, même si la formation était dédiée à un public ciblé, celui-ci n'avait pas exprimé le souhait de bénéficier d'une telle formation. Les encadrants d'un même cimetière pouvaient donc avoir un intérêt différent à la démarche, situation qui semble avoir eu un impact. Ainsi, en cas d'investissement différent des niveaux hiérarchiques, les analyses de l'activité et les préconisations ont moins pris en compte la diversité des déterminants de la situation de travail et se sont davantage centrées sur les aspects matériels et moins sur les dimensions organisationnelles. La réussite de la formation-action semble donc liée à l'implication de la ligne hiérarchique y participant.

Par ailleurs, le bilan réalisé en fin de formation a mis en évidence que l'investissement des stagiaires dans un tel projet était fonction du temps dont ils disposaient, de la priorité qu'ils donnaient au sujet et de l'appétence qu'ils portaient sur l'objet de la formation (la santé au travail). Il est donc indispensable que l'organisation donne les ressources à l'encadrement pour qu'il puisse s'investir dans une telle démarche.

En lien avec cet engagement de la hiérarchie, la réussite d'une action de prévention est également conditionnée par l'engagement de la direction. Dans notre cas, la direction à l'origine de la demande a porté et accompagné le projet tout au long du processus de la formation-action. En témoigne la présence du chef du service des cimetières lors de la 5^{ème} journée et de l'accompagnement du BPRP durant toute l'action. Rétrospectivement, il aurait été préférable que soit présent le chef de service des cimetières à l'ouverture de la formation afin d'appuyer le projet et inciter certains participants à s'investir davantage dans la démarche.

Enfin, concernant le rôle capital des encadrants de proximité dans la remontée des informations auprès de leur hiérarchie (Daniellou et al., 2010), afin de ne pas mettre en difficultés certains agents, il est nécessaire de s'interroger sur sa forme et le support utilisé. En effet, dans certains cas, le choix d'un support écrit peut poser problème.

CONCLUSION

Suite à l'arrêt de l'utilisation des produits phytosanitaires dans les cimetières, la direction en charge de ces espaces a été confrontée à une problématique bien connue des ergonomes (Leplat, 2000 ; Falzon, 2013) : comment allier la qualité des services rendus et la santé des opérateurs ? Pour tenter de répondre à cet enjeu, le choix du type d'intervention s'est porté sur la formation-action avec pour finalité de développer les compétences de l'encadrement dans son rôle d'acteur de la prévention.

Le retour d'expérience a permis de mettre en évidence que les apports de l'intervention proviennent simultanément :

- du format de l'intervention (la formation-action) et de son mode d'apprentissage (par l'action et pour l'action) qui ont permis aux encadrants d'acquérir des compétences qu'ils ont pu mobiliser lors des temps intersessions,
- des concepts transmis, à savoir les apports de connaissances sur l'Homme au travail et les différentes dimensions qu'il mobilise - physique, cognitive, psychique, sociale -, les notions de santé au travail et le modèle de multi causalité à l'origine des TMS,
- des acteurs mobilisés durant la formation à savoir les encadrants qui par leur pouvoir décisionnel ont pu mettre en place de nouvelles modalités d'organisation du travail. Par ailleurs, le regroupement de certains de ces acteurs (les TSO) semble avoir été le catalyseur de la construction d'un collectif de travail,
- de la diversité des acteurs mobilisés pendant l'animation des groupes de travail (ATEE, TSO, Conservateur) qui a permis de mettre en débat le travail réel et d'élaborer des actions de prévention liées à l'organisation du travail,
- de la possibilité d'envisager des transformations rapides à l'issue des groupes de travail,
- des espaces de discussion qui ont permis aux membres des groupes de travail s'exprimer.

Ces effets ont été constatés durant le déroulement et à l'issue de la formation-action et attestent du développement des compétences de l'encadrement et donc de la dimension constructive de leur activité. Mais la question la pérennité de ces mesures se pose afin que cette intervention puisse être considérée comme « capacitante » (Arnoud & Perez-Toralla, 2017).

Bibliographie

- Arnoud, J. et Perez-Toralla, M-S. (2017)**, L'intervention « capacitante » : quels enjeux pour la pratique de l'ergonome ?, in *Activités* n° 14(2), DOI : 10.4000/activites.3042
- Bourgeois, F., Lemarchand, C., Hubault, F., Brun, C., Polin, A., Faucheux, J.-M., Douillet, P. et Albert, E. (2006)**, *Troubles musculo-squelettiques et travail : quand la santé interroge l'organisation*, Lyon, France : Anact.
- Caroly, S., Coutarel, F., Escriva, E., Roquelaure, Y., Schweitzer, J.-M. et Daniellou, F. (coord.) (2008)**, *La prévention durable des TMS : Quels freins ? Quels leviers d'action ?* Rapport de recherche la Direction générale du travail, France.
- Cru, D. (2014)**, *Le risque et la règle. Le cas du bâtiment et des travaux publics*. Toulouse, France : Eres.
- Cuny-Guerrier, A., Caroly, S., Coutarel, F. et Aublet-Cuvelier, A. (2015)**, « Quelle prévention des TMS dans l'activité de l'encadrement de proximité en sous-traitance interne ? Un cas dans le secteur de la découpe de viande », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n° 17(2). <http://pistes.revues.org/4549>
- Daniellou, F., Simard, M. et Boissières, I. (2010)**, « Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art », in *Cahiers de la Sécurité Industrielle*, n°2010-02 Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France. Disponible à l'adresse <http://www.FonCSI.org/>
- Daniellou, F. (2006)**, « Entre expérimentation réglée et expérience vécue : les dimensions subjectives de l'activité de l'ergonome en intervention », in *@ctivités*, n° 3 (1)
- Detchessahar, M. (2013)**, « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », in *Négociations*, n° 19(1), p. 57-80, DOI 10.3917/neg.019.0057
- Falzon, P. (2013)**, « Pour une ergonomie constructive », In P. Falzon (Coord.) *Ergonomie Constructive*, p. 2-15. Paris, France : PUF.
- Girardot, P. et Forrierre, J. (2017)**, « Des apports d'une formation-action à l'analyse ergonomique du travail dans l'intervention ergonomique. Réflexions d'un praticien », in *Activités*, n° 14(1), DOI : 10.4000/activites.3033
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Durrafourg, J. et Kerguelen, A. (2006)**, *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Lyon : Anact.
- Le Boterf, G. (1987)**, « La formation-action en entreprise », in *Education permanente*, n° 87, p. 95-107.
- Leplat, J. (2000)**, *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie. Aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*, Toulouse, France : Octarès.
- Sahler, B., Berthet, M., Douillet, P. et Mary-Cheray, I. (2007)**, *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon, France : Anact.
- Teiger, C. et Laville, A. (1991)**, « L'apprentissage de l'analyse ergonomique du travail, outil d'une formation pour l'action », in *Travail et Emploi*, n° 47, p. 53-62.