

117

**La construction des savoirs professionnels au fil
des parcours : ressources et obstacles**

Actes du Séminaire « Âges et Travail » du Gis Creapt,
6 et 7 mai 2024

Décembre 2025

Catherine Delgoulet,
Cassandre Mikula,
Annaëlle Soulet,
Jeanne Thébault,
Valérie Zara-Meylan.

Rapport de recherche

CEET | Centre d'études de l'emploi et du travail

RAPPORT DE RECHERCHE

La construction des savoirs professionnels au fil des parcours : ressources et obstacles

Actes du Séminaire « Âges et Travail » du
Gis Creapt, 6 et 7 mai 2024

Catherine DELGOULET, Cassandre MIKULA,
Lucie REBOUL, Annaëlle SOULET, Jeanne THÉBAULT
ET Valérie ZARA-MEYLAN

Cnam, CRTD, CEET et Gis Creapt

ISSN 1629-5684

ISBN 978-2-11-167230-7

Directrice de publication : Christine Erhel
Secrétaire d'édition et de rédaction : Bilel Osmane

Ce numéro est en accès ouvert sous licence *Creative Commons*



LA CONSTRUCTION DES SAVOIRS PROFESSIONNELS AU FIL DES PARCOURS : RESSOURCES ET OBSTACLES

Ce rapport de recherche rassemble les exposés et les débats de l'édition 2024 du Séminaire « Âges et Travail » organisé chaque année par le Creapt.

La construction des savoirs et savoir-faire dans les milieux de travail est une question ancienne qui mobilise professionnels et chercheurs. Il en va, d'une part de la reconnaissance, de la continuité et du développement des métiers et, d'autre part, du repérage des conditions d'élaboration et réélabo-ration des savoirs, des ingrédients qui les composent dans leurs dimensions techniques et sensibles, et de la compréhension de leur mobilisation en situation, de leur rôle dans la construction de la santé au travail, des modalités de capitalisation ou de transmission.

Les transformations à l'œuvre (division du travail, simplification des tâches, automatisation, numérisation, standardisation, travail à distance, ...), et leur fréquence accrue, ont pu laisser penser que cette question devenait obsolète au profit de compétences transverses simples à maîtriser, transférables ou interchangeables dans des organisations à haut niveau de polyvalence, et facilitant les reconversions. Toutefois, plutôt que de « résoudre » le problème, ces évolutions du travail sont venues le renouveler :

- En quoi l'automatisation des processus de fabrication reconfigure-t-elle les possibilités de construction des savoirs professionnels en invisibilisant les mécanismes à l'œuvre ? Comment les personnes s'y prennent-elles pour reprendre la main sur la compréhension et la maîtrise des procédés ?
- De quelles manières et jusqu'à quel point la professionnalisation orchestrée dans les organisations standardise-t-elle les savoirs professionnels au sein des collectifs ?
- En quoi le renouvellement de secteurs d'activité liés à la transition écologique (réparation, maintenance, recyclage, etc.) est-il un levier de développement de nouveaux métiers et de savoirs professionnels à construire ?
- Comment l'expansion du travail à distance transforme-t-elle les savoirs professionnels pour des métiers déjà constitués et fonde-t-elle de nouveaux développements ?
- Quels sont les dispositifs et les organisations favorables à la construction, la capitalisation et la transmission des savoirs professionnels en contexte ?
- De quelles manières la construction des savoirs professionnels contribue-t-elle au développement de parcours de travail en santé ?

Autant de questions auxquelles les intervenant·e·s contribueront à répondre durant le séminaire. Le principe de celui-ci est de proposer à chaque intervenant·e un temps d'exposé assez long, suivi d'un temps d'échange assez long également avec les participant·e·s. Tous ces propos sont repris tels qu'ils ont été tenus, avec quelques aménagements de forme pour améliorer leur lisibilité, et après relecture par les auteurs/autrices des communications.

Sommaire

Ouverture du Séminaire. Catherine Delgoulet.....	p. 8
Chapitre 1. Élaboration des gestes et transmission des savoirs professionnels : des préoccupations permanentes. Jeanne Thébault et Karine Chassaing	p. 10
Chapitre 2. Réflexions sur la construction d'une transmission soutenable dans une industrie manufacturière. Cláudia Pereira.....	p. 25
Chapitre 3. De la fabrique de l'emploi à la fabrique des compétences : structurer une entreprise à but d'emploi apprenante. Ghislain de Muynck et Bettina Ricart	p. 46
Chapitre 4. Mieux intégrer la santé au travail dans la formation initiale en collaborant avec des vendeurs-formateurs ? Géraldine Body	p. 62
Chapitre 5. L'écologisation du commerce de détail alimentaire vue du point de vente : entre verdissement du Lean et dynamiques minoritaires à visée transformatrice. Mathieu Hocquelet et Samira Mahlaoui.....	p. 80
Chapitre 6. Développement et construction de « nouveaux métiers urbains » : un exemple en Seine-Saint-Denis. Annie Jolivet.....	p. 98
Chapitre 7. La professionnalisation comme moyen de standardisation : quels effets sur la construction des savoirs au sein des collectifs ? Galaad Lefay	p. 112
Chapitre 8. Les conditions de travail des formateurs et tuteurs : qu'en dit l'Observatoire Evrest ? Émeline Maire, Céline Mardon et Serge Volkoff.....	p. 126
Conclusion du Séminaire. Corinne Gaudart	p. 149

Ouverture du Séminaire

Catherine Delgoulet, Professeure, Ergonome, Cnam (CRTD et Gis Creapt)

Bonjour à toutes et à tous. Je suis ravie de vous accueillir aujourd'hui pour ce séminaire annuel du Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail. C'est un séminaire qui normalement est enregistré pour deux raisons : a) parce que régulièrement, une synthèse est faite par Sandrine Guyot dans une revue de l'INRS « Références en santé au travail » ; b) parce que chaque année, nous publions des actes de ce séminaire. Nous mettons un peu plus d'un an pour réaliser ces actes ; ceux de l'année dernière vont être bientôt accessibles sur notre page web. Vous pouvez, en naviguant sur cette page, consulter l'ensemble des actes des séminaires précédents, sauf celui de l'an dernier encore.

Cette année, ces deux journées sont dédiées à la thématique de la construction des savoirs professionnels au fil des parcours. Nous allons explorer quelles sont à la fois les ressources et les obstacles à cette construction au travers d'une diversité d'approches disciplinaires et de métiers.

La construction des savoirs et des savoir-faire en milieu de travail est une question très ancienne, qui est porteuse d'enjeux forts, en termes à la fois de construction d'une expertise, de valeurs, d'une identité, mais aussi d'un corps ; en termes de prévention des risques professionnels, d'entraide, mais aussi de construction de la santé, et puis enfin en termes de qualité du travail réalisé. C'est donc une question multidimensionnelle. On se rend compte, quand on considère des travaux historiques, que dès le Moyen Âge on trouve dans les confréries ou les corporations, des organisations d'artisans qui visent à tenir ces enjeux. Plus proche de nous et plus connue, la question du compagnonnage se développe au 18^{ème} et au 19^{ème} siècle en Europe, et surtout en France avec les Compagnons du Tour de France. Si ces approches historiques vous intéressent, je vous recommande deux lieux emblématiques du compagnonnage en France. Il y a le Musée du Compagnonnage à Tours, un très beau musée où l'on peut admirer des « chefs-d'œuvre » de compagnons du Tour de France. À Nantes, il y a le Manoir de la Hautière où sont exposés quelques « chefs-d'œuvre » également.

Cette construction des savoirs et des savoir-faire en milieu professionnel, c'est aussi une question « carrefour » parce qu'elle mobilise encore aujourd'hui à la fois les professionnels dans les entreprises et dans les institutions, comme nous pourrons le constater au fil des présentations de ces deux journées. Et puis, elle mobilise aussi les chercheuses et les chercheurs de différentes disciplines. Jeanne Thébault qui fera l'exposé d'introduction nous en donnera un aperçu juste après. C'est une question qui rassemble parce que du côté professionnel, il y va de la reconnaissance, de la continuité et du développement des métiers. Du côté de la recherche/intervention, il s'avère important et souvent délicat de repérer quelles sont les conditions d'élaboration et de réélaboration des savoirs, quels sont les ingrédients qui les composent dans leur dimension à la fois technique, mais aussi sensible. C'est aussi un enjeu parce qu'il est parfois difficile de comprendre la manière dont ces savoirs et ces savoir-faire sont mobilisés en situation, leur rôle dans la construction de la santé au fil des parcours de travail, et quelles sont les conditions à la fois de leur capitalisation, mais aussi de leur transmission.

Le Creapt a déjà, par le passé, mis à l'agenda de ce séminaire les questions de formation et de transmission des gestes professionnels. Je vous renvoie à un séminaire qui a eu lieu en 2014 dont les actes sont accessibles sur notre page web, mais aussi, je vous renvoie à un colloque qu'avaient organisé Corinne Gaudart et Jeanne Thébault, en 2009, sur la transmission des savoirs et la mutualisation des

pratiques en situation de travail. Là aussi, vous retrouverez les présentations des différents intervenants dans un rapport du Centre d'études de l'emploi de 2011, le numéro 64¹.

Enfin, en remontant encore dans le temps, nous avions organisé en 2005 un séminaire qui traitait de la transmission des savoirs professionnels en entreprise. Vous pouvez retrouver le contenu de ce séminaire dans le numéro 35² d'un rapport du Centre d'études de l'emploi de 2006. Lors du séminaire de 2005, Alain Savoyant — qui faisait l'introduction — avait été relativement critique, notamment sur l'assimilation classique qui est faite entre la théorie d'une part et la prescription du travail d'autre part. Il rappelait à raison la nécessité de distinguer ces deux notions, puisque la théorie peut être un point d'appui essentiel dans la construction des savoirs et des savoir-faire professionnels, alors que la prescription, souvent, restreint les possibilités de leur élaboration par les contraintes de temps, de normes, de procédures qu'elle apporte. Dix ans, voire 20 ans après, pour certains de ces séminaires, il nous a semblé intéressant de reprendre la thématique en discutant des conditions de construction de ces savoirs professionnels au fil des parcours.

Concernant les transformations en cours dans le travail, je fais référence à la division du travail, à la simplification des tâches, à l'automatisation, à la digitalisation, à la standardisation ou encore au travail à distance, d'une part ; la fréquence accrue de ces transformations d'autre part, qui ont pu laisser penser que la question de la construction des savoirs professionnels dans les temps longs des parcours était devenue obsolète. On a pu entendre — et on peut lire parfois — qu'il s'agit finalement davantage de se préoccuper des compétences transverses, que l'on peut appeler aussi des compétences non techniques, qui seraient plus simples et plus rapides à maîtriser, transférables et interchangeables dans les organisations à haut niveau de polyvalence, et qui faciliteraient finalement les reconversions, un argument stratégique dans des environnements de travail changeants.

Ici, nous pensons qu'au contraire, ces évolutions du travail ne vont pas résoudre le problème de la construction des savoirs professionnels, mais qu'elles viennent renouveler la question au moins de trois manières. Tout d'abord, dans ces dimensions d'invisibilisation croissante des mécanismes à l'œuvre dans le travail, par l'automatisation voire l'usage de l'intelligence artificielle qui rendent souvent inintelligibles les processus de décision ou de fabrication, et qui ainsi accentuent potentiellement les difficultés de mobilisation de l'expérience professionnelle élaborée au fil des parcours, mais aussi qui rendent difficile parfois la construction de nouveaux savoirs efficaces. Ces évolutions du travail renouvellent aussi le problème dans ces dimensions de standardisation croissante des savoirs, par une prescription forte de la professionnalisation dans certains milieux, ce qui laisse peu de place à la fois à la diversité et la variabilité des situations, à la diversité des populations et à leur expérience. Enfin, ces évolutions renouvellent la question dans ces dimensions d'innovation face aux transitions, que ce soient des transitions écologiques ou des transitions numériques. Ces dimensions d'innovation rebatent les cartes des métiers, supposent que l'on se pose la question à la fois du transfert des savoirs, mais aussi de leur création ou recréation.

Tous ces éléments, nous vous proposons de les explorer avec nos invité·es pendant ces deux journées. Je les remercie d'avance pour les exposés, les présentations et les expériences que nous pourrons partager avec elles et eux.

Applaudissements.

¹ Gaudart, C. & Thébault, J. coord. (2011). *Transmission des savoirs et mutualisation des pratiques en situation de travail*. Actes du colloque de décembre 2009. *Transmission des savoirs et mutualisation des pratiques en situation de travail*, Dec 2009, Centre d'étude de l'emploi, Coll. Rapport de recherche, n° 64, 978-2-11-128130-1.

² Creapt - EPHE (2006). *Transmission des savoirs professionnels en entreprise : Actes du séminaire Vieillissement et Travail 2005* (Rapport de recherche n° 35). Centre d'études de l'emploi.

Chapitre 1

Élaboration des gestes et transmission des savoirs professionnels : des préoccupations permanentes

Jeanne THÉBAULT, Enseignante-Chercheuse en Ergonomie à l'Université de Lille – PSITEC, Gis Creapt

Karine CHASSAING, Enseignante-Chercheuse en Ergonomie à l'Université de Bordeaux

Catherine DELGOULET

Pour commencer, je vais donner la parole à Jeanne Thébault, qui est ergonome et maîtresse de conférences à l'Université de Lille, au laboratoire PSITEC et membre du Creapt. Jeanne a préparé son intervention avec Karine Chassaing, ergonome et maîtresse de conférences à l'Université de Bordeaux, qui ne peut malheureusement pas être avec nous aujourd'hui, mais s'exprimera dans une vidéo pré-enregistrée. Jeanne, je te donne la parole.

Jeanne THÉBAULT

Bonjour à toutes et à tous. Merci à l'équipe du Creapt de nous donner la possibilité, à Karine Chassaing et à moi-même, de pouvoir faire un re-travail de nos travaux de doctorat qu'on a réalisés toutes les deux au sein du Creapt.

On a fait une présentation ici à deux voix. Nous sommes deux anciennes doctorantes du Gis. Karine a soutenu sa thèse en 2006³, pour ma part en 2013⁴. On a été héritières des préoccupations de l'équipe du GIS qui s'est constituée en 1991. Comme l'a dit Catherine à l'instant dans l'introduction générale du séminaire, nous avons ce commun ensemble, cet héritage du Creapt.

Les différents documents que vous trouvez sur le site du CEET en lien avec les séminaires annuels organisés par l'équipe, nous ont permis de proposer dans la première partie, en introduction, un cadre un peu historique de ces questions de gestes professionnels, de transmission, et des préoccupations vis-à-vis de ces questions.

Nous avons organisé la présentation à deux voix avec Karine. Pour que vous puissiez avoir accès à la manière dont elle continue de travailler sur la construction des gestes professionnels, malgré son absence aujourd'hui, on a prévu une vidéo. Elle interviendra donc virtuellement aujourd'hui - vous pourrez la voir pour celles et ceux qui ne l'auraient pas déjà aperçue - elle s'est enregistrée avec Zoom.

Pour ce qui est du plan de notre présentation : je commencerais par une introduction historique, puis Karine interviendra virtuellement sur la question des gestes professionnels et de leur élaboration. Je reprendrai la main ensuite sur les aspects de transmission professionnelle dans deux dimensions, à la

³ Chassaing, K. (2006). Élaboration, structuration et réalisation des gestuelles de travail : les gestes dans l'assemblage automobile, et dans le coffrage des ponts d'autoroute. Thèse en Ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

⁴ Thébault, J. (2013). La transmission professionnelle : processus d'élaboration d'interactions formatives en situation de travail. Une recherche auprès de personnels soignants dans un Centre Hospitalier Universitaire. Thèse de doctorat en Ergonomie. CNAM/CEE-CREAPT, Paris.

fois en présentant des travaux multiples qui ont permis de montrer les diverses facettes de la transmission, puis un exemple pour montrer son déroulement en situation. Je conclurai enfin sur des éléments qui renouvellent les questions dans le contexte qu'a rappelé Catherine sur les changements divers, sur les nouveaux métiers, les nouvelles pratiques et les questions que cela pose du point de vue de l'élaboration des gestes professionnels et de la transmission.

Du point de vue du contexte, nous avons pu relire les différents séminaires et voir qu'ils renvoient déjà à des questions de contexte mouvant, d'évolutions démographiques et d'évolutions du travail, depuis les années 1970. Des éléments qui mettaient déjà au cœur des préoccupations la formation, la construction des gestes et des pratiques professionnelles, et des aspects de transmission.

Historiquement, on avait déjà pu identifier des enjeux sociaux du point de vue du vieillissement de la population avec le constat de départs nombreux et croissants d'anciens, avec des questions de pertes de compétences critiques associées à leur expérience, mais aussi des questions de maintien en emploi des seniors et d'usure professionnelle. Les questions relevaient aussi de préoccupations en termes de relations intergénérationnelles, avec un point de vue sur les attendus des différents âges, des différentes générations, et l'idée qu'il fallait réfléchir à ces aspects-là dans les organisations. Avec un point à souligner quand même, sur ces aspects de relations intergénérationnelles, c'est qu'elles étaient le plus souvent vues sous l'angle de conflits plutôt que sous l'angle de complémentarités par les acteurs en situation. Ce sont des points que l'on pourra ré-aborder plus tard. Des questions aussi, toujours sur ces enjeux sociaux, en termes de turnover, de recrutement, de fidélisation, de conditions d'accueil des nouveaux, d'attractivité, d'intégration et de reconversion professionnelle. Cela fait donc tout un panorama de préoccupations vis-à-vis de ces enjeux sociaux qui mettent en avant d'emblée les questions de formation, d'apprentissage, d'élaboration des savoirs professionnels et des gestes professionnels et de leur transmission.

Ces enjeux sont aussi associés à d'autres du côté de la santé et de la sécurité, avec de fortes préoccupations émergentes sur les questions de troubles musculosquelettiques, et puis le développement par la suite de toutes les préoccupations autour des risques psychosociaux en lien avec le contexte d'intensification du travail, généralisé à tous les secteurs de production de biens et de services, privés/publics. Éléments qui renvoient aussi aux questions d'élaboration et de transmission des savoir-faire de prudence élaborés au fil des parcours et de l'expérience, de manière individuelle et au sein des collectifs.

Autre grande catégorie d'enjeux déjà existants sur cette période historique : les enjeux de production et de développement des techniques et des technologies. Avec des propositions de solutions en termes de capitalisation, de captation, qui cherchent à tracer, homogénéiser et à formaliser tout ce qui concerne les gestes, les pratiques, en vue de créer des standards pour pouvoir plus facilement former les personnes. Et cela avec une attente forte de montée en compétences rapide des personnes, dans des contextes où la formation doit se faire vite pour que les personnes soient vite opérationnelles sur les postes. C'est donc la fin du compagnonnage à l'ancienne, tel que Catherine le présentait. C'est une vision qui met fin à la conception de temps long d'apprentissage, avec des conflits de temporalité, des contradictions entre cette expérience qui se construit au fil du temps, et des systèmes de production qui peuvent fragiliser les parcours, et finalement, restreindre les temps d'élaboration de cette expérience, au niveau individuel et au niveau collectif.

Donc un ensemble d'enjeux déjà présents, mais toujours d'actualité, qui sont renforcés avec deux grandes dimensions : 1) par les aspects à la fois d'usine du futur, et des enjeux du côté de la conception d'aide aux apprentissages avec la robotique, la modélisation des gestes, l'usage de vidéos, l'apprentissage à distance, des environnements de formation virtuelle, la question de l'outillage de la formation via tous ces aspects de technologie. Un contexte renouvelé qui pose les questions de la considération, de la définition même de ce que l'on entend par gestes professionnels, par savoirs professionnels, qu'on va devoir mettre en discussion. Et puis, 2) des enjeux environnementaux et écologiques qui interrogent les pratiques professionnelles, avec des questions comme « Comment les décisions en termes de transition écologique intègrent-elles les questions de travail ? En quoi cela peut générer des

contradictions dans le travail ? ». En tant qu'ergonomes, nous sommes interpellés pour travailler sur les questions d'accompagnement des changements des pratiques professionnelles en prenant en compte les préoccupations locales et les réalités de terrain. On a donc l'émergence de nouveaux métiers, des présentations au cours du séminaire en feront aussi état, sur des questions en lien avec ces évolutions, à la fois technologiques et les transitions écologiques.

La question des gestes et des savoirs professionnels est donc au cœur de l'ensemble de ces enjeux. C'est une préoccupation qui est partagée, renouvelée, mais pas forcément sous le même angle, du point de vue de différents acteurs. Ce sont des choses qu'on mettra aussi en discussion aujourd'hui. L'objectif de notre présentation à deux voix avec Karine, c'est de proposer une grille de lecture de la complexité de la construction des gestes et des processus de transmission qui vont soutenir les enjeux de santé, de sécurité, de qualité. Avec une particularité aujourd'hui vis-à-vis de ces processus, qui reposent finalement sur les personnes, qui doivent faire preuve de créativité pour devenir et être « agiles » en situation pour faire face aux exigences renforcées des organisations. La question, c'est finalement : au travers de la question de l'élaboration des gestes et de la transmission, quoi construire de stable pour gérer l'instabilité ?

Cela donnera l'occasion aussi d'aborder la question des dimensions d'activités constructives, donc de développement des ressources pour les personnes, avec la dimension temporelle telle qu'on l'a déjà abordée, et avec l'idée qu'il y a toute une part d'activités réflexives qui permettent de construire, au fil du parcours, les gestes professionnels et les processus de transmission au sein des collectifs.

Sans plus tarder, je vais donner la parole à Karine Chassaing, qui s'est enregistrée à distance, pour une vingtaine de minutes.

Karine CHASSAING

Bonjour à tous. Je suis ravie de partager ce moment avec vous, même de façon asynchrone. Je remercie les organisatrices de m'avoir permis de travailler avec Jeanne sur cette communication et particulièrement de pouvoir revoir avec vous, rediscuter avec vous des gestes de travail, de leur élaboration avec l'expérience puisque c'était le sujet de ma thèse et ça reste un thème de recherche aujourd'hui qui m'anime toujours, même plusieurs années après. Ça me fait donc l'occasion de pouvoir revenir discuter de ça avec vous.

Au préalable, avant de partir d'un exemple précis que je souhaite partager, Jeanne a rappelé qu'il y a des préoccupations permanentes et que les gestes de travail sont toujours un sujet d'actualité. Ça l'était au moment du début de ma thèse, ça l'est encore aujourd'hui et ils sont encore au centre de préoccupations, même si on les considère souvent comme peu complexes, notamment pour le travail manuel.

Déjà, à partir d'une représentation plus commune de ce que sont les gestes de travail en considérant leur complexité, du fait de la multiplicité des dimensions qui les composent : cognitives, psychiques, organisationnelles et économiques, l'idée c'est que les gestes sont situés, dans l'organisationnel et l'économique, qu'ils produisent aussi une valeur ajoutée. Ces multiples dimensions sont assez reconnues dans le champ de la recherche et de l'intervention en ergonomie.

L'enjeu bien souvent, était et est encore de dépasser le niveau purement physique ou biomécanique du geste, de ne pas rester sur celui de l'exécution, qui est la représentation dominante des gestes dans les entreprises notamment pour les métiers considérés comme de bas niveau de qualification.

Peut-être que la petite touche sur laquelle on pourrait insister, depuis le travail que j'ai pu faire durant ma thèse, c'est sur la dimension cognitive, d'intégrer un niveau beaucoup plus métacognitif dans l'élaboration des gestes. C'est le niveau réflexif, dont il est question : est-ce que les opérateurs, dans la construction des gestes, dans leur réalisation, ne développent pas certaines compétences plus métacognitives pour faire évoluer et adapter leurs gestes aux situations de travail ? On va y revenir largement.

Le deuxième point qui est important, c'est de ne pas considérer le geste dans sa dimension purement réalisée, au niveau du comportement, mais de penser que ce que réalise l'opérateur, c'est un choix

d'action à un moment donné, et qu'il possède plein de possibilités d'action dans sa tête. Ainsi, le geste ne se réduit pas à la dimension réalisée, il y a d'autres types d'actions qui participent à cette complexité du geste.

En lien avec cette complexité et ces multiples dimensions, il y a l'idée que les gestes sont orientés forcément vers des objectifs multiples, qui peuvent servir plusieurs fonctions, des objectifs évidemment économiques et de performance : créer de la valeur ajoutée, performer à travers mon geste, atteindre un certain niveau d'efficacité. Mais aussi, chercher des objectifs plus orientés vers soi-même, vers sa propre santé : s'économiser, se préserver, trouver des astuces pour se faire un peu moins mal. Mais aussi, on retrouve une fonction collective, on peut construire des façons de faire que nos pairs reconnaissent comme étant particulières. Dans cette fonction, il y a l'idée que des gestes peuvent être partagés, adressés à des personnes. On intègre dans notre façon de faire : l'autre, l'autre pouvant être un destinataire, un client, un usager, un patient, un collègue. Cela oriente notre façon de nous y prendre.

Il y a aussi, en lien avec la santé dans une vision plus constructive, l'idée que les gestes peuvent avoir une fonction de développement. C'est-à-dire que dans le geste, il y a une dimension créatrice. On va essayer d'innover, de trouver des trucs et cela procure une certaine satisfaction quand on a une possibilité d'adapter nos gestes, de les créer, et quelque part, on construit notre identité à travers les gestes, on apprend, on se développe.

Le dernier point qu'il faut partager au préalable, c'est de se dire que les gestes sont loin d'être stables, ils se développent au fil du temps. Je sais qu'au sein du Creapt, il y a eu beaucoup de recherches dans ce sens-là, au niveau des compétences et du développement des compétences. Mais c'est l'idée qu'un geste est loin d'être stable, qu'il évolue au fil des parcours de vie et professionnels, qu'il est la marque visible des transformations du corps au fil du temps et au fil des histoires professionnelles.

C'est là où l'activité métafonctionnelle a aussi un rôle important, parce que forcément, au fil de ce que l'on rencontre dans le travail et dans notre vie, on développe aussi des réflexions qui vont nous permettre d'améliorer nos façons de faire, de les modifier, et donc il nous faut avoir une réflexion pour pouvoir le faire.

Pour appuyer mon propos, je vais essayer de mettre l'accent sur le niveau métacognitif, j'y reviendrai tout en fin de présentation. L'idée est de prendre l'exemple des préparateurs de commandes et notamment des stratégies gestuelles pour monter une palette : « l'art de monter une palette » pour mettre en discussion ce niveau métacognitif. Cet exemple est issu d'analyses gestuelles que l'on mène actuellement dans le cadre d'une recherche-action qui est en partenariat avec l'Aract Nouvelle Aquitaine et TLF, Transports Logistique France mais aussi avec mon collègue Johann Petit.

La demande est de mener des diagnostics au sein de plusieurs entreprises et des métiers de la logistique du vin en Nouvelle Aquitaine pour mieux valoriser ces métiers de la logistique au sein de toute la chaîne de production du vin. La logistique est une partie du métier qui est importante dans l'articulation de cette chaîne et qui est souvent sous-valorisée, des questions d'attractivité du métier se posent.

Je vais vous présenter un exemple issu d'analyses gestuelles pour comprendre le montage des palettes auprès de trois opérateurs plutôt expérimentés. On a fait des observations, des entretiens, des films et vidéos qui permettent l'expression des savoir-faire.

L'art de monter une palette : ce qui nous a étonnés quand on a commencé à comprendre ce métier, avec Johann Petit, c'est toute la diversité des produits et des commandes que les opérateurs ont à gérer. Ils nous disent que depuis 10-15 ans, cette diversité, cette complexité des formats de caisses de vin a beaucoup évolué.

Vous voyez ici sur les photos (Figure 1) qu'il y a des palettes faites avec des caisses en bois, avec des cartons, mais il y a aussi des palettes où il y a à la fois du carton et de la caisse bois, et même pour

les palettes seulement de caisses en bois, on voit qu'elles ne sont pas toutes pareilles dans leur dimension. Il y en a de 6, il y en a de 12, mais les 6 peuvent être sur 2 étages de 3, elles peuvent être à plat de 6 et même pour 2 pièces à plat de 6, vous n'avez pas les mêmes hauteurs, les mêmes largeurs.

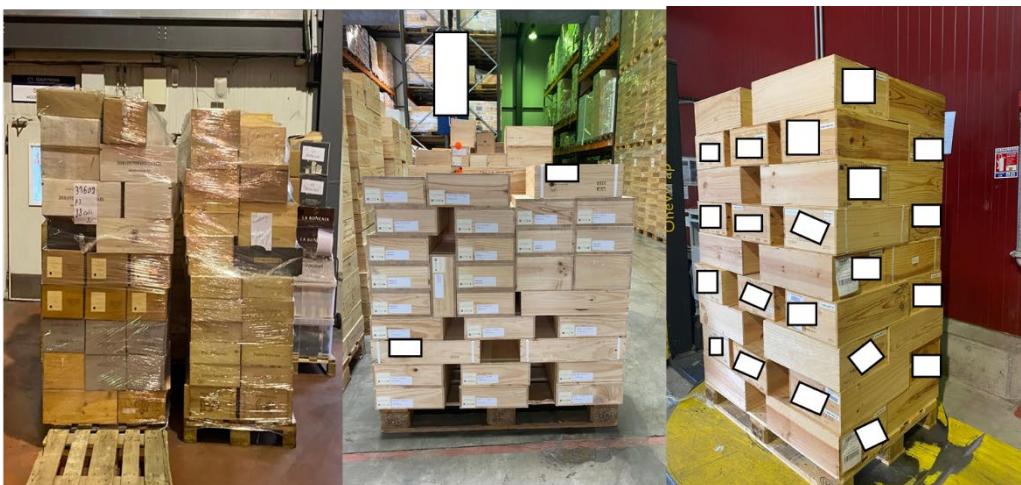


Figure 1 : Exemples de palettes

C'est le château qui décide du format et des dimensions des caisses, les services marketing innovent en la matière, il n'existe pas de standards de conditionnement même pour de l'export. C'est donc un élément de variabilité très important et très déterminant dans le travail du montage des palettes qu'ils ont à gérer.

Il y a aussi des palettes différentes : des palettes Europe, des palettes VMF, des demi-palettes, et donc la taille et la largeur des palettes ne sont pas les mêmes et les commandes sont aussi très variables. Il peut y avoir 4-5 pages de commandes où on fait 3-4 palettes, comme il peut y avoir une page où on ne fait qu'une seule palette, donc une grosse variabilité aussi en termes de commandes qui va rajouter plus ou moins de complexité.

C'est donc un travail cognitif. Monter une palette, c'est souvent vu comme un boulot physique, un travail où on ne fait que monter des caisses avec beaucoup de manutentions mais il y a aussi une dimension cognitive renforcée. En ergonomie, ce n'est pas étonnant de dire ça, mais nous pensons que depuis l'augmentation de la diversité, de la complexité des commandes et notamment des formats de caisses, cette dimension cognitive est renforcée. C'est-à-dire que les opérateurs vont développer des automatismes en lien avec la répétition de la tâche et la nature incorporée de ce travail. Ces derniers sont gages d'efficience et d'efficacité, mais il y a une importance à pouvoir développer des automatismes ouverts à la variabilité et à la diversité des situations.

Il y a quelques verbatim où on voit l'importance du calcul : « *Quand le client ou l'ADV fait une commande de 486 « bts » c'est sans considérer le conditionnement* » « *Il faut savoir calculer les formats des caisses* ». Les préparateurs se sont aperçus que depuis 10-15 ans, ils font une pré-étude des commandes. C'est-à-dire qu'il revient à l'opérateur monteur de palette de déterminer le conditionnement de la palette, ce n'est pas le client ou même en interne l'administrateur des ventes qui détermine le montage des palettes. À partir des lignes de commande qui arrivent, c'est aux opérateurs de définir le nombre de palettes qu'il va falloir par rapport à la commande en tenant compte de la diversité des caisses. Ça, c'est du calcul. À chaque fois qu'ils reçoivent les fiches de commandes, ils vont consacrer un temps à les étudier pour planifier, anticiper, visualiser la palette finale. Cette pré-étude s'est intensifiée et a complexifié largement le travail. On est loin d'une vision purement exécutive de monter des palettes et de faire des piles de façon répétitive. Dans la répétition, on souligne de la variabilité. Bien sûr c'est aussi physique de monter une palette, il y a une variabilité et une grande diversité de postures en fonction de l'endroit où on attrape les caisses ou cartons et selon les opérateurs.

Monter une palette, c'est en gros faire du picking comme vous pouvez le voir ici dans un exemple d'organisation des travées (Figure 2). Dans cet entrepôt, il y a les travées : A, B, C, D, E, F, G. Les formats sont rangés et regroupés selon leurs similitudes dans chacune des travées.

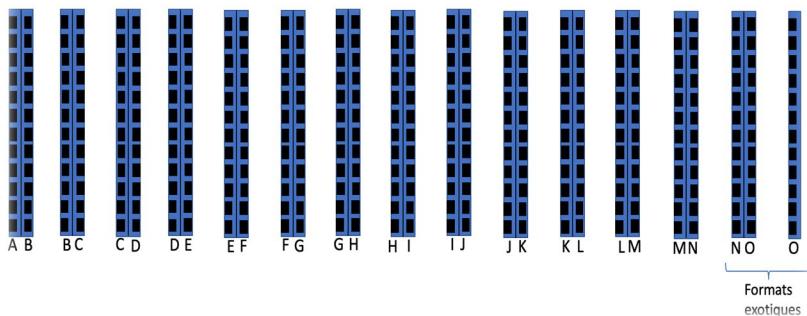


Figure 2 : Exemple d'organisation des travées

Les travées F et G sont pour les formats exotiques. Ces dernières gagnent de plus en plus du terrain, signe de l'augmentation de la diversité à traiter.

Les opérateurs font du picking dans les allées à l'aide d'un transpalette, à l'aide d'un tridimensionnel qui permet d'aller à 6 mètres de haut pour attraper les caisses des travées et les mettre directement sur la palette finale en hauteur. Tous les entrepôts ne sont pas équipés de la sorte. Dans d'autres cas, les opérateurs vont — avec un chariot élévateur qui monte à 6 mètres — chercher la palette de stockage en haut, la descendent au sol, mettent les caisses qu'il faut sur la palette à monter, puis remontent la palette de stockage en haut des travées. Il y a donc une diversité de moyens pour monter une palette.

De façon caricaturale, monter des palettes c'est faire du picking en allant chercher les bonnes caisses/cartons au bon endroit pour arriver à faire des piles, sauf que ce que l'on voit, c'est que ce n'est pas si simple de faire des piles.

Ce qui est important dans ce travail et qui fait le cœur de ce savoir-faire, c'est d'arriver à combiner une diversité de caisses pour que ça tienne. Les opérateurs l'ont bien dit : il est important de « savoir calculer la diversité, repérer le nombre de caisses qu'on a besoin et la diversité des formats pour pouvoir monter ».

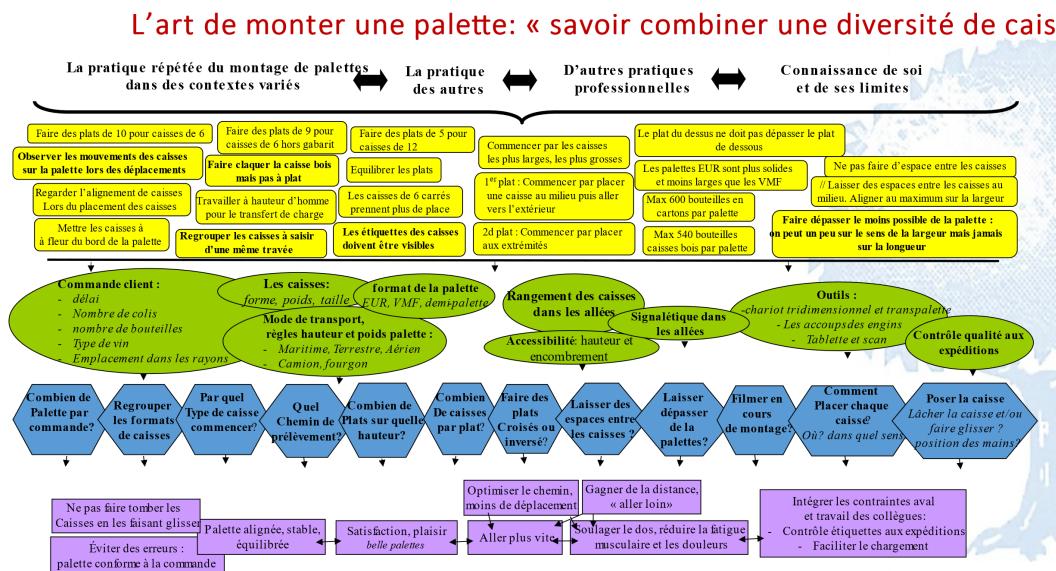
Quand on a choisi le terme d'art, c'est qu'on pense qu'il y a vraiment un vrai talent autour de ce montage, une habileté, un savoir-faire qui sont construits pour parvenir à faire des montages de palettes « belles » et « stables ».

Il y a un enjeu sur la construction d'automatismes qui permettent de gérer la variabilité et la diversité des produits qu'il faudrait développer, notamment dans le cadre de la formation, de la transmission des savoirs dans des univers instables comme les entrepôts de logistique que l'on peut considérer souvent comme stables contrairement à des chantiers de BTP par exemple, ou à l'hôpital. Dans les métiers de la logistique, il y a des professionnels formés, des outils informatiques, des process, des spécialistes supply chain, etc. pour organiser et cadrer ce travail, pensant réduire cette instabilité, or cela ne semble pas suffire.

Pour cette communication, j'ai choisi une modélisation de ce geste du montage d'une palette qui fait appel au modèle que j'ai élaboré dans le cadre de ma thèse et il est assez opérant pour moi. Il est très structurant pour moi, je l'utilise encore pour mener mes analyses gestuelles et pour pouvoir les formaliser.

Donc, si j'essaie de comprendre un peu plus, de vous décrire un peu plus comment les opérateurs procèdent, les savoir-faire qu'ils ont construits pour pouvoir monter des palettes, voici ce que cela donne (Figure 3). Là, ce que vous voyez en bleu, c'est toutes les microdécisions que prend l'opérateur pour pouvoir monter sa palette. Il va devoir définir combien de palettes par commande, à partir de la

commande, et regrouper les formats de caisse entre elles suivant les types de caisses : avec quel type de caisses je vais commencer à partir ? Quel chemin de prélèvement ? Quel chemin dans les allées et les travées ? Combien de plats sur quelle hauteur ? Combien de caisses par plat ? Faire des plats croisés ou faire des plats inversés ? Est-ce qu'on laisse des espaces entre les caisses ou est-ce qu'on les colle toutes ? Est-ce qu'on laisse dépasser des caisses de la palette ? Est-ce qu'en cours de montage de la palette, je choisis d'aller filmer ou pas les palettes avant d'arriver au bout ? Comment je place chaque caisse, dans quel sens, à quel endroit ? Je commence par le milieu ou je commence par l'extérieur ? Est-ce que je les mets sur la longueur, sur la largeur ? Dans quel ordre je m'y prends ? Comment poser la caisse ? Est-ce que je lâche la caisse, à quel moment, comment je la lâche ? Est-ce que je la fais glisser ? Est-ce que je fais du glissement et que je lâche un petit peu et où je positionne mes mains ?



Séminaire CREATP Âges Travail – mai 2024-

5

Figure 3 : L'art de monter une palette « Savoir combiner une diversité de caisses »

Toutes ces microdécisions sur la façon de m'y prendre vont permettre d'atteindre plusieurs objectifs. C'est ce que vous voyez dans les rectangles mauves qui commencent à apparaître. Des objectifs orientés vers la qualité, c'est-à-dire que l'objectif, c'est quand même d'avoir une palette qui au final est alignée, stable et équilibrée. Ça, c'est vraiment fondateur pour eux dans la façon de s'y prendre. Mais derrière ces objectifs qualité, il y a aussi le fait quand même de ne pas faire tomber des caisses en les faisant glisser, par exemple, et aussi d'avoir une palette conforme à la commande, d'éviter des oubli de caisses ou autres.

En lien avec ces objectifs qualité, qui ressemblent plus à la qualité du côté de l'entreprise, il y a la qualité du côté de l'opérateur, qui est l'idée d'avoir une belle palette. Il y a des objectifs esthétiques qui sont visés dans le final, faire des belles palettes, que ce soit aligné, droit, équilibré.

En lien avec ces objectifs qualitatifs, il y a plutôt des objectifs de production et de préservation de soi. C'est-à-dire que l'idée, c'est aussi de respecter des délais et qu'il faut aller quand même au plus vite. Il y a plusieurs palettes et commandes à faire avec des délais d'expédition à respecter. Pour cela, ils vont optimiser les chemins de déplacement, ils vont regrouper des caisses ensemble, ils vont essayer aussi quand ils doivent saisir des caisses d'un point A pour les mettre à un point B, de s'organiser, de s'installer, de se mettre à hauteur avec des transpalettes pour essayer de gagner de la distance d'atteinte. Cela permet également d'évidemment aussi de soulager le corps, et d'aller vite.

Un dernier ensemble d'objectifs qui est poursuivi, c'est d'intégrer le travail des collègues dans les choix. C'est-à-dire qu'ils vont intégrer les contraintes de l'aval dans la façon de monter la palette. Ils vont positionner les caisses sur la palette de façon qu'aux expéditions, les opérateurs puissent contrôler les étiquettes. Ce point pour les plus jeunes est plus difficile à atteindre. Ils ont du mal à arriver à

rendre visible le plus possible toute la série d'étiquettes qui doivent être contrôlées derrière pour éviter que l'opérateur aux expéditions ne bouge les caisses. Il faut dire que sur une caisse ou un carton il y a beaucoup d'étiquettes pas toujours situées sur les mêmes endroits. Il y a aussi l'idée d'intégrer dans la façon dont ils montent leurs palettes les contraintes du transport et du chargement. Ils cherchent à faciliter le chargement dans un fourgon ou dans un camion pour les caristes.

Tous ces choix se font forcément en fonction de certains déterminants de la situation, en vert ici. C'est-à-dire en fonction des caractéristiques de la situation du moment. Ce qui joue vraiment, c'est ce premier ensemble de déterminants en vert que vous voyez, qui sont très liés à la commande du client : les délais, le nombre de colis, le nombre de bouteilles, l'emplacement dans les rayons, etc. Mais aussi, le format de la palette, est-ce que c'est une demi-palette ou pas ? Le mode de transport, est-ce que ça va être du maritime, du terrestre, de l'aérien ? Cela modifie les hauteurs légales des palettes auxquelles ils ont droit et la taille des palettes. Est-ce que le transport sera dans un fourgon ou un camion ? Parce qu'ils feront plus ou moins dépasser si c'est du fourgon ou du camion. Il y a aussi le format et poids des caisses/cartons comme déterminant de l'activité.

Un autre ensemble de déterminants concerne le système de rangement des caisses dans les travées, là où les personnes vont faire le picking, la signalétique, l'accessibilité en haut ou pas, s'il y a des encombrements ou si elles sont bien rangées.

Évidemment, les outils qu'on utilise, si on a un chariot tridimensionnel ou transpalette, à quel moment ils décident de prendre le transpalette ou le tridimensionnel ou un chariot qui monte à hauteur ? Le choix peut s'opérer selon les engins et les à-coups qu'ils font, la fiabilité, l'état du sol, la tablette et l'état de marche des scans et de la tablette, et aussi le contrôle qualité aux expéditions, la connaissance du contrôle qualité aux expéditions.

Quand on regarde ça, finalement, l'opérateur fait ses microdécisions en bleu en fonction des éléments de la situation du moment. Mais, évidemment que ces microdécisions dépendent aussi de l'expérience de l'opérateur et des connaissances à la fois déclaratives et procédurales, qui prennent forme dans des sortes de règles d'action — que vous voyez en jaune ici — qu'ont élaborées les opérateurs avec l'expérience et qui viennent guider les choix, les microdécisions — en bleu — en fonction de la situation - en vert.

Finalement, ces principes de base sous-jacents aux gestes et qui permettent de décider et d'agir en situation de gérer la diversité sont construits avec l'expérience.

Prenons des exemples de ces principes comme celui « d'observer les mouvements des caisses » : lors de la manipulation du chariot élévateur, l'opérateur observe les mouvements des caisses sur la palette en roulant, en montant ou en descendant, et si les caisses commencent à s'écartier, cela veut dire qu'il y aura besoin d'aller filmer ; Ou encore celui de « regrouper les caisses à saisir d'une même travée » pour s'optimiser des déplacements, l'opérateur va rester au maximum dans une même travée. Pour celui de « faire dépasser le moins possible de la palette », voici la règle construite : « on ne peut pas faire dépasser sur la longueur, juste sur la largeur ». Cela concerne l'intégration des contraintes du chargement derrière pour permettre l'alignement des palettes. Et quand ils font dépasser, c'est de 1cm maximum.

Un autre principe concerne « Faire claquer la caisse de bois » : c'est en fonction du bruit qu'ils lâchent la caisse bois sur les autres. Ils les font claquer parce qu'ils veulent préserver la caisse et éviter la chute. C'est-à-dire que parfois, il y a des rebords, il y a des petits clous, des agrafes qui dépassent. S'ils ne font que glisser la caisse pour s'éviter de trop porter, ils peuvent faire tomber soit la caisse du bas, soit rayer le bois pour préserver la caisse. Mais en même temps, faire claquer, ce n'est pas claquer à plat, parce que sinon, ils peuvent casser des bouteilles à l'intérieur. C'est souvent du vin de luxe. Ils appuient la caisse sur un angle et il y a un moment où ils lâchent. L'expérience se joue dans le moment où ils lâchent et cela fait plus ou moins de bruit. Au bruit, cela claque assez fort, mais ils savent quand ils peuvent lâcher plus tôt. Cela permet de réduire l'effort dans les bras. Les plus jeunes ont du mal,

ils accompagnent davantage la caisse, forcent un peu plus dans les bras avant de savoir qu'ils peuvent claquer plus tôt pour faire moins de bruit.

Quand on essaie de comprendre d'où viennent ces règles et comment les opérateurs les ont construites, on s'aperçoit qu'il y a 4 registres d'expérience. C'est-à-dire que d'abord, c'est le fait d'avoir répété des montages de palettes dans des contextes variés, faire face à la diversité permet de mener une réflexion et de pouvoir améliorer sa pratique. Ou plutôt, ce n'est pas tellement le fait même de répéter, c'est plutôt l'analyse des résultats de son action qui permet de faire évoluer la pratique. La pratique des autres est aussi une autre source de construction des principes, beaucoup ont appris au contact d'anciens. Un opérateur — ça fait 18 ans qu'il était là — a appris avec son beau-père qui est là depuis 30 ans dans l'entreprise et qui lui a donné tout un tas de conseils.

La pratique professionnelle dans d'autres secteurs constitue une autre source de construction de l'expérience gestuelle : l'opérateur avec 18 ans de pratique était avant logisticien dans un autre secteur que le vin et il y a des règles de montage de palettes qui sont partagées indépendamment du produit : sur les hauteurs, les questions de poids, le dépassement sur la largeur et pas sur longueur, donc il y a des règles partagées. Il y a aussi la source de la connaissance de soi et de ses limites. C'est-à-dire qu'en fonction de son propre gabarit, de ses douleurs, on va trouver des moyens ou des façons de faire qui nous sont plus adaptées.

Finalement, ce qu'on voit, c'est que les opérateurs, avec l'expérience, ont développé tout un tas de règles d'action qui se complexifient et qui permettent de gérer la diversité des contextes et de leur donner un caractère beaucoup plus adaptable.

Pour terminer, j'aimerais mettre l'accent sur un point par rapport à cette compréhension du montage des palettes, sur cette notion de diversité parce que cela me paraît important. Je ne dirais pas que c'est contradictoire, mais on se retrouve quand même dans de l'activité où il y a de l'automatisme qui se développe et en même temps, il faut faire face à de la diversité et de l'instabilité dans un environnement fermé et très organisé (process, outils informatiques de suivi...). Comment les opérateurs intègrent et arrivent à garder un œil sur la diversité ? Alors la diversité, c'est une source de réflexion. C'est par le développement de la réflexion sur la situation qu'on va développer des activités métafonctionnelles et des pratiques réflexives pour améliorer l'exécution de ce qu'on est en train de faire. Je suis donc allée voir un peu du côté de ce que pouvaient dire parfois les sciences cognitives ou la psychologie cognitive sur le sujet, parce que j'avais envie de comprendre sur ce niveau : comment les opérateurs peuvent être aussi efficaces, aussi habiles, avec un niveau d'actions souvent assez automatiques ?

Certes à certains moments, ils sont moins en mode automatique, ils sont plus en réflexion, en fonctionnement sur les règles si on se réfère au modèle de Rasmussen. En référence à des théories issues des sciences cognitives, la diversité à traiter, finalement, nécessite ce qu'il appelle un retraitement actif de l'information. Pour eux, c'est la réflexion. C'est l'idée qu'on retraite l'information de façon répétée. Dans une forme de répétition de l'action, l'élément un peu différent va amener les opérateurs à retraiter l'objet. L'enjeu est bien sûr de percevoir ces éléments. Cela va les amener à retraiter l'objet et donc à retraiter l'information, ce qui va permettre de développer des règles plus complexes et donc de l'expérience.

Finalement, avec plus de retraitement d'information, on perçoit plus de détails. Plus on revoit des choses, même si c'est un peu différent, plus on va petit à petit percevoir des détails. On va les intégrer dans notre représentation, et donc on va augmenter notre niveau d'expérience. Ce retraitement d'information se déroule dans le temps, il permet la construction d'un stimulus dans un contexte plus large qui va conduire à un environnement plus riche et plus qualitatif.

Finalement, il conduit à la possibilité de sélectionner et d'amplifier l'attention. C'est ce qui m'intéresse ici. C'est-à-dire que plus il y a du retraitement d'information, plus on étend notre capacité à retraiter de l'information. Il me semble que chez les préparateurs de commandes, c'est un peu ce qui se passe, c'est qu'ils développent une capacité attentionnelle plus élaborée. Ils vont sélectionner et amplifier

leur attention. Finalement, ils vont développer des compétences en lien avec l'usage de leurs ressources attentionnelles, une compétence spécifique attentionnelle.

Il y a ainsi une dimension métacognitive dans les gestes, dans leur construction et leur réalisation, dans la manière d'utiliser son attention, et cela vient renforcer l'efficacité de l'opérateur au travail et sa capacité à gérer les situations. Je pense que dans l'automatisme, se développe cette capacité d'utiliser les ressources attentionnelles qui permettent de rendre plus efficaces et efficientes les gestes.

Je vous remercie de votre attention. Je pense que maintenant, Jeanne va pouvoir prendre le relais sur des questions parce qu'une fois qu'on a reconnu cette complexité du geste, tout l'enjeu, c'est de se dire : « Qu'est-ce qu'il y a de transmissible dans le geste ? »

C'est ce qu'on a déjà traité dans le cadre de ma thèse et que d'autres traitent encore, mais qu'est-ce qu'on va pouvoir transmettre à travers les gestes ? Une fois qu'on comprend cette complexité, comment peut-on améliorer les processus de transmission des savoir-faire ? Parce qu'on sait qu'un geste ne se transmet pas. Quels sont les dispositifs que l'on va pouvoir mettre en place pour finalement mieux participer à la valorisation de ces métiers-là, mieux organiser leur transmission, mieux organiser la formation ? Peut-être que cela peut aider aussi à rendre des métiers plus attractifs. Merci.

Jeanne THÉBAULT

Il nous semblait important que Karine puisse prendre la parole pour expliquer ses travaux et présenter la manière dont elle réutilise aujourd'hui des aspects déjà travaillés par le passé. Cela me donne la possibilité — avec cette transition — de pouvoir identifier justement des aspects autour de ces questions : si ces gestes professionnels ne se transmettent pas, qu'est-ce qui peut se transmettre et comment va se dérouler cette transmission en situation ?

J'ai repris des éléments de définition de ce que j'avais appelé dans mon travail de doctorat, co-encadré à l'époque par Corinne Gaudart et Serge Volkoff, un processus d'élaboration d'interactions formatives. En définissant ces aspects comme un ensemble d'échanges à propos des pratiques professionnelles au cours de la réalisation du travail entre des individus aux parcours, expériences et ancienneté divers ; des échanges marqués par les asymétries que cette diversité implique entre ces individus.

Cela veut donc dire qu'on est dans une définition assez large de la question de la transmission professionnelle et que l'on n'est pas contraints à des aspects de dispositifs ou de formations officielles, mais que l'on élargit la question à des potentielles situations d'apprentissage par la médiation d'autrui dans le fait d'aborder en situation des aspects des pratiques professionnelles.

On va voir que l'on change de perspective sur les fameux conflits intergénérationnels dont je parlais en introduction. On rentre plutôt ici par des questions de parcours, d'expériences et d'ancienneté variées, et de voir comment ces aspects-là se combinent en situation, et comment chacun et chacune participe finalement à l'élaboration de ces interactions formatives.

J'ai repris ici, en modifiant un petit peu par rapport à ce que j'avais fait précédemment, une formalisation des différentes facettes de la transmission que j'ai construite à partir des différents travaux, en ergonomie, mais aussi dans d'autres disciplines, sur l'identification des caractéristiques, facettes de la transmission. J'ai choisi ici de présenter plus spécifiquement, pour illustrer chacune de ces facettes, des travaux qui ont été présentés dans les séminaires CREAPT précédents, et par des personnes de l'équipe ou des collègues proches (même si en distance, c'est loin parce que ce sont des collègues québécois.es notamment). Je vous propose donc d'aborder la complexité de cette transmission des savoirs professionnels en insistant sur le côté « multi - quelque chose », avec les termes : multiforme, multi-acteurs, multimodale, multidimensionnelle, multifonctionnelle. L'objectif étant de regarder pour chaque facette/dimension, la complexité de chacune d'elles, et de pouvoir présenter un modèle plus global avec l'ensemble de ces facettes.

Du côté du multiforme, on est là sur une facette/dimension qui concerne des aspects plus ou moins formalisés, plus ou moins outillés, plus ou moins organisés, ou alors plutôt dans la réalisation d'une

dimension opportuniste, discrétionnaire qui reste à la charge des professionnels en situation. On est face à des situations soit très formalisées, soit très peu formalisées et opportunistes.

La deuxième dimension (en lien avec la première) concerne l'aspect multi-acteurs. On est face à des configurations d'acteurs qui sont soit des acteurs qui étaient prévus au départ, dans des dimensions plus ou moins organisées, ou alors dans des formes plus opportunistes, avec les collègues qui sont présentes à ce moment-là. Il y a donc une diversité d'acteurs possible, dans leur diversité d'âges, d'anciennetés, de parcours, à l'occasion de la rencontre, dans le fait de réaliser des tâches ensemble, ou dans le fait d'identifier qu'il y a des besoins d'entraide en situation. Là, on a une diversité multiacteurs et donc multiplicité de relations, d'échanges, et d'interactions entre des personnes qui sont soit du même niveau d'expérience, du même âge, ou alors qui reflètent une grande diversité.

La dimension multimodale, cette fois-ci, met en lumière les manières d'interagir, les modalités « didactiques », « pédagogiques », qui sont variées, dans la possibilité de pouvoir montrer, commenter, faire faire, faire avec, laisser faire seul, etc. Donc plusieurs dimensions ici sont possibles, et on le verra par la suite dans l'exemple en situation, cela dépendra des contextes très singuliers et spécifiques des situations.

La facette multidimensionnelle, là, je ne vais pas insister beaucoup dessus parce que je pense que l'exemple proposé par Karine illustre bien cette multidimensionnalité qui relève à la fois des aspects de connaissance de soi, connaissance des autres, connaissance du système et connaissance — elle l'a dit aussi — dans la relation de service, des aspects sur les clients, les destinataires. À ceci près que ce qui va nous intéresser du point de vue de la transmission c'est de voir comment les dimensions des gestes professionnels, des pratiques professionnelles, sont plus ou moins abordés en situation.

Dernière dimension, dernière facette, c'est l'aspect multifonctionnel. Il s'agit ici de mettre en lumière le fait que la transmission porte en elle-même et provoque des activités réflexives chez les acteurs, donc chez le nouveau, mais aussi chez les personnes qui sont amenées à être dans ces interactions formatives, dans des registres différents. On retrouve ici le fait que la transmission participe à des aspects de sécurité, de santé, de fiabilité, de performance, de qualité. Cela pose donc la question — on le verra en conclusion — de la prise en compte de cette complexité par les différents acteurs au niveau organisationnel.

D'autres aspects transverses sont aussi importants, mais ne rentraient pas dans les aspects « multi ». Ils participent toutefois aussi à la complexité des différentes facettes de la transmission. C'est le cas par exemple de la dimension temporelle. Le fait que la transmission des savoirs professionnels est inscrite dans le temps, dans un temps qu'il est difficile de quantifier, difficile d'anticiper ; il est difficile de pouvoir identifier les moments d'apprentissage, formatifs en tant que tels dans les situations au quotidien. On est donc sur des temporalités des personnes au niveau individuel, le fait d'avoir déjà réalisé ou non ce qu'il y a à faire, mais aussi au niveau collectif avec le temps des binômes et des collectifs : est-ce qu'on se connaît déjà ou non ? Est-ce qu'on a déjà travaillé ensemble ou non ? Est-ce qu'on a déjà réalisé ensemble ce type de tâches ou non ? Mais il y a aussi le temps de la production, le temps des projets de l'institution, les possibilités de pouvoir ou non s'organiser ensemble, etc. Quelle place est alors donnée à la transmission ?

Autre dimension importante, c'est le caractère situé de la transmission. Je vais y revenir dans quelques instants.

Avant cela, pour conclure sur cette diapositive, je voulais insister sur le fait que formaliser ces différentes facettes de la transmission des savoirs professionnels, c'est proposer une grille de lecture maintenant disponible pour les différents acteurs, pour guider leurs réflexions sur l'élaboration de dispositifs autour de la transmission. Si l'on souhaite réfléchir à la formalisation ou aux éléments ressources pour cette transmission, il ne va pas falloir se centrer uniquement sur l'une de ces facettes, mais prendre en compte les différentes dimensions proposées ici, et leur interaction.

Le caractère situé, maintenant. Je vais l'aborder par une modélisation, aussi formalisée pendant ma thèse. Je l'ai requalifié dernièrement de « modèle des 4C » pour qu'il soit plus percutant dans la mémorisation. « 4C » pour présenter le caractère dynamique de la construction et l'élaboration de ces interactions formatives.

Le premier C, c'est le Contexte. Le contexte est très important parce qu'il va conditionner tout ce qui va se passer, si les aménagements de marges de manœuvre sont possibles, etc. Il va falloir ainsi repérer les situations de travail dans leur contexte : l'organisation des services, les effectifs, les tâches à réaliser, le nombre de patients et les tâches qu'il y a à réaliser par exemple à l'hôpital, etc. Tout cela, c'est le cadre qui va conditionner les trois autres dimensions, les trois autres C.

Le deuxième C correspond à la Conciliation. Conciliation entre les activités de transmission et de production avec l'idée que ce fameux contexte va définir des modalités d'organisation de cette conciliation, soit de manière assez large où le collectif va pouvoir participer à l'organisation des temps ou des modalités d'échanges avec les différents collègues, et puis d'autres situations sont de plus en plus contraintes, avec celles qui permettent aux personnes de saisir des opportunités pour pouvoir échanger, ou celles beaucoup plus contraintes où il faut répondre à des urgences, où la dimension de répondre aux enjeux de production prend le dessus sur les aspects de la conciliation avec la transmission et où la transmission est mise « entre parenthèses ».

Le troisième C, c'est la co-construction des relations. Les relations, cela veut dire qu'il y a à la fois l'idée que chaque personne va devoir découvrir les autres et qu'avec cette différence d'ancienneté, d'expérience, d'âge, chacun des protagonistes va avoir une responsabilité dans cette co-construction des relations : devoir donner à voir ce qu'on sait et ce qu'on ne sait pas, donner à voir comment on va s'organiser, etc. Il y a un moment donné où le fait de se découvrir ou le fait d'avoir déjà travaillé ensemble, détermine le fait de savoir comment on s'organise pour travailler ensemble. On établit ensemble des règles de fonctionnement pour savoir ce qu'on peut faire, ce qu'on ne peut pas faire, comment on va le faire. Apparaît ici aussi une dimension temporelle, avec l'idée de projection dans l'avenir. Les protagonistes ne sont pas uniquement dans le « ici et maintenant », mais peuvent/doivent aussi envisager comment ils devront ou pourront faire ensemble dans les situations futures. Il faut donc voir cette dimension comme la possibilité d'une démultiplication de rencontres, avec différentes personnes, où se jouent à chaque fois de nouvelles rencontres et l'élaboration de ce processus de co-construction de la relation : se connaître, donner à voir qui on est, ce qu'on sait faire ou non, ce qu'on peut faire ensemble, etc. Ce sont des éléments qui sont plutôt invisibles aujourd'hui, mais qu'il faut pouvoir prendre en compte en situation.

Et puis, le quatrième C, c'est la combinaison des savoirs professionnels. Ça rejoue un petit peu les dimensions multidimensionnelles abordées par Karine. Mais là, j'ai repris des éléments plutôt sur la proposition faite de l'articulation des pôles de l'activité présentée par Annie Weill-Fassina et Catherine Teiger, et qui a été retravaillée après par Sandrine Caroly et Annie Weill-Fassina dans les situations de relations de service. Les pôles de l'activité étaient d'abord présentés sous la forme d'un triangle : soi, système et autres. Le triangle s'est transformé en losange en ajoutant les usagers, les destinataires dans les situations de service. En situation, il y a des éléments qui concernent chacun des pôles, mais il y a aussi besoin de les articuler. Ce qui se joue dans les situations de transmission, c'est de pouvoir identifier/présenter l'articulation entre ce qui concerne sa propre position, ce qui concerne la disposition des usagers, ce qui concerne les règles, etc. On est donc dans cette combinaison.

Cette présentation de modèle des « 4 C » cherche à montrer qu'il y a un travail d'élaboration de ces interactions formatives, et qu'elles ne sont jamais stables. Les dynamiques dans les situations conditionnées par les éléments de contexte, par des connaissances plus ou moins existantes entre les professionnels, et des aspects de changement dans les situations, peuvent bouleverser en retour les aspects des savoirs professionnels. Il faut le voir comme des interactions entre les différents éléments (4C), qui évoluent dans le temps.

Un point essentiel par rapport à d'autres approches consiste ici à ne pas apprêhender la transmission par une entrée par les « contenus ». Nous sommes plutôt dans une entrée de la transmission professionnelle par la prise en compte de ces interactions entre ces différentes composantes (4C) et pas uniquement par le « quoi transmettre », qui ne correspond qu'à l'un des 4C. Il s'agit pour nous plutôt d'appréhender le « quoi transmettre » en le situant par rapport aux autres aspects : dans quel contexte, auprès de qui, pour faire quoi, avec qui ?

Pour finir, nous souhaitons aborder les questions de ressources et de contraintes, à la fois de la construction des gestes professionnels et de la transmission professionnelle en questionnant potentiellement les conflits, les contradictions qu'il peut y avoir entre les définitions de cette complexité. On a ainsi cherché à montrer aujourd'hui dans nos exposés l'idée que chacun des acteurs, à un niveau différent, peut porter une définition de la complexité ou de ces enjeux de gestes ou de transmission différents, dans leurs manières d'appréhender les choses, dans des temporalités différentes, donc avec cette contradiction de temporalité entre construction de l'expérience, qui nécessite du temps, et immédiateté de l'organisation des institutions, et des attentes en termes de production. Des acteurs à des niveaux différents qui peuvent proposer des réponses par formalisation, par capitalisation, tout ce dont on a parlé en introduction. Cela questionne à la fois la définition, mais aussi les propositions et les niveaux d'actions qui sont proposés.

Le point de vue que l'on vous propose aujourd'hui, c'est le fait de chercher une cohérence entre ces différents niveaux. C'est le fait de naviguer entre les niveaux. On peut participer par les analyses des situations à l'élaboration de dispositifs de formation, mais ce qui nous intéresse en tant qu'ergonomes, c'est aussi de pouvoir agir sur les situations de travail et sur l'organisation. Nous ne cherchons pas à comprendre les situations juste pour être centrés sur des aspects pédagogiques et essayer d'améliorer ces aspects-là, mais bien, comme on l'a vu dans le modèle précédent, de prendre en compte les aspects de contexte, les contextes de production et comment on peut faciliter, redonner du temps pour la construction de l'expérience, comment aider les personnes et les institutions à développer les possibilités d'action en situation, et comment recréer des espaces réflexifs, et pouvoir générer des ressources de réflexion pour l'élaboration de ces gestes professionnels et de cette transmission professionnel. Je vous remercie de votre attention.

Applaudissements.

Catherine DELGOULET

Merci beaucoup, Jeanne. Effectivement, on a dit que le travail changeait et on le voit aussi dans cet amphi. C'est-à-dire que plus cela va, plus il y a d'écrans et moins ceux qui sont là voient les personnes auxquelles ils s'adressent. C'est merveilleux.

On a 6 minutes pour réagir à cette belle présentation qui met en perspective vos travaux d'une très jolie manière. Merci beaucoup pour tout ceci. N'hésitez pas, la parole est à la salle pour vos réactions, questions et demandes de précision.

Géraldine BODY, maîtresse de conférences en Sciences de l'éducation et de la formation à Nantes Université.

Bonjour, ma question, je ne sais pas si vous allez pouvoir y répondre parce, qu'elle concerne le modèle des gestuelles de Karine Chassaing.

Dans les différentes catégories de son modèle qu'elle nous a proposé, je me demandais quelle était la catégorie qui renvoyait au sens et à la signification du geste, à ce qui renvoie au « pourquoi » en un mot, et pas le « pour quoi » en deux mots. Si je viens sur ce terrain, c'est parce qu'elle s'est positionnée par rapport au schème en disant que c'était autre chose qu'elle proposait. Moi, je ne retrouve pas cet élément-là, même si elle dit que les gestuelles sont proches des schèmes. Je voulais donc savoir si c'était aussi un des éléments qui ont fait la différence. Je ne sais pas si ma question est très claire.

Etant donné que Karine, c'est son modèle et qu'elle n'est pas là, est-ce que vous allez pouvoir répondre ? Je ne sais pas. Je suis désolée.

Jeanne THÉBAULT

Je vous remercie de poser la question parce que de fait, l'objectif aussi, même si on a été contraintes de lui faire faire une présentation enregistrée, c'est quand même de pouvoir garder les traces des questions que cela a suscitées, et qu'on se propose aussi qu'elle puisse réagir par écrit potentiellement dans les actes à cette occasion pour donner quelques mots. J'avoue que je ne m'aventurerai pas sur ces questions-là, mais je regarde mon collègue par ici qui, je pense, va pouvoir proposer une forme de réponse.

Serge VOLKOFF

J'ai codirigé la thèse de Karine donc je peux vous dire ce qu'elle avait en tête, qui a à voir avec le sens à l'époque de sa thèse et cela a pu nous arriver d'en reparler depuis, et j'espère ne pas la trahir. Peut-être que dans des échanges à venir, elle vous dira que j'ai dit n'importe quoi sur son approche du sens.

Je dirais que dans son modèle un peu général avec ces multi-hexagones, le sens est tout en haut et tout en bas. Dans sa thèse, elle distingue clairement geste et mouvement. Dans geste, elle introduit déjà une dimension de sens. Le mouvement, c'est juste une mobilisation d'un segment articulaire. Le geste, c'est déjà avec une perspective qui peut renvoyer, y compris à des valeurs.

Et puis, de geste, elle passe à la gestuelle, qui est un terme qu'elle a utilisé de temps en temps, qui est justement cette partie la plus structurée du geste. Cela rejoint aussi la partie initiale de l'exposé de Jeanne et même de Catherine : la partie, ce que tu disais, de stable pour gérer l'instabilité.

Je dirais, Karine me contredirait peut-être, que le sens est évidemment dans les objectifs et les perspectives que l'on se donne, où on a un certain nombre de buts à atteindre. Ceci est l'une des composantes structurantes du sens.

Au travers de tout ce qui est décrit là, finalement, cela se rattache, une sorte de fil, jusqu'à des composantes extrêmement personnelles, intimes et de parcours qui sont la construction de l'expérience. Le sens serait probablement dans un lien entre tout en haut et tout en bas de son schéma. Cela étant, il faut lui demander.

Jeanne THÉBAULT

Merci Serge.

Catherine DELGOULET

Pas d'autres questions ? Moi, cela m'a fait repenser au petit élément que tu as mentionné dans un coin du diaporama, justement, cette relation que vous avez réfléchie entre la question du stable et de l'instable. J'aimerais bien, si c'est possible, aller un peu plus loin là-dessus, de voir comment vous pensez cette question de la stabilité et de l'instabilité, comment vous l'avez travaillée, comment vous en avez discuté.

Jeanne THÉBAULT

Dans les échanges que nous avons eus, finalement, nous nous sommes déjà dit...ce que je vous ai proposé en introduction, c'est qu'on avait un héritage commun avec une posture commune sur la vision de l'expérience, avec l'idée que c'est quelque chose qui se construit dans le temps, qui relève d'une confrontation aux situations. Karine l'a beaucoup dit aussi, c'est le côté de la pratique répétée, mais la pratique répétée dans des contextes variés.

Et donc, l'idée de ce jeu entre stable et instable, c'est de proposer une vision qui permettrait de concevoir les aspects d'élaboration, que ce soit du côté de la conception des gestes professionnels ou des

dispositifs de transmission, comme portant ce regard-là de notre définition de l'expérience, qui prend en compte l'élaboration de pratiques réflexives confrontées aussi à l'expérience des autres.

L'expérience ne se transmet pas, mais par la transmission, on a accès à des dimensions de l'expérience des autres. C'est donc : comment utiliser les connaissances que l'on a produites là pour alimenter des dispositifs, des réflexions ou des aménagements des situations.

C'est ce qu'on proposait aussi avec les différents acteurs, de pouvoir porter ce regard sur les dimensions nécessaires pour l'élaboration de cette expérience, et de pouvoir faire en sorte que les différents niveaux d'acteurs, qui ont des responsabilités et qui portent des moyens d'action différents, puissent aborder ces questions dans leur manière d'organiser, et dans leur prise de décision. L'idée n'est pas de dire qu'il ne faut pas de changement ou qu'il ne faut pas transformer les choses, mais c'est de prendre en compte cette dimension.

Catherine DELGOULET

Merci beaucoup. On va faire la pause pendant un quart d'heure, et ensuite on enchaînera avec la présentation de Clàudia Pereira. Merci.

Applaudissements.

Chapitre 2

Réflexions sur la construction d'une transmission soutenable dans une industrie manufacturière

Cláudia PEREIRA, Chercheure à la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation, membre collaboratrice du Centre de Psychologie, de l'Université de Porto

Cláudia PEREIRA

Bonjour à tous et à toutes. Je voudrais commencer par remercier l'équipe du Creapt pour m'avoir invitée à faire cette présentation sur quelques réflexions autour de la construction d'une transmission soutenable. C'est un plaisir pour moi d'être ici avec vous aujourd'hui. Cette présentation est le résultat de mon projet de doctorat qui a été soutenu l'année dernière en 2023 sous la codirection de Marta Santos, une enseignante de la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation de l'Université de Porto, et de Catherine Delgoulet.

Cette présentation est le résultat des contributions de deux études de cas dans une entreprise métallurgique portugaise. L'objet d'étude au centre de ce projet a été la transmission au quotidien entre les travailleurs. Nous avons développé, à partir des données empiriques des études, une réflexion sur les questions de la soutenabilité de la transmission, que je présenterai à la fin de cette présentation.

1. Le cadre théorique

Quel était le cadre théorique qui a guidé le travail effectué ? Le point de départ de ce projet a été la prise de conscience que la transmission devient de plus en plus un défi pour les travailleurs – défi qui s'articule autour de trois axes : un premier axe autour de la complexité de la transmission de ce que l'on sait au travail, par exemple la difficulté de verbaliser des choses qui sont implicites et incorporées (Le Bellu, 2016⁵ ; Santos & Lacomblez, 2007⁶ ; Tomás et al, 2009⁷ ; Thébault, 2013⁸) ; un deuxième axe sur le fait que la transmission se déroule de plus en plus dans des systèmes de production qui sont fortement ancrés dans des méthodes d'optimisation de la productivité et de la qualité, et donc qui ont conduit à une intensification du travail (Delgoulet, 2012⁹ ; Thébault, 2013 ; 2018¹⁰) ; et un troisième axe sur l'absence ou la rareté des pratiques qui valorisent le travail réel et qui reconnaissent les savoirs spécifiques des travailleurs, surtout concernant les acteurs stratégiques dans les contextes de travail

⁵ Le Bellu, S. (2016). "Learning the Secrets of the Craft Through the Real-Time Experience of Experts: Capturing and Transferring Experts' Tacit Knowledge to Novices". *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 18(1), 1-33.

⁶ Santos, M. & Lacomblez, M. (2007). « Que fait la peur d'apprendre dans la zone prochaine de développement ? » *Activités*, 4(2), 16-29.

⁷ Tomás, J.L., Simonet, P., Clot, Y., & Fernandez, G. (2009). « Le corps : l'œuvre du collectif de travail ». *Corps*, 6, 23-30.

⁸ Thébault, J. (2013). La transmission professionnelle : processus d'élaboration d'interactions formatives en situation de travail. Une recherche auprès de personnels soignants dans un Centre Hospitalier Universitaire. Thèse de doctorat en Ergonomie. CNAM/CEE-CREAPT, Paris

⁹ Delgoulet, C. (2012). « Apprendre pour et par le travail : les conditions de la formation tout au long de la vie professionnelle ». In A.-F. Molinié, C. Gaudart, & V. Pueyo (Eds.). *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (pp. 45-74). Octarès Éditions.

¹⁰ Thébault, J. (2018). « La transmission professionnelle en situation de travail : Une approche ergonomique ». *Formation Emploi*, 141, 67-87.

comme par exemple les équipes des ressources humaines (Daniellou, 2010¹¹ ; Grosdemouge, 2017¹² ; Hubault, 2006¹³).

Ces axes relèguent les possibilités de transmission à une place secondaire dans le travail quotidien et donc associent la nécessité d'agir. En ce sens, la notion de soutenabilité liée au travail a été prise en compte parce qu'il s'agit d'un sujet qui est très présent dans les discours actuels dans les entreprises et par des institutions nationales et européennes sur la question de l'amélioration des conditions de travail et de l'emploi, mais aussi parce qu'elle se présente comme un élément qui peut contribuer à préparer les conditions pour faire face aux contraintes (Docherty et al., 2002¹⁴), comme les contraintes que je présente précédemment. De plus, elle peut permettre de donner la priorité aux travailleurs et aux conditions de travail en recherchant un équilibre entre les besoins et les objectifs des différents interlocuteurs et à différents niveaux (Falzon, 2005¹⁵ ; Gollac et al., 2008¹⁶, Vendramin et al., 2012¹⁷).

Cette réflexion nous a donc conduits à nous demander comment nous pouvons envisager la soutenabilité de la transmission, étant donné qu'elle fait aussi partie du travail quotidien, et ainsi commencer à contextualiser et à comprendre les relations possibles. Nous avons identifié quelques éléments qui émergent de la littérature sur la soutenabilité en relation avec le travail pour comprendre ce concept. Ces éléments sont divers.

Le premier élément est dans le rapport Brundtland de la fin des années 1980, qui est une référence au caractère évolutif des situations, et qui envisageait un processus de changement, de renouvellement, de transformation (Brundtland report, 1987¹⁸).

Un autre élément, ce sont des questions de la dimension du temps et des différentes temporalités et aussi l'importance de considérer les besoins des générations actuelles sans compromettre les besoins des générations futures. Cela a permis également de souligner l'importance de ne pas oublier le maintenant, le présent (Brundtland report, 1987 ; Gollac et al., 2008 ; Roux, 2020¹⁹; Zara-Meylan & Volkoff, 2019²⁰).

Un troisième élément est l'idée des marges de liberté (Falzon, 2005 ; Gollac et al., 2008), le développement des possibilités et des choix des personnes dans leur travail, ce qui nous a conduits à une réflexion sur la question de l'autonomie dans le contexte du travail : les contraintes qui sont liées à certaines conditions de travail, comme le rythme intense ou les contraintes de temps, et les décisions qui dépassent le cadre de l'entreprise, comme l'absence de perspectives professionnelles, surtout dans le cadre de la socio-compatibilité, ce qui souligne la nécessité d'envisager une analyse des parcours professionnels.

¹¹ Daniellou, F. (2010). « L'ergonome et les gestionnaires de ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail ». In *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie* (pp. 11-28). Département d'Ergonomie ENSC - IPB.

¹² Grosdemouge, L. (2017). *Comprendre le travail des professionnels des ressources humaines pour développer leur pouvoir d'agir. Le cas d'une intervention ergonomique dans un groupe de l'industrie chimique* [Thèse de doctorat, Université de Bordeaux].

¹³ Hubault, F. (2006, 16-17 Novembre). « Le travail, un défi pour la GRH ». *Actes du XVIIème congrès de l'AGRH. Le travail au coeur de l'AGRH* (pp. 1-14). Reims, France.

¹⁴ Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A.B. (2002). *Creating Sustainable Work Systems: emerging perspectives and practice*. Routledge.

¹⁵ Falzon, P. (2005, 21-23 septembre). « Ergonomie, conception et développement ». *Actes du 40ème Congrès de la SELF* (pp. 30-39). Saint-Denis, France.

¹⁶ Gollac, M., Guyot, S., & Volkoff, S. (2008). *À propos du « travail soutenable » : les apports du séminaire interdisciplinaire « emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale »*. Centre d'Études de L'Emploi : *Rapport de recherche*, n°48

¹⁷ Vendramin, P., Valenduc, G., Molinié, A.F., Volkoff, S., Ajzen, M., & Léonard, E. (2012). *Sustainable work and the ageing workforce*. Publications Office of the European Union.

¹⁸ World Commission (1987). *Our Common Future: Brundtland Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press, Oxford Center for sustainable.

¹⁹ Roux, N. (2020). « Faire de nécessité soutenabilité : Tenir et vieillir comme saisonnier/ère agricole ». *Revue française de sociologie*, 61, 177-206.

²⁰ Zara-Meylan, V., & Volkoff, S. (2019). « Gérer les temps pour gérer la qualité : l'activité de traitement des dossiers de retraite ». *Activités*, 16(2),

D'autres éléments sont présents dans la littérature comme : la considération des enjeux démographiques (Vendramin et al., 2012), la relation et les impacts sur la santé, mais aussi la dimension biologique et évolutive des individus (Gollac et al., 2008 ; Volkoff & Molinié, 2013²¹), ou encore la considération des connaissances antérieures des individus, de leur expérience dans le cadre du travail actuel, mais aussi du travail futur (Volkoff & Gaudart, 2015²²). Cela nous a conduits à une compréhension du fait qu'il existe plusieurs dimensions qui peuvent être croisées et qui peuvent être étudiées du point de vue de la transmission.

Parallèlement, la recherche a également été guidée par le croisement des autres contributions, comme la compréhension de la transmission comme un processus cognitif, social et organisationnel qui est protéiforme (Thébault, 2013), qui se transforme dans différentes situations, qui est intrinsèquement lié à l'activité de production et aussi lié à la question de l'apprentissage, du développement et de l'expérience (Delgoulet, 2012 ; Favergé, 1966²³ ; Pastré, 1999²⁴ ; Pueyo, 2000²⁵; Santos, 2004²⁶ ; Vygotski, 1934/1997²⁷). Elle est aussi liée à des conditions de travail et des formes d'organisation qui ont été soumises à des formes d'intensification et de changement au travail (Volkoff & Delgoulet 2019²⁸) qui limitent les conditions d'exercice de l'activité comme l'autonomie (Terssac & Maggi, 1996²⁹), de développement des connaissances et des compétences comme moyen de préserver la santé et la sécurité (Delgoulet et al., 2012³⁰). D'autres éléments ont aussi guidé la recherche comme : la prise en compte historique de l'activité et des individus (Clot, 1999³¹ ; Leplat & Hoc, 1983³²), les analyses diachroniques des parcours (Buchmann et al., 2018³³ ; Héardot et al., 2019³⁴ ; Reboul et al., 2020³⁵) et aussi les relations entre travail et santé (Volkoff & Molinié, 2011³⁶); la notion de soutenabilité au travail dans le contexte l'économie de l'activité (Gollac et al., 2008³⁷; Volkoff & Gaudart,

²¹ Volkoff, S., & Molinié, A.F. (2013). « Emploi des seniors en Europe : les conditions d'un travail «soutenable» ». *Connaissance de l'emploi*, n° 106, CEE.

²² Volkoff, S., & Gaudart, C. (2015). « Conditions de travail et « soutenabilité » : des connaissances à l'action ». *Rapport de Recherche*, n° 91. CEE.

²³ Favergé, J.-M. (1966). *L'Ergonomie des Processus Industriels*. Éditions de l'Institut de Sociologie de l'Université libre de Bruxelles.

²⁴ Pastré, P. (1999). « La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives ». *Éducation Permanente*, 139, 13-36.

²⁵ Pueyo, V. (2000). « La traque des dérives : expérience et maîtrise du temps, les atouts des anciens dans une tâche d'autocontrôle ». *Travail et emploi*, 84, 63-73.

²⁶ Santos, M. (2004). “O projecto de uma sociedade do conhecimento: de Lev Vygotski a práticas efectivas de formação contínua em Portugal”.

²⁷ Vygotski, L. (1934/1997). *Pensée et langage* (3^a ed.). La Dispute.

²⁸ Volkoff, S., & Delgoulet, C. (2019). « L'intensification du travail et l'intensification des changements dans le travail: quels enjeux pour les travailleurs expérimentés ? » *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(1), 28-39.

²⁹ Terssac, G. (de), & Maggi, B. (1996). « Autonomie et conception ». In G. de Terssac & E. Friedberg (Eds.), *Coopération et Conception* (pp. 243-266). Octarès Éditions.

³⁰ Delgoulet, C., Cau-Bareille, D., Gaudart, C., Chatigny, C., Santos, M., & Vidal-Gomel, C. (2012). “Ergonomic analysis on work activity and training”. *Work*, 41(2), 111-114.

³¹ Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Presses Universitaires de France.

³² Leplat, J., & Hoc, J.M. (1983). « Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations ». *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 3(1), 49-63.

³³ Buchmann, W., Mardon, C., & Volkoff, S. (2018). « Peut-on élaborer une approche ergonomique du « temps long » ? Une étude des douleurs articulaires liées au travail, dans une grande entreprise ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 20(1), pp. 1-28.

³⁴ Héardot, V., Gaudart, C., & Volkoff, S. (2019). « La prise en compte des dimensions temporelles pour l'analyse des liens santé-travail : voyages en diachronie ». *Sciences Sociales et Santé*, 37(4), 74-97.

³⁵ Reboul, L., Delgoulet, C., Gaudart, C., & Sutter, S. (2020). « La digitalisation de la relation de service : conséquences sur la santé et sur les parcours des agents de service aux clients d'une compagnie aérienne ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 22(1), 1-29.

³⁶ Volkoff, S., & Molinié, A.F. (2011). “L'écheveau des liens santé-travail, et le fil de l'âge ». In A. Degenne, C. Marry, & S. Moulin (Coord.), *Les catégories sociales et leurs frontières* (pp. 323-344). Presses de l'université.

³⁷ (op.cit) Gollac, M., Guyot, S., & Volkoff, S. (2008). *À propos du « travail soutenable » : les apports du séminaire interdisciplinaire « emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale »*. Centre d'Études de L'Emploi : *Rapport de recherche*, n°48.

2015); et aussi le rôle qui est joué par différentes hiérarchies, notamment par les ressources humaines locales dans les entreprises (Grosdemouge, 2017³⁸).

Ce cadre théorique a permis de comprendre qu'il y a une place pour l'étude de la transmission qui traverse différentes dimensions sur lesquelles nous nous interrogeons : comment construire une transmission soutenable dans le contexte de travail qui valorise les travailleurs et les connaissances, en vue de leur développement et de la préservation de la santé ?

Pour répondre à cette question, je vais présenter le travail qui a été effectué dans une entreprise métallurgique dans laquelle deux études ont été réalisées. Je vais commencer par présenter le contexte et la procédure de collecte et d'analyse des données.

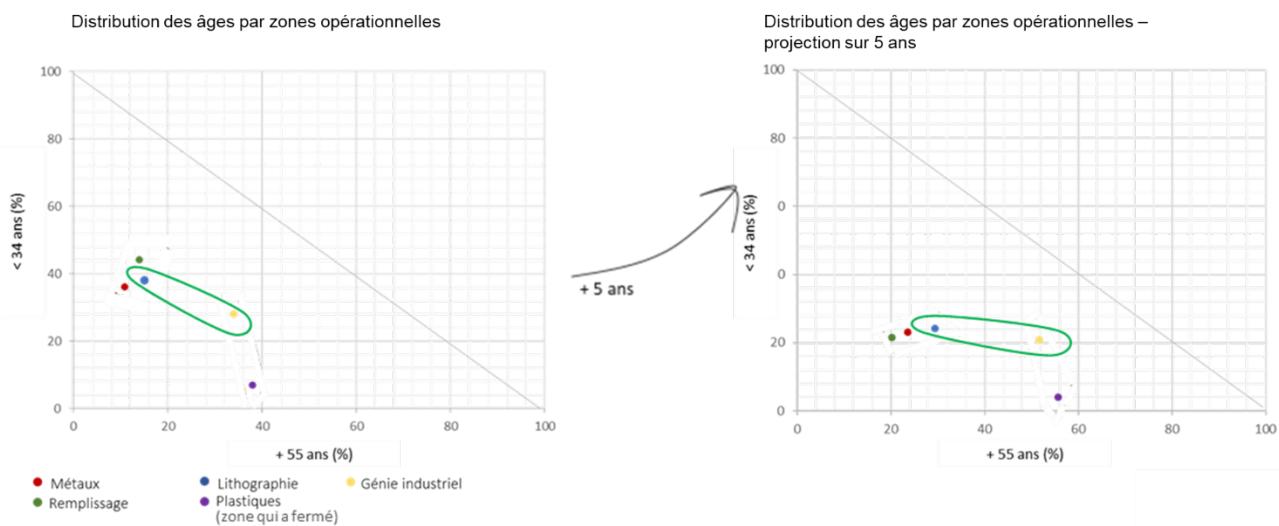
2. Les études réalisées avec les lithographes imprimeurs et les serruriers

L'étude a été réalisée dans une entreprise au Portugal qui existe depuis 1951 et qui travaille au niveau national, mais aussi international. C'est une grande entreprise et ses affaires sont la production des récipients en métal et en plastique, et le remplissage des récipients aérosols. L'entreprise produit par exemple des boîtes à biscuits, des déodorants, des laques pour les cheveux, des pots de peinture et des choses comme ça.

Le point de départ du projet a été que l'équipe des ressources humaines à laquelle nous avons présenté l'étude a reconnu l'importance du sujet dans ce contexte, parce qu'elle était préoccupée sur des questions de vieillissement et de perte de connaissances avec les départs à la retraite des travailleurs.

Nous avons donc fait une analyse des âges des travailleurs à partir des diagrammes triangulaires (Molinié & Volkoff, 2002³⁹) qui comportent des données réelles, du présent, mais nous avons aussi fait une projection sur 5 ans — c'est une projection statique — afin d'essayer de voir ce qu'il se passerait (Figure 1).

Figure 1 : Diagrammes triangulaires



³⁸ Grosdemouge, L. (2017). *Comprendre le travail des professionnels des ressources humaines pour développer leur pouvoir d'agir. Le cas d'une intervention ergonomique dans un groupe de l'industrie chimique* [Thèse de doctorat, Université de Bordeaux].

³⁹ Molinié, A.F., & Volkoff, S. (2002). *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*. Éditions ANACT

Il y a cinq zones de production dans l'entreprise. Les données des diagrammes triangulaires ont révélé qu'il n'y a pas de zone où les travailleurs sont très proches de l'âge de la retraite, et cela a montré tout de suite que dans la perception de l'équipe des ressources humaines, il y a un décalage sur ce que sont les âges réels des travailleurs. Ainsi, les ressources humaines ont décidé d'autoriser cette étude pour comprendre comment la transmission se déroule dans l'entreprise. Les diagrammes ont aidé aussi à prendre des décisions sur les zones de production à étudier.

Nous avons choisi avec les ressources humaines deux zones qui sont la lithographie avec la fonction de lithographe imprimeur — il y a deux lignes de production ici — et le génie industriel avec la fonction de serrurier, qui est une fonction qui soutient la production. Ces deux fonctions ont été choisies en raison de leur criticité pour l'entreprise.

Sur la première étude avec les lithographes imprimeurs, il y a 6 travailleurs expérimentés ayant entre 1 et 20 ans d'ancienneté. Chaque équipe est composée de 3 personnes qui sont : l'opérateur de démarrage qui est la personne qui met le matériau, les fers blancs dans les machines ; il y a le lithographe imprimeur auxiliaire ; et le lithographe imprimeur qui est le responsable pour la ligne et pour le travail plus critique. Ici, 5 ans d'apprentissage sont nécessaires pour exercer la fonction de lithographe imprimeur, donc ça représente beaucoup de temps pour apprendre cette fonction. Le parcours typique, c'est de commencer comme opérateur de démarrage, après de passer lithographe auxiliaire puis lithographe imprimeur.

Dans le cas des serruriers, ils ont entre 4 et 41 ans d'ancienneté dans la fonction. Ici, les travailleurs sont seulement 4 dont un novice (et dans le cas du lithographe imprimeur, ce sont 6 novices). Ici, chez les serruriers, c'est une équipe de seulement 4 personnes pour toute l'entreprise. Les travailleurs nous ont dit qu'une année est nécessaire pour exercer la fonction de façon autonome, et ils commencent comme serrurier de troisième catégorie — c'est la catégorie la moins importante — pour arriver à la première catégorie.

Les lithographes imprimeurs auxiliaires et les opérateurs de démarrage ont aussi participé à cette étude de façon complémentaire. Puis plusieurs entretiens individuels ont été réalisés avec : le directeur des ressources humaines de l'entreprise ; les trois techniciens des ressources humaines ; le responsable de la production de la lithographie et le responsable de la serrurerie.

La procédure de collecte et d'analyse de données a été basée sur une approche participative et constructive, avec la participation des différents travailleurs. Les méthodes et instruments de collecte et de traitement de données ont été choisis en fonction du moment de la collecte et de ce qui a été analysé. Je peux souligner par exemple les observations de l'activité, l'enregistrement des chroniques de l'activité *via* Actograph, et aussi les entretiens individuels qui ont été très importants pour soutenir le travail et pour produire différents matériaux d'analyse.

3. Les cinq dimensions analysées

Comme je l'ai dit précédemment, l'étude de la transmission implique le croisement de différentes dimensions qui peuvent être liées dans ce travail à des questions de soutenabilité. Les dimensions considérées pour l'analyse ont été : les conditions de réalisation et d'organisation du travail ; les caractéristiques et conditions de la transmission ; les enjeux d'autonomie pour la transmission ; les liens entre les parcours professionnels et la transmission ; et le rôle de l'équipe des ressources humaines et des responsables de la production. Le temps ne me permet pas de partager avec vous tous les détails que nous avons trouvés dans les études. Je vais seulement souligner quelques éléments illustratifs des différentes dimensions qui sont utiles pour comprendre la proposition que je présente à la fin de cette présentation sur la transmission soutenable.

3.1. Les conditions de réalisation et d'organisation du travail

Je vais commencer par la première dimension - les conditions de réalisation et d'organisation du travail qui sont fondamentales pour encadrer l'analyse qui a été développée. Dans la première étude avec les lithographes imprimeurs, il s'agit d'un travail qui est « un art qui ne s'apprend pas à l'école » subordonné au système de production, comme les travailleurs le disent (Pereira et al., 2021⁴⁰).

Leur travail correspond, en partie, à la préparation des machines de l'impression. Dans la préparation des machines, le travailleur doit mettre l'encre dans les différentes machines pour correspondre à des couleurs nécessaires pour un produit spécifique. Par exemple, si c'est une boîte de Coca-Cola, les couleurs requises sont le rouge, le blanc et le noir. Ces trois encres différentes doivent être mises dans les différentes machines pour lancer la commande de l'impression. Après la préparation de ces machines, qui nécessite de mettre différentes encres dans chaque machine respective, le lithographe imprimeur doit essayer de maintenir l'équilibre entre les couleurs qui sont nécessaires et qui doivent correspondre avec les couleurs que le client a demandées : le rouge spécifique, le noir spécifique et des choses comme ça. Au moment de l'impression de la commande, les travailleurs doivent vérifier la qualité de l'impression. C'est-à-dire, ils doivent trouver un équilibre entre la quantité d'encre et la quantité d'eau qui sont nécessaires pour faire la couleur demandée par le client.

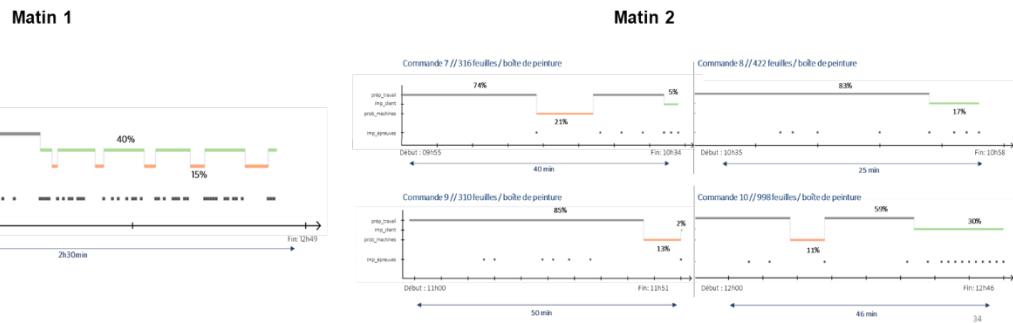
Dans ce processus, la tâche la plus critique pour ces travailleurs, c'est le contrôle de la qualité d'impression sur le fer blanc – c'est-à-dire la qualité de la couleur et de la gravure. Cette tâche de contrôle et d'analyse des feuilles d'épreuve (les fers blancs sont retirés de la machine pour l'analyse de la qualité) implique beaucoup de rigueur et beaucoup de concentration pour éviter des impressions qui comportent des erreurs, des gaspillages de matériel, mais aussi pour produire dans le temps de production demandé par la hiérarchie.

Dans notre analyse, nous avons trouvé une autre chose : c'est que cette tâche est effectuée, par le lithographe imprimeur, le plus souvent en silence. C'est pour maintenir la concentration sur l'analyse de la feuille d'épreuve, ce qui limite beaucoup la transmission aux auxiliaires. C'est une chose que les travailleurs nous ont dite : « Être silencieux est notre habitude quotidienne », même s'ils comprennent l'impact que ce positionnement peut avoir pour l'apprentissage du novice.

Ce travail est effectué dans des conditions d'un rythme intense, de pression temporelle, de normes et de production et de qualité, mais est aussi associé à une grande variabilité. Nous illustrons cette variabilité ici (Figure 2) avec des chroniques d'activités qui montrent différentes commandes sur deux matins différents.

Figure 2

Chroniques d'activité (lithographes imprimeurs)



⁴⁰ Pereira, C., Delgoulet, C., & Santos, M., (2021). "Impact of high production demands in knowledge transmission and learning: contributions of work activity analysis". In N. L. Black, W. P. Neumann, & I. Noy (Eds.), *Proceedings of the 21st congress of the International Ergonomics Association (IEA 2021)* (pp. 516-523), Springer.

Nous pouvons voir que pour le matin 1, les travailleurs peuvent seulement conclure une commande de 6 000 feuilles. Il y a 15% du temps où on observe des problèmes avec les machines comme des arrêts des machines à cause de feuilles bloquées dedans, et il y a 45 % du temps qui est accordé à la préparation du travail avec les machines. Le matin 2, il était possible de faire 4 commandes différentes. Même ici, il y a environ 70 % ou 80 % du temps qui est dédié à la préparation de la machine. Lorsqu'il fait la préparation, c'est le moment où le travailleur perd le plus de temps sur les lignes : « la difficulté réside dans le *set up* », comme le dit le travailleur pour parler de la préparation. Nous pouvons voir que cette activité implique une grande variabilité avec des rythmes très intenses.

Dans le cas de la deuxième étude sur les serruriers, il s'agit d'un travail qui dépend de la « volonté de l'acier » comme le disent les travailleurs, et des besoins de la zone de production. Le travail des serruriers porte sur des pièces qui sont des pièces à base d'acier. Ce sont des pièces qui proviennent des machines de production, qui peuvent être des machines de découpage ou de moulage des fers blancs. Les travailleurs doivent faire le démontage, la vérification, l'intervention et le remontage de chaque pièce.

Ici, il y a une variabilité très grande des pièces parce qu'il y a des pièces de tailles et poids très différents : de 2 kilos, de 50 kilos, de 200 kilos. Et puis ces pièces sont de différentes formes : il y a des pièces circulaires, rectangulaires – qui sont les pièces les plus difficiles à prendre ; ces pièces ont aussi des fonctions différentes : ça peut être une pièce de découpe ou une pièce de moulage dans les machines de production.

C'est un travail qui dépend des besoins des zones de production et qui est dépendant d'une chose : la liste des pièces prioritaires. Ce sont des listes que les travailleurs reçoivent tous les jours à côté de la production, qui donnent à voir l'ordre de l'intervention en fonction de l'urgence que chaque pièce a pour la production. Le responsable des travailleurs — un chef d'équipe — gère la distribution des différentes pièces pour chaque travailleur. Le problème, c'est qu'ils peuvent aussi bien recevoir une seule liste par jour ou plusieurs listes par jour. Ils classent par ordre de priorité les différentes pièces, ce qui fait que lorsque les travailleurs ont déjà fait une première intervention sur des pièces, ils restent disponibles et en attente d'intervention parce qu'il peut y avoir d'autres pièces plus urgentes à traiter.

Nous avons fait une analyse sur le nombre de listes de priorité qui sont reçues par rapport au nombre de jours de travail par mois, et nous nous sommes rendu compte que le nombre de listes est toujours plus élevé que le nombre de jours travaillés par mois.

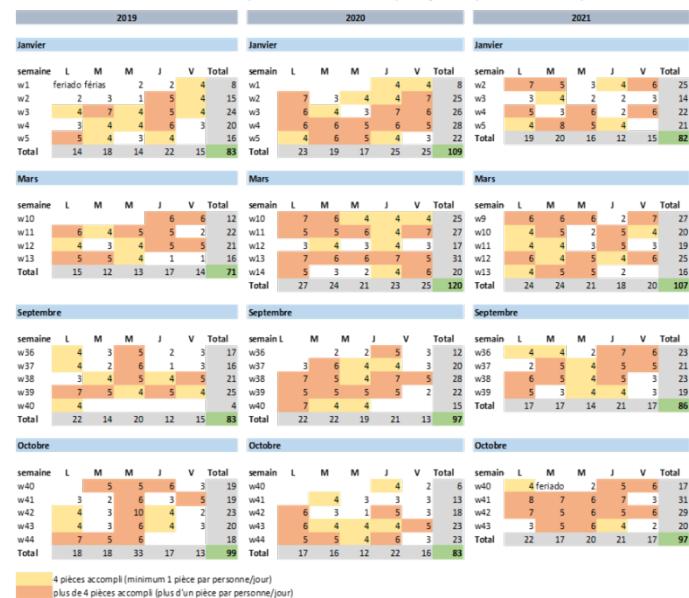
Par exemple, en septembre 2022, quand cette analyse a été faite, les travailleurs ont reçu 50 listes pour 22 jours de travail. Cela représente beaucoup de listes avec beaucoup de pièces – parce que pour chaque liste, il y a environ 10 pièces ; donc ça représente beaucoup de pièces à faire en intervention.

Le travail des serruriers c'est un travail qui est caractérisé par des pressions de production, par une surcharge de travail, des fortes exigences de qualité et une imprévisibilité des listes de priorité tous les jours. C'est donc difficile pour les travailleurs d'anticiper le travail, de prévoir le nombre de pièces à réaliser chaque jour ou de préparer le travail pour le jour suivant. Mais il y a aussi des contrôles fréquents par la hiérarchie et par le responsable de la zone de production, parce que les pièces sont nécessaires pour les machines des lignes de production.

Nous avons fait une autre analyse qui est sur la base de la référence de ce qui serait une bonne journée de travail. Nous avons demandé au chef d'équipe ce que serait une bonne journée de travail et il a répondu que ce serait de faire une pièce par jour par travailleur. Nous avons analysé le nombre de pièces réalisées par jour sur la base des documents qui ont été disponibles dans l'entreprise, et nous nous sommes rendu compte qu'il y a peu de jours où aucune pièce n'était réalisée. Ce sont les jours sans couleur dans la Figure 3.

Figure 3

Nombre de pièces réalisées par les serruriers par jour (2019-2021)



Les jours en orange sont les jours où cet indicateur (une pièce par jour par travailleur) a été surpassé. Nous pouvons voir qu'il y a beaucoup de jours tous les mois où cet indicateur a été surpassé, c'est-à-dire que plus de 4 pièces par jour ont été produites.

Ces conditions de travail (que ce soit du côté des lithographes imprimeurs ou des serruriers) montrent dans les deux études que certaines peuvent conditionner la transmission, comme nous le verrons avec la présentation de quelques caractéristiques et conditions de transmission.

3.2. Les caractéristiques et conditions de transmission

Sur la deuxième dimension analysée, une chose à dire, c'est que la transmission correspond aux possibilités : de ce que les expérimentés savent ; de comment ils transmettent ; et de quand ils peuvent transmettre, sans oublier l'impact effectif et immédiat que ce qui est transmis peut avoir sur la production.

Figure 4

Caractéristiques et conditions de transmission

Ce qui est transmis (ou non)	Comment	Quand
- dimension de l'analyse de la fer blanc dont la transmission n'a pas été démontrée	- Suivi/observation par le LIA - Clarification des doutes	- Pendant la réalisation du travail LI
Etude 1 / LI	- Explications en bref - Démonstrations	- Moments spécifiques où un problème survient et/ou est résolu - Lorsque les machines s'arrêtent pour la maintenance (rare)
- Connaissances sur les outils de travail et les machines, des astuces pour effectuer certaines tâches, résoudre des problèmes et protéger sa santé, et des connaissances pour prévenir les erreurs et les accidents	- Suivi/observation du travail par le SR novice - Clarification des doutes - Explication - Démonstration - Expérimentation	- Dans la phase initiale d'intégration et d'apprentissage du métier - Dans toutes les tâches quotidiennes
Etude 2 / SR		

Dans le cas des lithographes imprimeurs (LI), la transmission de « comment faire de l'analyse de la qualité de la feuille », dans une dimension pratique, se limite à des explications en bref et à des démonstrations, seulement dans des moments spécifiques où un problème existe et que c'est nécessaire de le résoudre, ou lorsque les machines s'arrêtent pour la maintenance par un département spécifique de l'entreprise. Dans ce cas, pendant l'analyse du fer blanc par les expérimentés, il n'y a pas eu de transmission. C'est donc un élément important à remonter parce que l'analyse du fer blanc est la partie la plus importante du travail du lithographe imprimeur et la partie la plus importante à apprendre pour les novices.

Dans le cas des serruriers (SR), le novice a la possibilité d'expérimenter le travail, mais il s'agit surtout de la phase initiale de l'intégration et de l'apprentissage du métier. Dans cette étude, on a compris que ce qui était transmis correspondait surtout à ce que les travailleurs valorisaient, donc la manière dont le travail était effectué afin de réaliser un travail bien fait et de préserver la sécurité au travail – parce que c'est un travail avec beaucoup d'enjeux de sécurité. Ils transmettent donc des connaissances sur les outils de travail, sur les machines, sur des astuces pour effectuer certaines tâches et des choses comme ça.

Il y a deux aspects que nous avons trouvés dans les études, qu'il est important de souligner. Le premier, c'est la difficulté de transmettre, notamment liée à la verbalisation de ce que les experts savent, qui peut perpétuer « les ressources invisibles de la qualité » (Gaudart & Volkoff, 2022⁴¹) qui sont difficilement partageables, et aussi la difficulté associée à l'expérimentation du travail par des novices en raison de l'impact plus important qu'elle peut avoir sur la production. Le deuxième aspect, c'est la possibilité de mobiliser les savoirs que nous avons appelés « savoir-faire de transmission », visibles dans le cas des serruriers : c'est la possibilité d'organiser la transmission, de penser comment les travailleurs peuvent transmettre, et s'ils ont les possibilités de le faire *versus* les contraintes de production qui impactent la manière dont les travailleurs souhaitent transmettre. Donc c'est plus difficile pour les lithographes imprimeurs de transmettre, surtout par des moments d'expérimentation et à certains moments spécifiques de la journée.

Il y a donc une reconnaissance du besoin par les expérimentés d'être formés pour assumer un rôle de tuteur et pour trouver des « organisateurs de la transmission ». Par exemple, par la création des espaces de réflexion et d'apprentissage avec les collectifs. C'est très difficile à faire dans ces deux fonctions : pour les serruriers et les lithographes. Les travailleurs ont demandé : « quelle serait la meilleure façon pour moi d'expliquer, comment cela se passe, comment je peux démontrer un problème réel mais critique sans impact sur la production, et comment je peux organiser mon discours pour expliquer ».

3.3. Les enjeux d'autonomie pour la transmission

Nous avons cherché quelques enjeux d'autonomie pour la transmission et donc nous avons compris que ce qui est transmis ou non, comment et à quel moment, dépend non seulement des conditions de production, mais aussi de la disponibilité des expérimentés face aux exigences de la tâche, et aussi sur la base de la confiance des responsables de production sur les connaissances et expériences des travailleurs. C'est quelque chose qui est présent surtout dans la deuxième étude avec les serruriers.

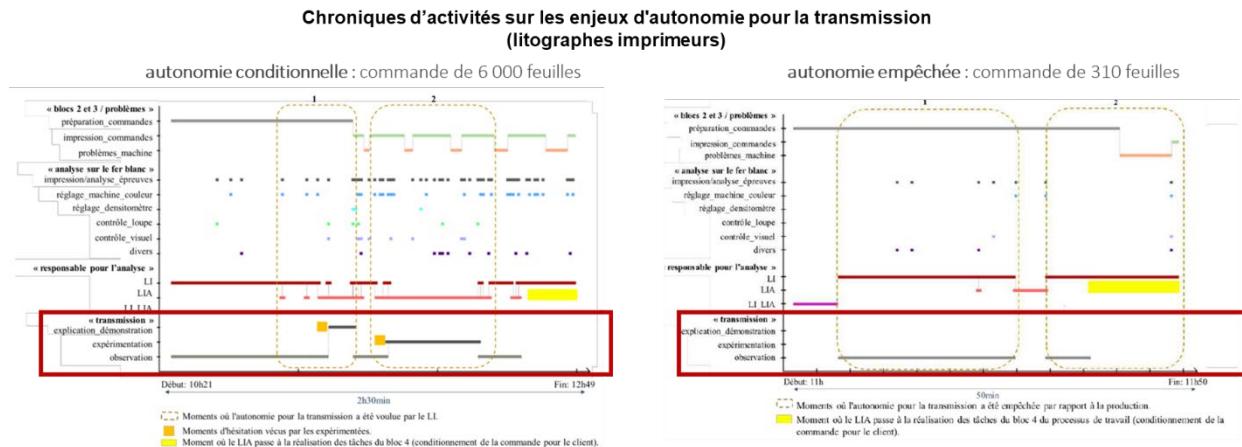
Dans la première étude, nous avons trouvé, visible avec l'utilisation de l'Actograph⁴², un débat interne entre la responsabilité de la production et la responsabilité de la transmission, qui se traduit par des

⁴¹ Gaudart, C., & Volkoff, S. (2022). *Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03882808>

⁴² <https://actograph.io/>

hésitations et des réflexions de précaution par les travailleurs expérimentés qui tendent à peser plus fortement du côté de la production (Pereira et al., 2023⁴³).

Figure 5



L'utilisation d'Actograph et de l'enregistrement des différentes commandes sur les questions de la production et de la transmission dans l'activité des lithographes – qui sont représentées par les rectangles rouges – montrent : (1) une autonomie empêchée : on ne peut pas voir les moments de transmission, visibles seulement les moments d'observations du travail par le novice ; (2) et des moments d'autonomie conditionnelle – qui sont les petits rectangles oranges – qui montrent des moments d'hésitation, de réflexion et de précaution par les travailleurs expérimentés, mais qui montrent aussi quand le travailleur a pensé si oui ou non il pouvait transmettre par rapport au moment de la production. Ici, il y a des moments où c'est possible d'expliquer, de démontrer avant qu'il n'y ait un problème spécifique dans le travail. Il y a aussi la possibilité pour le lithographe imprimeur de faire expérimenter les manières de faire le travail aux novices.

Quelle que soit la configuration que peut prendre l'exercice de l'autonomie, elle implique des réflexions de précaution, des dilemmes invisibles dans le travail par les expérimentés. Nous savons aussi que celle-ci dépend du système dans lequel elle s'inscrit et s'exerce en l'absence d'un caractère de dépendance prédefini de l'extérieur (Maggi, 2003⁴⁴), mais elle est toujours envisagée par les travailleurs dans le cadre de l'activité productive.

Et donc, comme c'est possible quelquefois de faire preuve d'autonomie pour organiser la transmission et pour transmettre, il est perçu par le travailleur comme un facilitateur qui est un indicateur aussi utile pour les questions de la soutenabilité de la transmission.

3.4. Les liens entre les parcours professionnels et la transmission

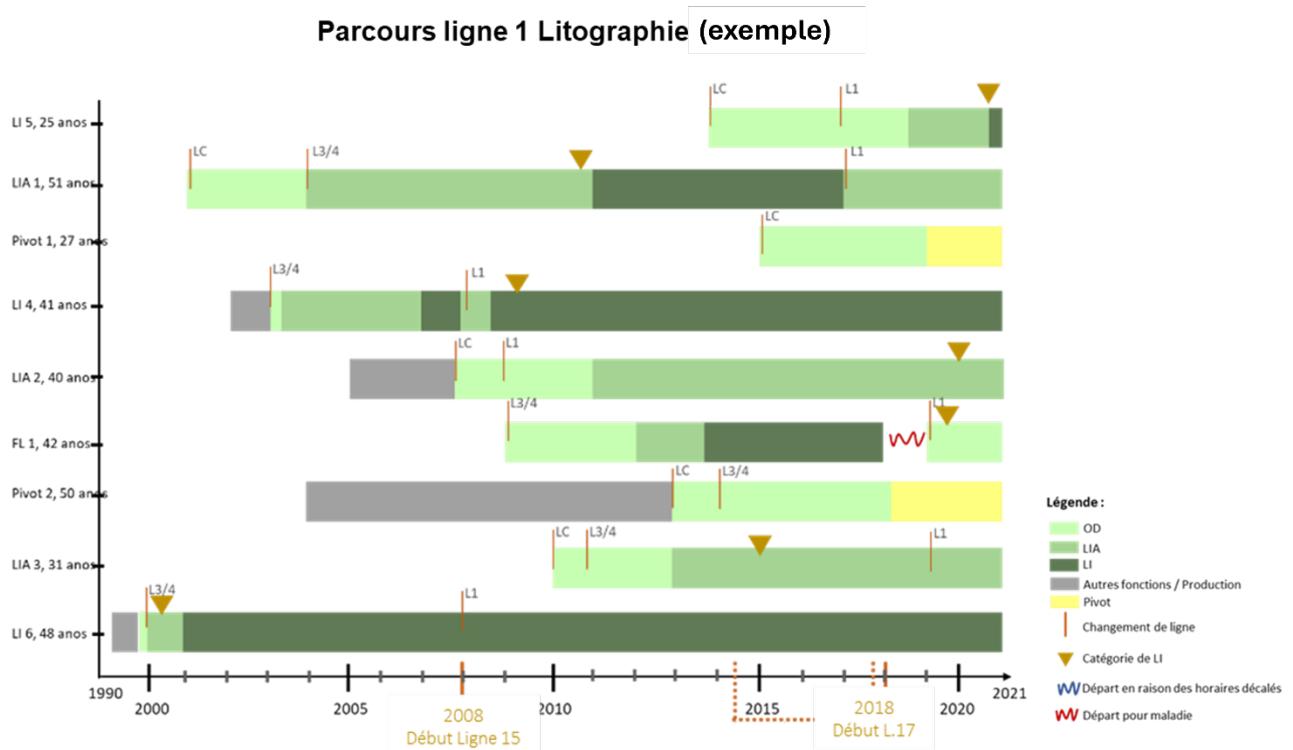
Sur la quatrième dimension analysée concernant les liens entre les parcours et la transmission, nous avons constaté dans les deux études que les parcours des travailleurs sont variés. Il y a des parcours qui sont ascendants, d'autres qui sont descendants, sans obstacle ou avec, comme les changements

⁴³ Pereira, C., Delgoulet, C., & Santos, M. (2023). « Enjeux d'autonomie pour la transmission des savoirs et savoir-faire des travailleurs expérimentés de l'industrie manufacturière ». *Activités*, 20(1).

⁴⁴ Maggi, B. (2003). *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Octarès.

abrupts de fonctions – par exemple une situation de départ de l'entreprise ou des événements de santé comme les accidents de travail, surtout dans le cas des serruriers.

Figure 6



Nous voyons cela représenté dans cette image (Figure 6) avec une gradation des couleurs du plus clair au plus foncé, qui représente les changements, la progression ou la régression des parcours des travailleurs. Le vert foncé, c'est la fonction du lithographe imprimeur.

Nous pouvons voir qu'il y a différents parcours et nous pouvons voir aussi des exemples de parcours qui sont descendants. Par exemple, le parcours où il y a un départ à cause d'une maladie et qu'à son retour, le lithographe imprimeur revient à la fonction d'auxiliaire dans la ligne.

L'analyse a aussi montré qu'il y a une perception des travailleurs sur leurs parcours dans l'entreprise et dans les zones respectives de travail qui ont été utiles pour leur travail actuel, et pour faciliter l'explication de la résolution des problèmes dans les lignes de production.

Nous comprenons aussi que l'analyse des parcours a permis de montrer que la présence des événements de santé qui sont causés ou aggravés par le travail, ou apparemment sans rapport avec celui-ci, ont compromis la continuité stable et ascendante des parcours, impactant également les possibilités de transmettre.

Il est nécessaire de souligner l'importance donnée au temps et à l'expérience acquise au fil du temps et des parcours pour la transmission. Cela montre l'importance de la construction de l'expérience dans les différents parcours et fonctions antérieures des travailleurs de l'entreprise pour construire des connaissances et des savoirs pour transmettre.

Une autre idée, c'est la question que les changements qui ne sont pas planifiés par les travailleurs dans le parcours ont également un impact sur les possibilités de transmission et sur la santé. Les travailleurs disent qu'ils se découragent, qu'ils n'ont plus goût à transmettre. Ils s'investissent moins. La trans-

mission s'arrête non seulement à cause des problèmes de production, mais aussi à cause des problèmes liés aux découragements et à la fatigue généralisée par rapport aux questions de responsabilité par la fonction critique dans l'entreprise. Par exemple, un travailleur a dit : « Avec mes problèmes, je n'ai plus envie de transmettre, je suis très fatigué et je n'ai plus envie ».

3.5. Le rôle de l'équipe des Ressources Humaines et des responsables de la production

Il reste à comprendre la cinquième dimension qui concerne le point de vue de l'équipe des ressources humaines et des responsables de la production. Ces acteurs ont participé à ce travail tout au long du projet. Certains aspects ont été discutés (Figure 7).

Figure 7

Point de vue de l'équipe des RH et des responsables de la production

thèmes	Perception des RH / responsables de production
Responsabilité en matière de transmission	<ul style="list-style-type: none"> – “<i>n'est pas un axe stratégique pour l'entreprise</i>” (RH1), Il est donc transféré (par les RH) de manière informelle aux responsables de la production, qui à leur tour en confient la responsabilité aux travailleurs. – Discours techno-centré des responsables de la production et dévalorisation des connaissances par rapport aux technologies qui seront mises en œuvre (hypothèses), par rapport au présent (L1) ou au futur (SR).
Conditions de travail des RH	<ul style="list-style-type: none"> – la petite dimension de l'équipe ; le manque de possibilité de planifier leur travail, en raison de la charge de travail et de l'hyper-sollicitation, principalement de la part de collègues d'autres départements ; le décalage entre les orientations stratégiques qu'ils reçoivent de la direction de l'entreprise et les impératifs quotidiens - «<i>nous finissons par donner la priorité à des choses plus administratives qui n'apportent pas de valeur ajoutée, mais qui doivent être faites rapidement (...). Et les projets qui apportent une valeur ajoutée, comme celui-ci, finissent par être relégués au second plan.</i>» (Technicien RH2, 2 ans dans la fonction).
Pistes d'action	<ul style="list-style-type: none"> – Les pistes identifiées sont des initiatives dans le domaine de la gestion des connaissances et de la formation (p.e., des sessions de formation sur des questions techniques à l'extérieur de l'entreprise ; un projet visant à rapprocher les RH du terrain une fois par semaine ; la révision de la structure de la phase d'intégration des nouveaux travailleurs dans l'entreprise).

Sur la responsabilité en matière de transmission, nous avons compris que « la transmission n'est pas un acte stratégique pour l'entreprise », comme le dit une technicienne des ressources humaines. La responsabilité est donc transférée par les ressources humaines de manière informelle aux responsables de la production qui, à leur tour, confient la transmission et la responsabilité de transmettre au travailleur. Cela empêche donc la réflexion et aussi l'action sur les conditions de comment penser la transmission.

Une autre chose, c'est le discours très techno-centré des responsables de la production et la dévalorisation des connaissances par rapport à la technologie qui peut être mise en œuvre dans l'entreprise, mais c'est un discours par rapport à des hypothèses parce qu'il n'y a pas de projet en cours pour cette transition technologique.

L'autre idée qui a été discutée avec les ressources humaines et les responsables, concerne les conditions de travail de l'équipe des ressources humaines. Celles-ci précisent que : (1) c'est une petite équipe : ils sont 3 techniciens pour environ 900 travailleurs opérationnels et d'autres travailleurs qui travaillent dans les bureaux ; (2) le manque de possibilités de planifier le travail en raison de la charge de travail et de l'hypersollicitation, surtout par les collègues d'autres départements ; et (3) le décalage entre les orientations stratégiques qu'ils reçoivent de la direction de l'entreprise et les impératifs du quotidien. Nous avons compris que les ressources humaines finissent par faire des choses qui sont plus administratives, des choses à faire très rapidement. Donc, les projets comme les questions de la transmission restent au second plan.

À la fin de l'investigation, l'équipe des ressources humaines a voulu identifier quelques pistes d'action qu'elle envisage de mettre en pratique pour améliorer les conditions de la transmission. Mais ce sont

des initiatives dans le domaine de la gestion des connaissances et de la formation. Ce ne sont pas des initiatives pour la transmission, pour créer des conditions favorables à la transmission au quotidien. Par exemple, ils ont dit qu'ils vont faire des sessions de formation sur des questions techniques avec un spécialiste extérieur à l'entreprise. Ils ont un projet qui vise à rapprocher les ressources humaines du terrain une fois par semaine, mais c'est pour que les travailleurs puissent connaître les ressources humaines, ce n'est pas pour que les ressources humaines puissent connaître l'activité de travail des opérateurs.

Donc, il y a des défis liés à la création des conditions de la transmission, et à faire de la transmission un objectif pour le département des ressources humaines qui constituent aussi des contraintes supplémentaires sur la façon dont les travailleurs opérationnels peuvent organiser la transmission.

Le premier, c'est la compréhension et le positionnement de l'équipe des ressources humaines, mais aussi des responsables de la production sur ce qui concerne la transmission. Nous avons compris qu'il y a différentes représentations sur la transmission et c'est une chose importante à travailler.

Un autre défi au niveau macro-stratégique de l'entreprise, c'est l'imprécision stratégique et l'absence de la question de la transmission dans les agendas des ressources humaines. Si ce n'est pas un objectif pour les ressources humaines, ils ne peuvent travailler et créer des conditions pour la transmission.

Au niveau local, les conditions de travail des ressources humaines semblent aussi être caractérisées par des contraintes. Nous avons compris que les actions des ressources humaines s'exercent sur les déterminants qui sont liés : aux caractéristiques des tâches – qui sont des questions « d'organisation » ; mais aussi à la gestion de la prescription descendante, des décisions de la hiérarchie et de la manière de l'appliquer au quotidien, qui sont des questions de « régulation » (Grosdemouge & Dugué, 2014⁴⁵).

4. Contributions pour la construction d'une transmission soutenable au fil du temps

Sur la base des différentes données que nous avons recueillies autour des cinq dimensions présentées, nous avons élaboré une réflexion sur quelques contributions pour la construction d'une transmission soutenable au fil du temps, qui nous permet aussi de répondre à la question de l'étude : « comment on peut construire une transmission soutenable dans les contextes de travail qui valorise les travailleurs et leurs connaissances, en vue de leur développement et de la préservation de leur santé ? ».

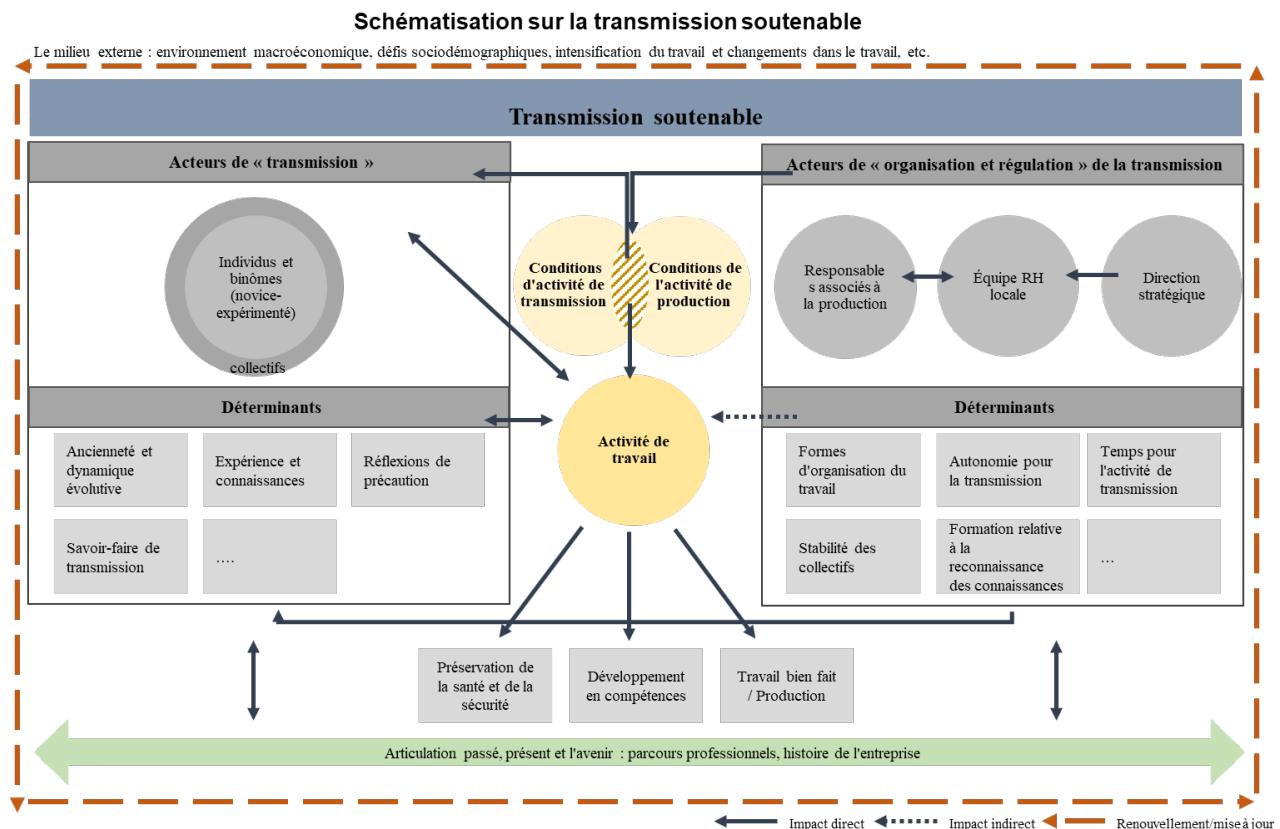
Nous avons élaboré une première proposition de ce que peut être la transmission soutenable. Nous comprenons qu'il s'agit d'un processus de création et de renouvellement des conditions relatives à l'activité de transmission : (1) qui permet de lier le passé, le présent et le futur des travailleurs dans les contextes de travail ; (2) en vue de préserver la santé et la sécurité, le développement des individus, et de maintenir les possibilités de réaliser un travail bien fait ; (3) à partir d'une prise de conscience et d'une transformation des conditions relatives à l'activité de production, mais aussi d'une prise en compte des déterminants et des acteurs de transmission et des acteurs de l'organisation et de la régulation de la transmission.

En parallèle, nous avons élaboré une proposition de schématisation des dimensions qui contribuent à la construction d'une transmission soutenable, qui a été soutenue par l'identification des principes associés à cette construction — dont je ne vais pas parler maintenant à cause du temps — et aussi par diverses contributions théoriques et empiriques comme : les résultats de notre étude, les éléments que je présentais au début sur les questions de la littérature, mais aussi d'autres travaux et schémas scientifiques qui existent sur les questions de la transmission, comme l'exemple que Jeanne Thébault a

⁴⁵ Grosdemouge, L., & Dugué, B. (2014, Octobre). *Les responsables de ressources humaines sont aussi des travailleurs : l'expérience d'une intervention auprès d'une direction centrale des ressources humaines dans un groupe de l'industrie chimique*. 45ème congrès annuel de l'ACE 2014. Montréal

présenté précédemment, mais d'autres modèles aussi dans le champ de la psychologie du travail et de l'ergonomie de l'activité (e.g., Rabardel et al., 1998⁴⁶).

Figure 8



Notre proposition de schéma (Figure 8) repose sur le principe que l'activité de travail doit être l'épicentre du changement, et que les conditions de transmission doivent être comprises en parallèle aux conditions de réalisation de l'activité de production, les intégrer en articulation et en intersection, et non pas sous-jacentes à elle. Cette proposition est basée sur quatre dimensions.

La première, c'est la dimension des acteurs : (1) des « acteurs de transmission » : les individus, les collectifs ; et (2) des « acteurs d'organisation et de régulation de la transmission » : les responsables associés à la production, les équipes de ressources humaines et les directions stratégiques.

La deuxième dimension, ce sont les déterminants : (1) du côté des « acteurs de transmission », comme l'ancienneté et la dynamique évolutive, l'expérience et les connaissances, les réflexions de précaution, les savoir-faire de transmission, et autres ; (2) du côté des « acteurs d'organisation et de régulation de la transmission », les déterminants sont les formes d'organisation du travail, l'autonomie pour la transmission, le temps pour l'activité de transmission, la stabilité des collectifs et aussi la formation relative à la reconnaissance des connaissances.

La troisième dimension, ce sont les relations unidirectionnelles et bidirectionnelles entre les acteurs et les déterminants qui ont un impact sur la santé et la sécurité, sur le développement des compétences et sur la possibilité de faire un travail bien fait.

⁴⁶ Rabardel, P., Carlin, N. Chesnais, M., Lang, N., Le Joliff, G., & Pascal, M. (1998). *Ergonomie : concepts et méthodes*. Octarès Éditions.

La dernière dimension, c'est la dimension des influences et des renouvellements : (1) les influences du milieu externe comme l'environnement macroéconomique, les défis sociodémographiques, l'intensification du travail, mais aussi l'articulation entre le passé, le présent et le futur, les parcours et l'histoire de l'entreprise qui ont un impact sur les déterminants et sur les acteurs, mais l'inverse existe aussi ; puis (2) les renouvellements, c'est l'importance de considérer que toute transformation qui est intervenue sur les différentes conditions de transmission et de production, cela est motivé par les déterminants qui peuvent changer tout au fil du temps. Et donc, c'est important de considérer aussi la possibilité de renouveler ces différentes dimensions.

C'est donc important de dire aussi que cette proposition a été discutée avec l'équipe des ressources humaines qui a compris et jugé important pour soutenir une éventuelle, mais future intervention. C'est important aussi de considérer l'importance de confronter cette proposition de schématisation à l'épreuve du réel, même si c'est le résultat d'une réflexion basée sur des données empiriques parce que cette proposition peut avoir différents exemples dans d'autres contextes, dans d'autres entreprises, avec d'autres travailleurs et activités de travail.

5. Éléments de réflexion pour le présent et l'avenir

Pour terminer, je vais seulement souligner trois idées de réflexion pour le présent et pour l'avenir, à partir de ces travaux, qui montrent qu'il y a encore un chemin à parcourir même si la question de la transmission c'est quelque chose qui est déjà beaucoup travaillé.

La première, c'est de penser à la transmission au fil des parcours, et pas seulement dans leur dernière partie, des expérimentés au travail. Compte tenu du point de départ de l'entreprise pour l'étude, il a été démontré que penser à la transmission uniquement en termes de préoccupations qui sont liées à la retraite et à la perte de connaissances dans le contexte, c'est réducteur de l'importance que la transmission revêt dans les contextes et pour le développement des individus au fil du temps et de leurs parcours.

La deuxième, c'est l'importance de construire un langage commun avec les ressources humaines et des autres interlocuteurs, mais aussi de transformer les conditions de travail des ressources humaines. C'est important d'investir dans une collaboration étroite avec ces interlocuteurs de façon à voir comment il est possible de soutenir la création des conditions de transmission, afin de tenter de rencontrer la transmission comme une priorité dans le contexte actuel et aussi futur.

La troisième et dernière idée, c'est de créer des conditions qui peuvent être propices au développement des savoir-faire de transmission, donc d'avoir la possibilité d'avoir du temps pour développer des savoirs qui organisent la transmission, que c'est quelque chose qui apparaît comme un besoin pour les travailleurs, qui doivent être valorisés et traités. Par exemple, par la formation, par les possibilités de construction et de discussion au niveau collectif. C'est quelque chose qui n'était pas possible dans ces deux études. Par la reformulation du rôle des personnes qui sont expérimentées, mais aussi par l'intervention sur les conditions de réalisation et d'organisation du travail. Je termine ainsi ma présentation. Je vous remercie pour votre attention.

Applaudissements.

Catherine DELGOULET

Merci, Cláudia, pour cette présentation très riche. On a le temps pour discuter de tout ceci maintenant. On va faire passer les micros dans la salle pour échanger sur ces deux situations, et puis peut-être faire écho aussi à des choses que vous avez vous-même vues et vécues.

Corinne GAUDART

Merci pour votre présentation avec beaucoup d'informations. J'aimerais revenir sur une que vous avez citée que je trouve intéressante. C'était autour de la notion de confiance, parce que vous avez expliqué

que l'un des ingrédients pour que la transmission se passe bien, c'est la confiance des encadrants ou des managers au sujet des savoirs des expérimentés. Et puis en retour, ces expérimentés, il faut qu'ils ressentent la confiance des managers. Vous avez appelé cela l'autonomie. Je voudrais votre point de vue sur comment cette confiance se construit. En lien avec cela, est-ce que cela dépend aussi des parcours des managers ou des encadrants ?

Cláudia PEREIRA

Merci, Corinne, pour la question. Comme vous le dites, la question de la confiance est surtout présente dans le cas de la deuxième étude avec les serruriers. La confiance a pu être construite parce que le responsable de la serrurerie, c'est une personne qui a confiance dans le travail du travailleur et qui permet aux travailleurs de faire la transmission comme ils veulent.

C'est une personne qui a commencé comme serrurier, donc elle a commencé dans ce travail-là et a appris avec le serrurier le plus ancien qui a aussi participé à ce projet. Il a vu que la façon dont les travailleurs réalisent le travail est une bonne façon de faire, qui permet de produire et d'intervenir sur les pièces d'une bonne façon afin qu'elles puissent être utilisées dans les machines de découpe et de moulage.

La notion de confiance se construit par la compréhension et la possibilité de voir la façon dont le travail est fait. C'est une bonne façon de le faire, et donc c'est pourquoi ce responsable fait confiance aux travailleurs pour transmettre comme ils veulent. Il m'a dit qu'il laissait les travailleurs organiser la transmission comme ils le voulaient justement parce qu'ils savent que c'est possible de transmettre comme ça.

La même chose ne se pose pas dans la première étude, parce que le responsable de la lithographie est très distant de la zone de la production, et donc la confiance n'existe pas. Il y a une chose intéressante : c'est que ce responsable ne reconnaît pas les connaissances des travailleurs. Il ne reconnaît pas l'importance de la transmission et il dit seulement que les novices, les auxiliaires, savent déjà tout sur ce travail et que ce n'est pas important d'apprendre d'autres choses, donc c'est différent.

Jeanne THÉBAULT

Merci beaucoup pour cette présentation très riche. Je trouve que cela fait pas mal écho aux préoccupations que l'on a en commun finalement, et j'aimerais bien qu'on puisse en discuter de manière approfondie. Aujourd'hui, je m'interroge sur la manière dont vous avez abordé la question des organisateurs de la transmission. Est-ce que vous pourriez en dire un peu plus sur ces aspects-là ? Il me semble que c'était en lien avec des préoccupations des personnes à être formées, c'est comme cela que je l'ai compris.

Cláudia PEREIRA

Merci. C'était une réflexion que j'ai eue à la fin du projet, et qui doit encore être développée dans le futur. C'est une réflexion qui a commencé avec la deuxième étude, avec les serruriers, parce que nous avons compris dans les entretiens, quand nous faisions la restitution des différents éléments sur l'activité de travail et sur la transmission, sur ce qui est transmis ou non, les expérimentés nous ont dit qu'il y a parfois un moment où ils ne savent pas comment transmettre de la meilleure façon. Ces questions nous ont fait penser aux « organisateurs de la transmission », à comment la transmission peut être organisée par le travail, comment ils l'organisent, et donc nous avons demandé aux travailleurs comment ils organisaient la transmission.

Par exemple, dans les 3 premiers mois de l'apprentissage, il y a la possibilité pour l'expérimenté de préparer des petits exercices avec différentes pièces, qui sont des pièces avec des rebuts. Et donc, c'est l'opportunité pour le novice d'expérimenter, de faire des erreurs sans faire de gaspillage de produits pour la production. Ça c'est un exemple d'organisation : la préparation des petits exercices.

Un autre exemple, au moment où arrive une pièce rectangulaire, qui sont les pièces les plus difficiles à travailler, l'expérimenté pense à l'importance pour le novice de connaître cette pièce parce que c'est rare d'intervenir sur ces pièces rectangulaires. C'est important aussi pour le novice d'accompagner cette intervention, de voir comment la pièce se démonte parce qu'il y a beaucoup de petites pièces qui la composent, beaucoup de vis qui doivent être vissées... et quand il fait le démontage de la pièce, il y a un emplacement spécifique pour les vis. C'est très difficile parce que s'ils ont différentes pièces qui sont ouvertes, il y a la possibilité qu'une vis reste ici ou là, donc c'est difficile.

Les organisateurs de la transmission, cela passe aussi par exemple par la réflexion de l'expérimenté, le fait d'expliquer aux novices que c'est important d'avoir des récipients pour mettre les différentes vis. Ce sont des choses comme ça.

Dans l'étude de la lithographie, c'est difficile d'observer la transmission, mais les expérimentés posent les mêmes questions, par exemple « je ne sais pas comment je peux transmettre, je ne sais pas quand je peux faire une démonstration ou quand donner une explication, je ne sais pas si la manière dont je parle est la meilleure façon d'expliquer aux novices... ». Ça nous a fait penser aux organisateurs de la transmission, mais c'est encore quelque chose à développer pour le futur.

Catherine DELGOULET

J'ai l'impression que si on fait le parallèle avec l'exemple de Karine Chassaing, finalement, là, on serait dans des discussions pour identifier les principes d'action de la transmission. On pourrait tenter de construire le schéma de l'activité, de la gestion et de la construction avec la proposition de Karine sur les gestes. Ça me renvoie à ces aspects-là.

Cláudia PEREIRA

Oui. Dans l'étude des serruriers, il a été possible de faire un travail de systématisation des principes que les expérimentés partagent avec les novices sur la préservation de la sécurité lors de l'intervention sur une pièce, et aussi comment faire un travail bien fait pendant l'intervention sur une pièce, mais c'est un principe associé à l'activité. Il peut être intéressant de penser ce travail sur les organisateurs de transmission associés à ces principes de l'activité.

Bertrand OMON

Je viens du monde de l'agronomie. La question que je voulais poser plus globalement à un certain nombre de gens, c'est que finalement, avant même la période actuelle où l'on voit bien que le cadre de l'emploi est différent et on cherche du monde partout, etc. on a quand même l'impression qu'il se développe une forme de pensée sur l'accélération des outils et des méthodes, notamment du numérique — sans parler de l'intelligence artificielle — qui fait que ça donne quand même l'impression à beaucoup de gens, notamment les responsables de la production, qu'il faut accélérer et donc l'idée qu'il y a des expérimentés peut un peu tomber.

Qu'est-ce que vous en dites, et notamment de la place du numérique, dans tout ça ? Avec cette espèce de fond de pensée que finalement, on peut remplacer tout le monde par des outils qui sont bien faits ?

On a quand même l'impression que c'est très prégnant dans le monde du travail actuel. Je ne sais pas par rapport à ces questions de transmission soutenable, qu'est-ce que ça inspire aux uns ou aux autres ?

Cláudia PEREIRA

Je peux dire quelque chose sur ce que vous demandez. Je ne l'ai pas expliqué dans ma présentation, mais dans l'étude des lithographes imprimeurs, les travailleurs plus anciens sont déjà passés par un processus de transformation des machines de production : au début, ils travaillaient sur deux lignes, qui ont été des lignes « plus manuelles », où ils faisaient l'équilibre des encres avec un tableau manuel ; après, en 2015 et 2017, deux lignes de production ont été introduites, avec des nouvelles technologies. Pour le moment, les lignes restent inchangées.

Nous avons posé quelques questions sur cela, sur cette transition, si cela a été important pour la transmission et si les conditions antérieures sont importantes ou non pour la transmission et pour réaliser l'activité aussi. Ils nous ont dit que oui, la transition est très importante parce que quand il y a des problèmes dans les machines actuelles, quand les machines d'impression arrêtent à cause des feuilles qui se coincent ou d'autres problèmes dans les machines, les expérimentés peuvent résoudre des problèmes à partir des connaissances antérieures des lignes antérieures. Cela montre l'importance des connaissances antérieures.

Pour l'avenir, s'il y a des projets futurs pour une autre transition technologique dans l'entreprise, je pense que les connaissances antérieures restent toujours importantes pour la résolution des problèmes, pour expliquer et pour faire des échanges d'expériences avec d'autres travailleurs, et pour considérer les connaissances et les savoir-faire antérieurs comme importants pour construire une nouvelle expérience avec différents outils du futur et des choses comme ça.

Bertrand OMON

Je ne suis pas étonné que les travailleurs disent ça, mais je suis persuadé que le monde de l'organisation du travail — lui, par contre, on le voit dans plein d'entreprises — considère que tout le monde est interchangeable quand même.

Que des travailleurs puissent le penser, c'est une chose, mais est-ce que cette pensée reste dominante, notamment dans le monde de la production ? Ce qui m'intéressait dans ce que vous avez montré, c'est quand même aussi l'écart entre la pensée dans les ressources humaines et celle de la production elle-même. Je ne sais pas. Est-ce que les gens qui pensent production ne sont pas éventuellement dans ce risque de penser que tout le monde est interchangeable, et que les outils et les méthodes remplacent ?

Cláudia PEREIRA

Oui, vous avez raison. Du côté des responsables de la production, il y a un discours qui est autour de la dévalorisation des connaissances des travailleurs pour le futur. Mais ça, c'est une chose qu'on sait déjà. Le discours n'est pas sur le réel, c'est sur quand les technologies peuvent y arriver, si elles y arrivent... Le discours des personnes de l'entreprise, c'est sur des hypothèses, il n'y a pas de projet réel, il n'y a pas d'idées d'implémentation des technologies. Quand la technologie peut y arriver, c'est important d'avoir l'intervention des ergonomes, des psychologues de travail pour aider, pour soutenir la possibilité de penser avec ces acteurs d'organisation et de régulation de la transmission, l'importance des connaissances antérieures pour les travailleurs dans les nouvelles technologies.

Florence VARANDAS

Bonjour, merci beaucoup pour votre présentation qui était très intéressante. Ce que je retiens particulièrement, c'est quand les RH ont un rôle à jouer pour identifier là où il y a de la perte de compétences possible, même s'il y a une représentation faussée par rapport à la réalité des départs à la retraite. L'autre point, c'est qu'au final, quand on veut construire quelque chose autour de la transmission, il est nécessaire de donner du temps hors production pour pouvoir permettre aux travailleurs d'organiser le contenu qu'ils souhaitent transmettre, le fait de pouvoir penser aussi des configurations qui ne se rencontrent pas forcément régulièrement au quotidien, mais peut-être plus ponctuellement. Au final, l'un des points qui ressortent très fortement, c'est l'erreur dans les représentations des RH sur la proximité de l'âge de la retraite. Finalement, cela leur permet d'être un petit peu dans l'anticipation.

Cláudia PEREIRA

OK, merci. Qu'est-ce que je peux dire sur cela ? Vous parlez d'une chose qui est la possibilité pour les travailleurs expérimentés d'avoir du temps hors de la production pour organiser la transmission. Mais quand j'ai parlé avec les travailleurs, ils ont fait une proposition sur comment il peut être intéressant d'avoir du temps pour penser la transmission. C'est dans la ligne de production, c'est dans les jours de travail.

Comme pour le lithographe imprimeur auxiliaire, c'est une personne qui est novice, mais c'est important d'apprendre cette fonction, les réflexions que les travailleurs expérimentés ont et font, c'est de penser la possibilité de réorganiser les journées de travail pour avoir quelques moments pour que les expérimentés puissent se dédier à des moments spécifiques pour transmettre.

Par exemple, à la fin de chaque commande, avoir un petit moment pour expliquer quels problèmes ont été rencontrés dans cette commande, pour expliquer comment la prochaine commande va s'organiser. C'est la proposition de réorganiser les journées de travail, mais c'est une réflexion des expérimentés.

Je l'ai présenté à l'équipe des ressources humaines qui a pensé que c'était une bonne idée. Pour l'implémentation, je pense que c'est très difficile parce que c'est une entreprise qui — comme beaucoup d'autres entreprises — se préoccupe de la production et avec un rythme très intense. Il n'y a pas de temps entre les différentes commandes, il n'y a pas de temps pour les pauses des travailleurs. C'est une chose que je n'ai pas la possibilité de présenter, mais les pauses déjeuner des travailleurs expérimentés impliquent un choix qu'ils doivent faire pour faire cette pause, parce que quand ils font la pause, les novices restent seuls sur la ligne. C'est un problème. Les expérimentés font le choix d'avoir la pause quand la machine fait l'impression de la commande, dans un moment où c'est calme et que l'équilibre de l'encre est parfait, donc c'est bon pour la pause déjeuner. Donc, cela pose d'autres questions.

Sur la question de l'anticipation des ressources humaines et des questions du vieillissement, au début, cela a été la préoccupation de l'équipe des ressources humaines, mais c'est une préoccupation qui s'est distanciée de la réalité de la production. Cela montre aussi qu'il y a encore beaucoup de travail à faire avec ces équipes de ressources humaines.

Je vais donner un exemple parce que mon projet a été développé pendant 2-3 ans avec cette entreprise. La décision pour avoir différents rendez-vous avec l'équipe des ressources humaines a été très difficile à faire. La date de la présentation finale du projet a été changée 4 fois. Cela montre donc la priorité et l'importance que l'entreprise donne à ce sujet, même s'ils pensent que c'est important de penser à la transmission. Cela pose aussi d'autres questions et préoccupations. Merci pour les commentaires.

Nicole CARLIN

Dans les deux situations présentées, on est sur des transmissions sur le tas dans l'entreprise. Qu'en est-il sur la transmission par l'alternance qui se développe grandement à la manière de l'après-guerre dans la métallurgie, où le centre de formation — c'est-à-dire les salles de classe comme l'atelier, comme la restauration — est dans l'entreprise ? Safran est en train de mettre en place un projet déjà avancé qui s'appelle CAMIA — centre d'alternance des métiers industriels de l'aéronautique — où le bâtiment est en train de se construire. Dans l'usine, il y aura un bâtiment dans lequel il y aura l'atelier pour apprendre, mais aussi les salles de formation, un CFA, et les formateurs sont des salariés de l'entreprise qui sont en train d'être formés. Je me disais : quel type de questions cela pose au vu de ce qui a été exposé ce matin ? Merci.

Catherine DELGOULET

Merci, Nicole, pour la colle. Très spontanément, je dirais que les questions que cela pose sont notamment des questions autour de la manière dont on peut effectivement prendre des temps de respiration, entre les temps d'apprentissage en situation de travail et les temps peut-être un peu plus de recul sur ce que l'on a appris, sur ce que l'on fait, comment on le fait, etc. et la manière dont dans ces CFA *embedded*, il y aura la possibilité de prendre le recul que l'on peut avoir... et que tu peux expérimenter toi-même, puisque tu formes des alternants, quand les alternants du Master d'ergonomie de Caen reviennent de leurs entreprises et discutent avec vous de ce qu'ils font, de comment ils le font, des difficultés qu'ils rencontrent, etc.

Un des enjeux — me semble-t-il — sera à ce niveau-là, sur la manière dont ces alternants pourront avoir des temps de respiration, des temps de prise de recul sur ce qu'ils font, sur ce qu'on leur demande

de faire, sur les moyens qu'ils ont, etc. Ce sera sûrement quelque chose à regarder de près, pour qu'ils ne soient pas complètement pressurisés et embarqués dans tout ceci, bon gré, mal gré.

Jeanne THÉBAULT

Je veux bien réagir à cette question en faisant un petit retour d'expérience. Dans la recherche à l'hôpital, des éléments qui ont été présentés ce matin, sur ces questions de réflexion sur la transmission, on avait l'idée de mettre en place des ateliers réflexifs, non pas centrés sur la question de l'activité de travail, mais centrés sur l'activité de transmission.

On avait un projet initial de faire participer à ces ateliers réflexifs des professionnels avec des statuts divers et par ailleurs, des étudiants, et dans l'idéal on aurait croisé tout le monde. La réalité a été ce qu'elle a été : on a pu réaliser uniquement des ateliers réflexifs avec des étudiants, parce qu'il a été très compliqué de sortir de la production des services de soins, les professionnels.

À l'occasion de ces ateliers réflexifs avec des élèves infirmiers, qui ont été choisis avec des caractéristiques d'être en fin de formation, à quelques semaines du diplôme, il a été question de ces enjeux, de ce qui se joue entre des aspects... Parce qu'à l'hôpital, pardon, je ne l'ai pas précisé, mais il y a des centres de formation, des IFSI, centres de formation en soins infirmiers qui donnent des cours en salle sur des aspects, et puis la formation est rythmée aussi par des stages. Chaque année de formation sur les trois années, il y a un nombre de semaines de stages à faire différentes. Il y en a beaucoup plus en fin de troisième année.

Les retours qu'on a pu avoir, c'est justement toute la difficulté que les apprenants ont de pouvoir entendre différents éléments qui viennent de l'école, qui viennent des situations dans le service. Le fait d'avoir travaillé sur cette question non pas d'activité de travail, mais d'activité de transmission, ça a été l'occasion aussi de remettre en question des *a priori* que les encadrés pouvaient avoir sur la place que leur donnaient les professionnels dans les services de soins et la manière dont la transmission pouvait se passer.

Ce sont des choses que j'aimerais aussi travailler encore à l'avenir sur cette question de malentendu. C'est-à-dire la perception que finalement, en situation de travail, la transmission est empêchée sur certains aspects, alors que quand on regarde d'un œil extérieur, ce qui est en train de se passer, c'est la transmission des conditions réelles de l'exercice.

Cela pose donc des questions sur les possibilités de pouvoir débriefer après coup de ce qui s'est passé dans les situations. Cela revient à votre question de ce qui peut se dire dans les situations pendant l'activité de production, et ce qui peut se dire aussi en dehors.

Pour finir, ces ateliers réflexifs, dans les prises de conscience des étudiants et dans le discours qu'ils ont eu du retour sur le fait d'avoir participé à ces ateliers, c'est qu'il y a des échanges et des analyses de pratiques qui sont proposées dans leur formation, en dehors de la production normalement. Ces espaces existent, mais la différence qu'ils ont perçue par rapport aux ateliers proposés, c'était que l'on avait un regard non-évaluateur de ce qui se passait. C'est-à-dire qu'ils ont pu échanger ensemble sur les aspects critiques de leur situation, des caractéristiques qui les embêtaient, sans que les professionnels ne questionnent le côté technique « bien respecté », règle « bien respectée », mais c'était plutôt la possibilité de mettre en discussion ces aspects-là — nous étions, en effet des ergonomes, donc nous n'avions la casquette ni de formatrices d'IFSI, ni de professionnels des soins.

Je voulais faire ce retour d'expérience pour dire qu'il y a des choses qui peuvent se faire en situation. Il y a des choses qui sont à réfléchir aussi dans ce type d'ateliers, mais qui ne sont pas des analyses de pratiques telles qu'on peut l'entendre, et travailler justement ce qui interroge du point de vue de la transmission.

Géraldine BODY

Pour compléter la réponse de Catherine sur ce à quoi on pourrait être vigilants dans ces centres de formation par alternance, surtout quand ils sont au sein des entreprises parce qu'on sait que cela

émerge énormément en ce moment du fait que les entreprises ont énormément d'aides économiques pour monter leur propre centre de formation : déjà, quelle est leur réelle motivation à les montrer ? Je m'interroge.

Mais surtout, ce qui nous a semblé important à réfléchir, parce qu'on a été interrogés dans le cadre de ma thèse là-dessus, c'est : à quoi on forme dans ces centres-là ? Est-ce qu'on forme les gens à occuper un poste spécifique à la sortie de la formation, ou est-ce qu'on les forme à pouvoir faire carrière et évoluer dans le ou les métiers de l'entreprise ?

Cela m'interroge de savoir à quoi on forme les gens. Est-ce que c'est juste pour occuper un emploi maintenant ? Cela pose la question de la soutenabilité du coût de la formation quand on sait la transformation du travail et la transformation des emplois et des métiers qu'il y a derrière ?

Catherine DELGOULET

Merci pour ce complément, Géraldine. Je vois Cassandre, et ça me fait penser quand même que Cassandre a expérimenté justement l'an dernier, dans le cadre de son certificat de spécialisation à la recherche en ergonomie, une situation qui était un peu différente, où les personnes avaient du temps, notamment. Et donc, si tu peux en dire deux mots, de ces ateliers ?

Cassandre MIKULA

Oui, bien sûr. Bonjour tout le monde et merci Cláudia pour la présentation. L'année dernière, au sein de Safran, il y avait pas mal de choses en place. Là où j'ai fait l'étude, il y avait une école des métiers, ils appellent ça comme ça, mais qui, finalement, ne permet pas d'être formé à un métier mais à des procédés spéciaux, donc des opérations assez précises comme le collage ou le montage. C'étaient des formations divisées en une partie théorique et une partie pratique. Les formations vont durer plusieurs heures. Ensuite, l'opérateur a un certificat d'habilitation à ce procédé spécial, et peut ensuite aller au poste de travail pour cette fois être formé par un tuteur qui doit lui aussi suivre une formation pour être tuteur.

Après, c'est la formation au poste qui débute pour le novice qui va d'abord avoir une phase d'observation, puis une phase de manipulation, et ensuite une phase de presque autonomie, donc seul à son poste, avec des contrôles sur le travail, réalisés par le tuteur.

La durée de la formation au poste varie pour chaque opérateur et dépend aussi du métier. Par exemple, sur ce que j'ai pu observer, il y avait une novice qui n'avait jamais mis les pieds dans le secteur industriel, et ça faisait 6 mois qu'elle était en formation, et une personne qui avait été formée avant elle, avait eu besoin de 4 mois pour être autonome. La novice ne va pouvoir produire une pièce immatriculée à son nom, son matricule, et sous les objectifs de production attendus par l'entreprise, ou par le manager, qu'à partir du moment où c'est possible pour elle de tenir ces objectifs-là.

Catherine DELGOULET

Effectivement, il y a des dimensions de variabilité, à la fois dans la manière dont on s'approprie les outils, la manière de faire les choses. Du côté des tuteurs aussi, ils ont du temps qui leur permet justement de transmettre et d'accompagner cette montée en compétence des personnels sur les différents postes, sur les différentes opérations à maîtriser.

On va peut-être s'arrêter là pour ce matin. Merci à toutes et à tous. Encore merci, Cláudia. On se donne rendez-vous à 14 heures pour la suite des opérations.

Applaudissements.

La séance est interrompue.

Chapitre 3

De la fabrique de l'emploi à la fabrique des compétences : structurer une entreprise à but d'emploi apprenante

Ghislain de MUYNCK, Directeur général de la Fabrique de l'Emploi à Tourcoing

Bettina RICART, Responsable de pôle au sein de la Fabrique de l'Emploi à Tourcoing

Ghislain de MUYNCK

Bonjour à toutes et à tous. L'entreprise dans laquelle nous travaillons, Bettina et moi, est une entreprise un peu particulière : une entreprise à but d'emploi, qui met en œuvre le projet « Territoires zéro chômeur de longue durée. » Nous existons depuis 2017, mais depuis un an et demi nous formalisons et structurons ce que nous avons tenté de mettre en œuvre depuis le démarrage, c'est-à-dire une organisation apprenante. Nous avons beaucoup progressé dans cette dernière année et demie grâce à cette formalisation, à l'écriture de nos manières de fonctionner. Nous avons été accompagnés par un cabinet qui s'appelle ProSapiens.

C'est dans le cadre d'une présentation de ce que nous faisions et de la manière dont nous nous structurons qu'on nous a dit que notre présentation valait la peine de vous être apportée. Nous le faisons très modestement. Comme on dit dans le Nord, nous sommes des faiseux. Nous faisons avancer nos bras, nous mettons un peu de nos cerveaux, mais nous restons très modestes. Nous allons tenter à deux voix de vous présenter ce que nous faisons en faisant des allers-retours entre une vision un peu stratégique et la mise en œuvre opérationnelle que porte Bettina avec les équipes de la Fabrique.

La Fabrique de l'Emploi, c'est quoi ? C'est une entreprise à but d'emploi. Les entreprises à but d'emploi sont des structures, beaucoup sont des associations. Nous sommes une coopérative créée dans le cadre de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée », une expérimentation qui a démarré en 2016, d'abord dans 10 territoires jusqu'en 2021, puis aujourd'hui dans près de 70 territoires en France.

Cette expérimentation vise à créer des activités utiles sur nos territoires, et supplémentaires, c'est-à-dire qui ne sont mises en œuvre par aucun autre acteur ou pas en quantité suffisante. Ces activités supplémentaires permettent d'embaucher des personnes qui étaient privées d'emploi de longue date et qui sont habitantes de ces territoires.

Autrement dit, des habitants privés d'emploi contribuent à résoudre des problèmes, des difficultés là où ils habitent en devenant salariés, alors qu'avant, leur situation de privation d'emploi était considérée comme le problème. Des personnes considérées comme les problèmes deviennent des acteurs d'une solution. On est là face à un renversement, ce n'est pas le seul du projet, mais un sacré renversement puisqu'on fait confiance à des personnes qui sont exclues du marché de l'emploi et à qui, en apparence en tout cas, on a du mal à faire confiance.

Ces entreprises se veulent apprenantes. En tout cas, nous, la Fabrique, on se veut apprenant. C'est-à-dire qu'en même temps qu'on travaille, on doit pouvoir développer des compétences, apprendre, et on le fait ensemble, à partir de la situation de travail là où les dispositifs d'insertion, qui sont nos frangins — on ne met pas de côté l'insertion par l'activité économique, mais on veut être complémentaires — passent par des parcours assez classiques : d'abord onlève les freins sociaux des personnes, puis onlève les freins à l'emploi, en particulier les manques de compétences ; après seulement, si on a de la chance et si on trouve un poste, on accède à l'emploi. Dans une entreprise à but d'emploi, on fait

l'inverse, parce qu'on embauche les personnes d'abord et c'est une fois en situation de travail qu'on leur permet de développer des compétences et donc potentiellement, le jour où ils ou elles le voudront, accéder à un emploi ailleurs.

D'abord, à la Fabrique de l'Emploi, on veut permettre de reconstruire des identités professionnelles. Pour nous, reconstruire des identités professionnelles, c'est se dire que l'accès à l'emploi est premier parce que cela répond à un besoin des personnes, avoir un revenu. Mais l'emploi est un statut, ce n'est pas une identité. Ce qui compte vraiment, ce qui est fondamental, c'est qu'une fois que le statut a été sécurisé, c'est de permettre aux personnes de se construire une identité, donc de « je réponds à un besoin », on passe à « je deviens quelqu'un. » Une identité professionnelle passe par la compétence. Ça, c'est une généralité sur les entreprises à but d'emploi, et c'est en tout cas la manière dont nous, à la Fabrique, on s'approprie notre rôle, nos missions d'entreprise à but d'emploi.

La Fabrique de l'Emploi est dans deux quartiers de la métropole européenne de Lille : Tourcoing versant Nord de la métropole, et Loos versant Sud. On a quatre pôles d'activité. D'abord on a internalisé nos fonctions support, puisque des salariés et des personnes sont arrivés à la Fabrique avec ces compétences-là, des compétences d'assistants RH, d'assistants comptables, de techniciens informatiques. Et puis on a trois pôles opérationnels : un pôle des activités du réemploi, de l'économie circulaire, c'est le pôle qu'encadre Bettina ; un pôle alimentation avec du maraîchage, de la restauration, une épicerie solidaire ; et un pôle service aux habitants, où l'on amène des prestations de service aux habitants de nos quartiers - on est dans deux quartiers prioritaires, donc des services à tarif solidaire, des services à domicile assez classiques : aide aux courses, ménage, petits travaux à domicile ; dans ce pôle, on a aussi toute une fonction d'amener de l'animation socioculturelle, de l'animation qui donne des occasions de se rencontrer dans des quartiers où l'on ne se croise plus beaucoup, où le lien social est assez dégradé.

On a 7 ans et on est aujourd'hui 130 salariés, dont 115 à 120 issus de la privation d'emploi. Les deux critères administratifs du projet « Territoires zéro chômeur de longue durée » sont 12 mois de privation d'emploi et habitants du quartier depuis plus de 6 mois. Nous avons 100 équivalents temps plein. Voilà pour les chiffres. Aussi, la répartition sur nos deux établissements : on est deux tiers à Loos, un tiers à Tourcoing, donc ça fait quand même deux beaux établissements.

Nous mettons en œuvre un projet d'expérimentation, puisque « Territoires zéro chômeur de longue durée » est encore une expérimentation jusqu'à 2026. Nous ne savons pas ce que nous deviendrons après, mais en tout cas, nous mettons en œuvre les moyens de capitaliser nos expériences, de les raconter, d'identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Du coup, à la Fabrique, on se permet d'expérimenter dans le grand cadre de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur » et sur plein de choses. On expérimente sur des choses qui n'ont rien à voir avec ce qui se discute aujourd'hui, comme des modèles comptables alternatifs, sur des activités un peu particulières que l'on tente de mettre en œuvre avec des partenaires, et puis des expérimentations autour du développement des compétences.

Cela nous amène, par exemple, à mettre en débat des choses comme le contrat de travail. Les salariés de la Fabrique signent des CDI, des CDI de droit commun, contrat à durée indéterminée. Dans une entreprise comme la nôtre, « indéterminée », cela veut dire quoi ? Les salariés sont embauchés et restent là de manière inconnue, ou est-ce qu'on se donne quand même les moyens de leur permettre de devenir ou redevenir acteurs, mais véritablement acteurs de leur parcours professionnel ? C'est la voie qu'on a choisie. On s'inscrit en cela plutôt dans la question de l'activation du pouvoir d'agir.

Autrement dit, donner le temps et les moyens, l'outillage aux personnes pour faire des choix, mais des vrais choix. Quand on a le choix entre manger ou ne pas manger, c'est-à-dire entre un contrat de travail et pas de contrat de travail, ce n'est pas ce que j'appelle un vrai choix. Un vrai choix, c'est le choix entre être plombier ou être maraîcher. C'est un vrai choix parce que les deux possibilités sont également bonnes.

Du coup, la durée indéterminée du contrat, pour nous, n'est plus une durée infinie. C'est une durée qui est celle de la maturité nécessaire à la personne. Dans l'insertion par l'activité économique, si je reviens là-dessus, dans ces dispositifs qui nous ressemblent, ils font signer des CDD aux personnes. On a 24 mois au maximum pour permettre à la personne de se retrouver et de retrouver une trajectoire professionnelle sur laquelle elle peut prendre la main. C'est bien souvent très insuffisant. Chez nous, on a la possibilité de signer ce CDI et donc de donner du temps à la maturité, et de donner un temps qui va différer suivant les personnes.

En matière de développement des compétences, la finalité des processus que l'on met en œuvre, ce sont des processus d'accompagnement, la transition de passer de « j'ai besoin d'un statut » à « je suis un travailleur », un processus de développement qui est individuel, qui reconstruit les identités professionnelles et tout cela au service de l'inclusion. C'est ce que je disais précédemment.

Par quoi passent pour nous ces processus de transition ? Reconstruire les représentations du monde du travail, donc donner le temps aux gens qui souvent souffrent d'un monde du travail qui les a exclus, leur permettre de se reconstruire une représentation d'un monde du travail qui peut leur faire une place, qui peut leur faire confiance, reconstruire des représentations du lien que l'on peut avoir avec les gens. Nos collègues habitent dans des quartiers où les liens sociaux sont dégradés. On y apprend à se méfier des gens, on apprend à vivre tout seul quand on est exclu et qu'on n'a pas d'emploi. Il faut reconstruire les représentations de la hiérarchie et puis reconstruire la représentation de soi-même, parce que là aussi, c'est souvent dégradé par les années de privation d'emploi, de précarité.

Le processus de transition passe par des perspectives temporelles qui sont plus longues que le CDD. En tout cas pour nous, c'est ce que l'on voit. Des étapes de passage qui sont différenciées d'une personne à l'autre, cela nécessite une très grande souplesse, une très grande agilité dans l'accompagnement des personnes.

Notre objectif est que la réponse à cette question-là puisse être : oui. Donnons-nous vraiment les moyens à nos collègues de prendre en main leur parcours professionnel, ou est-ce qu'on les replace dans des situations où ils sont guidés et amenés vers des métiers qu'ils n'ont pas choisis, parce que c'est là qu'on pense qu'ils pourront être embauchés ? Est-ce qu'ils sont guidés et amenés sur des temporalités administratives, ou est-ce que ce sont celles qui sont les leurs, qui leur appartiennent et qui tiennent compte de ce qu'ils et elles sont, et de tout ce qu'ils et elles sont, et pas uniquement de leur parcours professionnel ? qui tiennent compte aussi de leur vie de famille, de l'entourage, de l'environnement, de leurs envies ?

Pour nous, cet accompagnement passe par des emplois de qualité. C'est pour nous essentiel d'ajouter toujours « de qualité » derrière notre mission de création d'emploi. Là aussi, c'est l'expérience du monde du travail. Beaucoup de nos collègues l'ont vécu, des emplois dans lesquels, certes, ils ont un salaire, mais où on n'apprend rien, ou dans lesquels les horaires ne sont pas adaptés. Cela existe, mais on voit bien que ce sont des emplois dont plus grand monde ne veut. D'ailleurs, les employeurs nous disent qu'ils n'arrivent pas à recruter. Nous essayons ainsi de mettre en œuvre les conditions qui permettent que les emplois soient de qualité, en nous basant d'abord sur une expérience de travail authentique. Bien que nos collègues soient issus de la privation d'emploi, les activités qu'ils réalisent sont supplémentaires, c'est-à-dire qu'elles ne sont mises en œuvre par personne d'autre ou pas en quantité suffisante.

Le travail effectué à la Fabrique de l'Emploi, ce qui en détermine en tout cas la qualité, c'est la même chose que n'importe quelle autre entreprise, avec une attention portée au travail réel plutôt qu'au travail prescrit. Nous avons formalisé le travail réel sous quatre points, qui sont les mêmes que dans n'importe quelle autre entreprise. Ce qui fait le bon boulot chez nous, c'est : la satisfaction du client, l'accomplissement personnel des salariés dans les tâches réalisées, le respect des règles de l'art du métier, l'efficacité du travail, équivalent à la rentabilité dans d'autres entreprises.

Concernant les règles de l'art, certains de nos métiers sont assez particuliers et ne se retrouvent pas ailleurs. Nous avons donc défini nous-mêmes certaines règles, mais elles restent extérieures à la personne elle-même, appartenant à un métier ou une corporation.

Le critère économique n'est pas absent de l'évaluation du travail chez nous. Nous regardons ce critère économique un peu autrement, car pour chaque salarié embauché, nous recevons un financement du ministère du Travail, et les activités que nous mettons en œuvre n'ont pas de modèle économique sur le marché. Elles nécessitent d'être solvabilisées. Elles le sont partiellement par ces allocations que nous recevons du ministère du Travail, mais pour une part elles doivent bien être solvabilisées par notre propre travail et donc par du chiffre d'affaires. Nous regardons donc aussi si le travail est économiquement efficace.

Ces quatre déterminants du travail à la Fabrique de l'Emploi sont les mêmes que ceux du bon travail dans n'importe quelle entreprise, garantissant des expériences de travail authentiques. Ils servent de support à nos processus apprenants.

Passons maintenant à la partie sur notre processus, nos procédures et nos outils qui permettent à notre organisation de travail de développer des compétences. Nous avons constaté que non seulement les compétences des salariés issus de la privation d'emploi se développent, mais aussi celles de l'encadrement. Ce qui est véritablement apprenant, c'est le fait que nous apprenons tous ensemble, à égalité de dignité et entre pairs.

Notre schéma de processus part d'une analyse collective du travail. Bettina va au fur et à mesure vous commenter les outils et les manières de faire sur ce schéma. Nous nous concentrons sur le travail réel, pas le travail prescrit. Nous partons de ce que font vraiment les gens et de l'expérience de travail, plutôt que de ce que la hiérarchie pense qu'on devrait faire et de ce qui serait selon elle la bonne manière de s'organiser. Nous avons organisé des systèmes pour que ce travail soit analysé en continu de manière collective, ce qui signifie que nous le faisons régulièrement. Là-dessus, je laisse Bettina nous en parler concrètement.

Bettina RICART

Bonjour à tous. Je suis donc Bettina, responsable de pôle à la Fabrique de l'Emploi sur le site de Tourcoing. J'encadre environ 25 personnes avec une moyenne d'âge estimée entre 45 et 50 ans. L'équipe est mixte, la plus jeune ayant 22 ans et la plus âgée 64 ans, avec une expérience professionnelle ou non.

J'ai rejoint la Fabrique de l'Emploi en avril 2021. Aujourd'hui, les salariés que j'encadre réalisent 4 activités différentes : vente de meubles à la recyclerie, textile (retouche, création textile et production), prestations de services aux habitants sur le pôle vie de quartier, tri et démantèlement des matières pour recyclage ou réemploi, ainsi qu'un atelier de restauration ou réparation de meubles.

Je n'ai jamais exercé ces métiers auparavant, mais je sais encadrer des personnes. Ce qui a transformé ma façon de travailler, c'est l'utilisation de ProSapiens. Ce schéma que nous allons vous présenter concerne l'organisation du travail et la situation vécue par les salariés au quotidien, pour les aider à s'organiser et à monter en compétences.

La base du schéma repose sur des décisions collectives, des discussions et des réflexions pour avancer vers une organisation optimisée, pas encore optimale, mais en tout cas optimisée. L'objectif est que les collègues apprennent de façon professionnelle et collective, entre pairs, en s'accompagnant mutuellement. Chacun peut être le formateur de l'autre, et nous réalisons nos propres supports de formation pour aider l'ensemble des collègues à progresser. Voilà d'où part mon travail.

Le premier outil que nous utilisons s'appelle un tableau QBS : questions, besoins, solutions. Il est présent dans chacune des 4 équipes avec lesquelles je travaille. C'est un tableau simple avec 5 types

de post-it de couleurs différentes : orange pour ce qui dysfonctionne, vert pour ce qui fonctionne, rose pour les questions, bleu pour les besoins en formation et jaune pour les actions.

Ce tableau est à la disposition des collègues qui peuvent y ajouter des post-it à tout moment. Ces post-it sont ensuite traités lors des réunions d'équipe hebdomadaires. Ces réunions n'ont plus d'ordre du jour préétabli, le tableau servant de support.

Lors des réunions, nous traitons les post-it un par un. Je demande généralement à un collègue de les rédiger, mais comme beaucoup ne sont pas à l'aise à l'écrit, je les aide souvent à formaliser leurs idées. Une fois le post-it lu et expliqué à l'équipe, nous lançons la réflexion collective.

Un exemple de post-it : il y a une erreur de caisse dans l'activité vente. La collègue qui fait la caisse le soir remarque qu'il y a une erreur. Un post-it apparaît donc qui dit : « Sur la caisse de lundi soir, il y a une erreur de caisse. » On prend le post-it et on anime, surtout par une phase de questionnement. L'intérêt est de faire en sorte que les collègues comprennent l'importance d'avoir noté ce dysfonctionnement.

On entame une réflexion collective en se demandant : « Pourquoi y a-t-il une erreur de caisse ? Comment l'a-t-on détectée ? À votre avis, d'où vient-elle ? » Une fois cette petite analyse menée, on se dit : « Que fait-on maintenant ? Que met-on en place pour que cela n'arrive plus ? » Des propositions émanent de chacun des collègues, on les condense et dès que possible, on transforme la proposition en action. Je déplace mon post-it orange (ce qui dysfonctionne), dans la colonne jaune, et le post-it accompli devient un post-it jaune (les actions) sur lequel est écrit par exemple : « Pour éviter qu'il y ait des erreurs de caisse, il faudrait peut-être mettre en place un suivi ou la compter plus régulièrement. » On poursuit : « D'accord, comment peut-on faire pour la compter plus régulièrement ? Sous quel format ? Combien de fois par jour, par semaine ? » On détaille toutes ces questions et on arrive à une proposition qui semble tenir la route pour démarrer.

C'est là que j'interviens puisque je formalise un document en fonction des idées des collègues. Ce document, on l'éprouve, on le teste, on fait des allers-retours pour voir s'il fonctionne ou pas. Parfois cela fait l'objet d'un second post-it. Une fois que le document semble fonctionner, qu'il est compris de chacun et que le dysfonctionnement semble s'effacer, on pense qu'on détient la règle. C'est ce qu'on appelle la règle de l'art.

On fait alors appel à un expert. Pour le coup, j'ai fait appel à un expert qui est le directeur administratif et financier, parce que je ne suis pas comptable non plus. J'ai donc fait appel au DAF de l'entreprise. Il a pris connaissance de l'outil que j'ai construit avec les collègues, il l'a validé pour qu'on soit sûr qu'il correspond au circuit comptable de l'entreprise, puis on l'a formalisé.

Le document est travaillé depuis début janvier. Il a été validé par le DAF depuis 3 semaines et c'est celui que l'on utilise formellement aujourd'hui sur nos activités de vente, en tout cas celles que je gère, et qui bientôt sera l'outil utilisé sur l'ensemble des activités de vente de la Fabrique, sur Loos et Tourcoing.

Ghislain de MUYNCK

Vous l'avez compris, l'analyse part de la situation de travail réel et ici d'un dysfonctionnement, mais aussi de ce qui fonctionne particulièrement bien. Grâce à une approche utilisant le questionnement réflexif, on met les collègues et les salariés de la Fabrique de l'Emploi en situation de résoudre eux-mêmes les difficultés. C'est cette analyse collective du travail qui nous permet de questionner la règle de l'art, de la fixer quand il le faut à travers une procédure, mais aussi à travers d'autres outils comme la vidéo référente.

La vidéo référente montre la bonne manière de faire, décrite visuellement. C'est donc une approche réflexive qui met les gens en situation d'ancrer leurs propres compétences. La vidéo est réalisée non pas par la hiérarchie, mais par un des collègues, un des salariés qui est identifié par l'équipe comme le plus expert et authentifié par son responsable comme la personne qui décrit le mieux l'action, l'activité en fonction des règles fixées.

Cela permet aussi de questionner la compétence, car parfois les dysfonctionnements ne viennent pas de règles peu claires ou d'organisations mal calées, mais de manques de compétences collectives, que l'équipe n'a pas. Quand on identifie un besoin de compétences collectives, on remonte en haut de notre schéma. On prend l'ascenseur à gauche du schéma. Puisqu'on a un besoin de compétences collectives, on se demande qui on va former et comment.

Une fois la compétence - ou les compétences – manquante(s) identifiée(s), on remonte à un développement de compétences individuelles. Qui forme-t-on et selon quelles modalités ? Dans les modalités (je suis maintenant tout en haut du schéma), il y a les modalités assez classiques de formation externe, en passant par des organismes de formation, des experts externes, des tutoriels sur internet. Mais il y a aussi l'AFEST, l'action de formation en situation de travail. Tout ce travail d'analyse collective du travail nous permet d'installer les conditions pour mettre en œuvre des AFEST, ce qui est donc de la formation entre pairs.

Bettina RICART

Une fois la règle de l'art déterminée et validée par le DAF, nous l'utilisons désormais à la Fabrique. Il faut alors entrer dans un processus de formation. L'équipe magasin commence à maîtriser cette règle, mais comment la maîtriser parfaitement et la transmettre aux collègues ?

Nous passons d'abord par l'étape première de la vidéo. Nous avons commencé par un tutoriel écrit. Une collègue volontaire a réalisé ce tutoriel expliquant comment effectuer un contrôle de caisse. À partir de ce tuto écrit, nous avons réalisé une vidéo référente. Cette vidéo référente sert à fixer la règle sous format vidéo. Si à un moment donné, je me retrouve seule dans le magasin et que j'oublie comment faire un contrôle de caisse, j'ai accès à cette vidéo sur mon téléphone, *via* une application et mon compte personnel. Elle me permet d'appliquer correctement la règle de l'art et servira également de support de formation pour tous mes pairs à la Fabrique de l'Emploi ayant une activité de vente. C'est ce qu'on appelle la vidéo de référence.

Pour le coup je m'appuie sur le collègue le plus à l'aise avec la compétence développée pour réaliser la vidéo référente. Ensuite nous passons à la séquence de formation qui fait l'objet d'entraînements. Nous regardons la vidéo ensemble, puis je demande aux collègues combien de fois ils pensent avoir besoin de s'entraîner et pendant combien de temps, pour être autonomes dans l'utilisation de ce document. Une discussion s'ensuit où chacun exprime ses besoins : « Moi, je pense que 2 entraînements de 10 minutes suffiront. » D'autres vont dire qu'ils s'entraînent une fois et ils sont autonomes. D'autres, plus novices, auront besoin de beaucoup plus de temps. Nous mettons alors en place un processus d'entraînement où les collègues s'exercent au contrôle de caisse en expliquant à voix haute ce qu'ils font. La personne identifiée comme très à l'aise sur le sujet, qui a réalisé le tutoriel et la vidéo, accompagne les collègues dans leurs entraînements.

Une fois qu'un collègue est très à l'aise dans l'utilisation du document et dans l'explication orale, la personne supervisant l'entraînement m'informe. Nous passons alors à ce que nous appelons la vidéo d'explicitation. Le collègue est filmé en train de réaliser un contrôle de caisse tout en l'expliquant à voix haute.

Cette vidéo d'explicitation permet au collègue de prendre conscience de ce qu'il fait, puisqu'il est capable de le faire et de l'expliquer simultanément. De plus, la vidéo sert à fixer la règle et alimente son compte personnel et son CV numérique. Il dispose ainsi d'une banque de vidéos dans lesquelles il explique ce qu'il fait, constituant un répertoire de compétences. Ces vidéos d'explicitation durent généralement moins de 5 minutes. L'objectif est que le collègue soit capable d'expliquer ou d'expliquer ce qu'il fait en le faisant.

Ghislain de MUYNCK

On a développé les compétences individuelles en mettant l'accent sur l'AFEST, qui est la modalité de développement des compétences professionnelles la plus adaptée à nos collègues. Pour beaucoup d'entre eux, la formation évoque l'échec scolaire ou un parcours d'insertion classique où ils ont été

formés sans trouver d'emploi par la suite. Face à la formation, les collègues ont plutôt tendance à dire : « Je ne veux pas être formé, je sais faire des choses, je veux travailler. »

En mettant en œuvre des actions de formation en situation de travail, donc des choses qui ont vraiment un lien avec ce qu'ils font concrètement et pas avec ce qu'on raconte dans un amphi, c'est beaucoup plus parlant. Ce sont des situations d'apprentissage. Si on parle d'apprentissage à nos collègues, ils sont alors prêts et ça les intéresse.

Bettina a illustré ce que l'on faisait à travers une compétence qu'on appelle professionnelle, qui est liée à un acte technique professionnel : réaliser un encaissement. On voit assez bien comment une situation de travail permet de développer des compétences professionnelles.

Nous allons plus loin puisqu'on se donne l'objectif d'être capables — à travers la situation de travail — de développer des compétences à l'intersection de trois familles : la compétence professionnelle (les actes techniques), les compétences professionnelles transversales et les compétences génériques. On s'appuie pour cela sur deux référentiels qui sont le référentiel européen RECTEC et un référentiel de notre partenaire ProSapiens. RECTEC et ProSapiens sont corrélés l'un à l'autre.

Ces deux familles, compétences professionnelles et compétences transversales, sont liées aussi très directement au métier. On va encore un peu plus loin, puisque dans la logique de notre positionnement sur un développement du pouvoir d'agir, on se dit que notre mission est aussi de permettre le développement des compétences génériques. Donc, y compris des compétences qui ne sont pas mises en œuvre ou qui ne sont pas mobilisées en milieu de travail. En même temps, cela fait partie de notre mission autour du développement de la citoyenneté et de l'émancipation des personnes.

Bettina RICART

Ce que vous avez sous les yeux, ce sont des cartes qui nous ont été proposées par ProSapiens. Elles sont arrivées à un moment du processus que nous avons mis en œuvre, où nous commençons réellement à parler de compétences, en tout cas, nous, l'équipe encadrante. Ces cartes, je m'en sers de deux façons à la Fabrique, et les encadrants s'en servent également de deux façons.

La première, une fois que nous avons fixé la règle de l'art, nous remplissons ce que nous appelons une fiche activité. Dans cette fiche activité, au-delà de dérouler l'activité et d'en faire la description, nous parlons aussi des compétences requises en amont et on formalise une ou des compétences.

Nous nous servons donc de ces cartes pour aider les collègues à formaliser les compétences qui sont requises en amont. C'est-à-dire que pour faire un contrôle de caisse, il faut que je sache compter, additionner, soustraire, multiplier, utiliser une calculatrice. On se rend compte que les collègues font, sans savoir pour autant formaliser. Des collègues qui gèrent la caisse ou qui gèrent une activité de vente n'ont pas forcément conscience que pour faire ce qu'elles font, il faut avoir un bagage de compétences au préalable.

Ces cartes nous ont donc servi à formaliser les compétences que nous cherchons à acquérir ou en tout cas à développer dans chaque exercice. On s'en sert également dans nos entretiens professionnels, puisqu'à la Fabrique, nous menons des entretiens professionnels. Depuis récemment, on ne le fait plus tous les 2 ans, mais on le fait tous les 6 mois, pour être au plus proche de la réalité de nos collègues dans une démarche de projection à court ou moyen terme.

C'est déjà bien pour les collègues de se projeter à 6 mois. À 2 ans, c'est un peu éphémère ou en tout cas c'est très loin. On fait donc des entretiens professionnels tous les 6 mois et on se sert de ces cartes qui sont des compétences transversales pour les aider à formaliser ce qu'elles ont, ce qu'elles sont, ce qui leur permet de bien faire leur travail et les compétences qu'elles ont besoin de développer pour mieux faire leur travail. C'est donc un support de travail très utile au quotidien puisque les collègues n'ont pas toujours la facilité à formaliser, déjà ce qui est une compétence, et ensuite pouvoir la décrire.

Ensuite, à force d'utiliser ces cartes, on se rend compte que les collègues ont pris l'habitude de les utiliser parce que c'est beaucoup plus simple de les avoir sous la main avec des schémas, des dessins. Il n'y a pas que de l'écriture et donc c'est beaucoup plus facile.

Les collègues ont demandé à avoir des cartes de compétences techniques, notamment chez nos couturières qui nous ont dit : « Comme on entre dans un processus de formation entre pairs, sur faire de la retouche, on aimerait bien nous aussi avoir notre jeu de cartes qui nous permet de lister et de piocher dedans l'ensemble des compétences techniques qu'il faut avoir pour faire différents types de retouches. »

C'était une très bonne proposition à la base, donc forcément j'ai sauté sur l'occasion pour la faire. Sauf que je n'ai pas fait appel à ProSapiens, j'ai fait appel à mon équipe de couturières. Elles ont elles-mêmes créé leurs cartes de compétences techniques. Je les ai laissées lister et faire leurs cartes de compétences techniques, et puis après l'ensemble des cartes qu'elles ont proposées, on les a rattachées au référentiel Couture Flou de la RAE (reconnaissance des acquis de l'expérience).

Ghislain de MUYNCK

RAE, très bonne transition, merci, puisque pour nous — et ce sera le dernier point — le développement des compétences ne va pas sans leur reconnaissance et leur validation, leur certification. On va jusqu'à la certification.

Pourquoi ? Parce que le besoin de reconnaissance fait partie du parcours de nos collègues. En effet, ce peu de reconnaissance qu'ils ont eu jusqu'alors, en milieu professionnel en particulier, nécessite pour qu'ils se sentent vraiment capables, non seulement qu'ils aient appris, mais aussi qu'on leur certifie, qu'on leur reconnaissasse.

Comment fait-on chez nous pour reconnaître ? Il y a la compétence développée en situation de travail et/ou par l'expérience. Comment va-t-on jusqu'à la reconnaissance individuelle et collective ? Quatre processus : un premier processus d'habilitation individuelle, à travailler sur un pôle. Un deuxième processus qui est collectif : « Est-ce qu'une équipe complète est capable de mettre en œuvre le processus, le schéma apprenant que l'on vous a présenté avant ? » Troisièmement, le processus de reconnaissance interne des compétences transversales. Enfin, un processus de reconnaissance externe et de certification, RAE, qui est une adaptation de la VAE (validation des acquis de l'expérience). Cette manière de faire vient du milieu du travail protégé, donc ESAT et entreprises adaptées.

Ces processus, qui les met en œuvre et qui les supervise ? Le processus interne est mis en œuvre par des collègues experts donc on est vraiment sûr de la validation, de la formation et de la validation entre pairs, et c'est supervisé par le responsable de pôle.

Le processus d'habilitation du pôle complet — est-ce qu'il y a dans mon équipe les compétences qui permettent de faire des retouches ? — est validé par le responsable de pôle sous supervision du directeur des opérations.

Les reconnaissances internes de compétences transversales sont mises en œuvre par les responsables de pôle, en particulier dans les entretiens pro — comme Bettina vous l'a dit — sous supervision de la Direction des emplois et compétences. Aujourd'hui, ce poste de Direction des emplois et compétences qu'on appellera DRH ailleurs, c'est moi qui l'apporte, c'est le DG. Il y a bien une fonction de Direction des emplois et compétences.

Enfin, la RAE, certification délivrée par le ministère de l'Agriculture ou par l'Éducation nationale en fonction des référentiels, est accompagnée par des collègues experts aussi qui sont formés à l'accompagnement réflexif. C'est supervisé par la Direction des emplois et compétences aussi.

Donc, quatre processus de validation, trois de validation interne et un de certification qui sont mis en œuvre pour un certain nombre d'entre les pairs, là aussi.

Si je reviens à notre schéma, et on en termine là, on était tout là-haut, formation. Vous voyez que la bulle en haut au centre, c'est la bulle de validation-certification. On a développé et certifié des compétences individuelles et on reprend notre ascenseur de droite, et on va redescendre. Ces compétences individuelles vont être remises au collectif, et donc on a enrichi notre banque de compétences collectives. On peut repartir sur une boucle réflexive de progrès.

On a une double boucle — progrès continu et réflexivité — qui va potentiellement nous amener à questionner notre règle de l'art pour faire monter nos standards d'un cran, ou alors nous rendre compte qu'on a encore besoin d'autres compétences collectives. On refait donc un tour pour repasser par le développement de compétences individuelles.

Voilà ce qu'on avait envie de vous dire sur notre manière de travailler à partir de la situation de travail en mettant les collègues dans une posture réflexive.

Applaudissements.

Valérie ZARA-MEYLAN

Merci beaucoup. Nous allons maintenant pouvoir échanger avec la salle. En attendant que vous formuliez vos questions, je me proposais d'en poser une. Merci pour cette présentation vraiment intéressante qui apporte un regard très complémentaire à ce que nous avons entendu jusqu'à maintenant sur notre sujet de la construction des savoirs professionnels au fil des parcours.

Ma question porte sur la dimension collective. J'en voyais une peut-être complémentaire, et je ne sais pas si vous pensez que c'est pertinent, et si vous l'avez déjà incluse dans ce schéma : c'est celle des échanges qui ont lieu lors des réunions hebdomadaires. Y a-t-il des débats sur les situations qui ont amené à l'erreur de caisse ? Y a-t-il des échanges entre les personnes ?

Cela peut être des moments de transmission du regard des uns et des autres sur des dimensions qui peuvent devenir organisationnelles, comme l'accueil des clients, le pôle relations de service. Je pense également à la définition du travail à réaliser, la question du devis à faire, du temps alloué. Est-ce qu'il y a des éléments non techniques, mais plutôt organisationnels qui ressortent et qui feraient l'objet de la transmission ?

Bettina RICART

Toutes les situations sont sujettes à débat. Mon rôle en réunion d'équipe consiste essentiellement à questionner pour inviter les collègues à se positionner, critiquer et proposer. Tout est décidé collectivement, ou du moins toutes les propositions sont collectives.

Le tableau qu'on vous présente est le tableau QBS (questions, besoins, solutions). Quand une proposition est faite et validée par l'équipe, on considère que c'est une bonne idée et on va essayer de la mettre en œuvre. On la transforme en action, ce qui implique du travail par la suite.

Il y a également un deuxième outil qu'on a évoqué tout à l'heure, ce qu'on appelle la fiche debriefing. Elle est issue d'un échange avec Frédéric Aubreton de ProSapiens. Lorsqu'on intervient sur le pôle service aux habitants, nous avons généralement des collègues à l'accueil et qui sont chargés de la relation clientèle : accueil téléphonique, physique. Cependant, ce sont d'autres collègues qui interviennent pour réaliser les prestations. Ce ne sont pas les personnes chargées de la relation clientèle qui effectuent les prestations, au contraire, ce sont vraiment des activités mutualisées.

On s'est donc posé la question avec les collègues : « Comment sait-on si on fait du bon travail à la Fabrique quand on réalise une prestation de ménage, de tonte de pelouse ou de déménagement ? Comment sait-on que le client est satisfait ? »

Nous avons donc travaillé avec les équipes sur cette fiche debriefing, qui a évolué entre-temps. La fiche de gauche est la première version, celle de droite est celle qu'on utilise aujourd'hui. Cette fiche a été conçue pour permettre aux collègues de s'exprimer.

Initialement, l'objectif était de débriefer sur ce qui avait dysfonctionné. On partait du principe qu'il y avait un dysfonctionnement, et qu'il fallait en discuter pour trouver des solutions et éviter que cela ne se reproduise. Aujourd'hui, on débrieve sur un événement, car on se rend compte que lorsque ça fonctionne bien, il y a des éléments à prendre en compte qu'il faut absolument garder et reproduire pour les prochaines fois. Donc, on ne débrieve plus uniquement sur un dysfonctionnement, mais sur un événement en général.

Cette fiche met en débat, en discussion, les collègues qui ont réalisé la prestation et ceux chargés de la relation clientèle pour faire le point sur la prestation en fonction d'un signal reçu. Le signal peut être un client qui appelle et qui est content ou mécontent. Par exemple, si des collègues en réunion mentionnent qu'une prestation de déménagement chez Madame Untel s'est très bien passée, on a un signal positif. On décide alors de remplir une fiche debriefing pour comprendre pourquoi ça s'est bien passé.

On pose le constat, on précise quand ça a fonctionné et on cherche à en comprendre les raisons : « Est-ce lié à l'organisation du travail ? À la règle de l'art ? » On a quatre critères sur lesquels on se base. Une fois qu'on a analysé pourquoi ça a fonctionné ou dysfonctionné, on passe en mode solution.

Si ça a dysfonctionné, que propose-t-on pour éviter que cela ne se reproduise ? Si ça a bien fonctionné, que garde-t-on pour la prochaine fois ? Y a-t-il des éléments de la règle de l'art qu'on a mis en œuvre et qu'il faut absolument conserver, car ils ont fait leurs preuves ?

Tout est sujet à débat et l'objectif est que tout soit validé collectivement, certainement pas par moi qui suis responsable, mais bien par les collègues qui interviennent et réalisent les missions.

Ghislain de MUYNCK

Depuis qu'on travaille comme ça, c'est-à-dire qu'on questionne les choses en réunion d'équipe autour d'une grille, d'un référentiel que sont les quatre déterminants du bon boulot, on gagne du temps. On débat donc mieux qu'avant parce qu'on avait l'habitude de régler, de débattre des situations de travail avec les collègues, mais là, en les procédurant et en les appuyant sur ce référentiel-là, on gagne du temps parce qu'on a un débat plus qualitatif. On se rend compte qu'on connaît les situations, tout le monde pense avoir le bon avis sur ce qu'il faut faire, mais ce sont des gens qui ne sont pas « éclairés ».

Là, les collègues ont gagné en pertinence dans leur prise de parole. La parole est pertinente, efficace, et ils émettent des avis sur des choses qui sont vraiment légitimes et pas n'importe comment. En plus, c'est aussi le sens du tableau QBS avec les post-it, on remet les débats à un moment donné dans la semaine. C'est-à-dire que quand me vient une question, quand il y a quelque chose qui ne marche pas, plutôt que de me retourner directement vers Bettina en lui disant de le régler, je le marque et on le traitera à un moment donné.

Il y a donc des séquences de temps qui sont faites pour le débat, pour l'échange et donc pour l'analyse collective, et puis d'autres séquences de temps qui sont faites pour produire et agir. On a vraiment gagné en efficience.

Corinne GAUDART

Merci pour cet exposé, c'était très intéressant. Je voulais juste faire une remarque. Je pense qu'on est en accord sur le fond, mais j'ai un étonnement. Vous disiez qu'il y avait une attention au travail réel qui était formalisée par la satisfaction client, l'accomplissement personnel, le respect des règles de l'art, l'efficacité (voire la rentabilité). Vous avez insisté sur le fait que c'était identique aux entreprises. Or il me semble que ce n'est pas identique du tout et que c'est bien votre point de départ, puisque vous partez de l'expérience des salariés.

Je me suis donc demandé : quelle était l'intention derrière le fait de souligner que c'était identique aux entreprises ? Est-ce qu'il y a une sorte d'enjeu stratégique parce que le CDI peut se poursuivre aussi ailleurs et à l'extérieur d'une entreprise à but d'emploi, et donc il faut faire le pont ? Mais n'y a-t-il pas des risques à faire ça ?

Ma deuxième question était de savoir si vous avez l'occasion d'entrer en dialogue avec des entreprises... je ne sais pas comment les appeler, disons « classiques », pour justement parler de vos outils et des décalages, ou des inspirations que pourraient avoir d'autres entreprises par rapport à vos formules.

Géraldine BODY

Bonjour, merci beaucoup pour votre présentation. Ma question rejoint celle qui vient de vous être posée par Corinne Gaudart. Si j'ai bien compris, les personnes que vous employez n'ont pas vocation à rester chez vous. En effet, pour que votre dispositif bénéficie à d'autres, il faudrait qu'elles repartent à un moment donné dans d'autres entreprises. J'ai trouvé que vous leur donniez une magnifique culture d'entreprise où l'on peut discuter du travail, où il y a des espaces pour cela, ce qui n'est pas courant.

Comme votre entreprise existe depuis déjà 7 ans, je voudrais savoir si vous aviez des retours de personnes qui en sont sorties. Comment vivent-elles l'entrée dans un secteur où il n'y aurait potentiellement pas ces espaces, pas ces débats, ni cette possibilité de discuter et de décider de son travail ?

Ghislain de MUYNCK

Nous sommes persuadés que le bon travail dans n'importe quelle entreprise est bien avec ces cadres déterminants. Par contre, là où nous pensons faire différemment, ce sont les espaces que nous donnons pour le travailler, pour le discuter, et c'est bien la manière de le traiter et de permettre à chacun de s'exprimer dessus. Nous avons bien conscience que cela ne se passe pas comme ça partout, pour l'avoir vécu nous-mêmes.

Il est important d'insister sur le fait que ces cadres déterminants, le bon boulot, ce sont les mêmes qu'ailleurs. L'enjeu est certes stratégique, mais il s'agit plutôt de montrer que ce que font nos collègues n'est pas du sous-travail. Autrement dit, leurs CDI sont de vrais CDI qu'ils méritent. S'ils ne les ont pas obtenus ailleurs, c'est parce que le marché du travail les a exclus, ce n'est pas pour d'autres raisons.

Il y a donc un enjeu stratégique et politique dans le message que je porte, comme d'autres collègues directeurs ou directrices d'EBE, pas forcément tous, mais que la Fabrique de l'Emploi assume. Il y a quelque chose de politique à dire : aujourd'hui, si nos collègues et bien d'autres en France n'ont pas de travail, ce n'est pas parce qu'ils ne veulent pas travailler, mais parce qu'il n'y a pas assez d'emplois, quoi qu'on en dise. Il y a 300 000 offres d'emplois non pourvues, il y a plus de 2 millions de personnes qui voudraient travailler. Même si toutes ces offres étaient pourvues, il resterait encore des millions de personnes sans travail.

Il est crucial de souligner que ce ne sont pas des sous-travailleurs, ils travaillent vraiment. C'est l'intention derrière notre insistance, et nous espérons que cela ne fait que rappeler cette réalité plutôt que de la faire découvrir à certains.

Nous offrons une expérience de travail qui permet de mettre en discussion le travail comme cela se fait ailleurs, pas partout, mais dans certains endroits. Nos collègues n'ont pas forcément vocation à partir. Ce sont de vrais CDI dans le sens où ce qui compte pour nous, c'est qu'ils partent quand ils ou elles le décideront, comme n'importe quel autre salarié.

Bettina l'a mentionné, la moyenne d'âge des salariés de ses équipes est de 50 ans, la médiane est de 54 ans. Pour des salariés peu voire pas qualifiés, il y a de fortes chances qu'ils ne trouvent pas de travail ailleurs, malheureusement à cause de la discrimination liée à l'âge.

Valérie ZARA-MEYLAN

Sur ce sujet, nous avons été très intéressés par la fourchette d'âge que vous avez donnée.

Ghislain de MUYNCK

Oui, c'est ça, 22 à 65 ans. Les plus âgés ont 65 ans. La médiane chez les hommes dans les équipes de Tourcoing est de 54 ans. Nous avons quelques jeunes, pas beaucoup, mais notre plus jeune salarié a même 20 ans.

Ce que nous démontrons aussi, c'est que des salariés seniors expérimentés sont capables de travailler avec des jeunes, et que les jeunes sont capables de travailler, d'écouter et d'entrer en vraie discussion avec des salariés seniors.

Nos salariés n'ont pas forcément vocation à partir. Notre objectif est de leur redonner du pouvoir d'agir, c'est-à-dire la capacité de décider s'ils veulent rester ou saisir une opportunité qui se présente. Nous sommes conscients qu'un certain nombre de nos collègues ne se verront pas proposer beaucoup d'autres opportunités, en partie à cause de critères physiques.

Par exemple, certaines activités menées par les équipes du pôle de Bettina, comme le nettoyage de briques pour le marché de la brique d'occasion, ne sont possibles chez nous que parce qu'ils ne le font qu'une demi-journée. S'ils devaient faire ça toute la journée, ce ne serait pas viable physiquement.

Cependant, nous avons quand même des salariés qui partent. Ceux-là partent souvent chez nos clients. Nous choisissons des clients qui partagent notre vision sur ce qu'est être un travailleur, et donc d'avoir une identité professionnelle, et sur l'importance de mettre en discussion le travail réel, car nous croyons que c'est un facteur de qualité de l'emploi.

Je peux citer l'exemple de deux collègues partis chez Les Alchimistes. Je pense qu'ils ont trouvé chez leur nouvel employeur quelqu'un qui a appris avec eux à mettre en discussion le travail. Mais il n'y a quand même pas beaucoup de départs. En 7 ans, nous devons en être à une vingtaine de départs pour un CDI ailleurs, soit environ 3 par an.

Bettina RICART

Juste pour ajouter quelque chose par rapport à ce que disait Ghislain, et pour répondre à votre question, Madame : le fait de mettre tous ces sujets-là en discussion et de faire en sorte que ce soit débattu collectivement et fixé ensemble permet aussi — en tant que responsable de pôle — à un moment donné, de leur dire : « Maintenant que vous savez faire un contrôle de caisse, à votre avis, dans quel autre métier fait-on aussi des contrôles de caisse ? » On dit : « Caissière à Auchan ? Très bien, et donc, caissière à Auchan, c'est quel métier dans la vraie vie ? C'est celui-là. Aujourd'hui, à l'identique d'une hôtesse de caisse dans n'importe quel supermarché, vous faites aussi les mêmes fonctions ». Du coup, ça me permet de relier cette compétence à un référentiel de métiers bien précis. Les collègues se rendent compte et disent : « À la recyclerie, on fait comme à Auchan, dans le magasin. » Exactement.

Ghislain disait en propos introductif qu'on parle aussi de reconstruction d'identité professionnelle. Ça passe aussi par-là. Ils se rendent compte que même s'ils n'ont pas leur place sur le marché du travail classique ou si on ne veut plus d'eux, néanmoins, entre autres nous à la Fabrique, on travaille avec eux et on leur prouve par cette méthode-là qu'ils font un travail comme sur le marché de droit commun.

Philippe GAUTHIER

Je suis directeur de l'EBE de CESIL qui va naître dans quelques semaines. J'ai quatre questions, mais elles sont assez rapides. La première : est-ce que cette dynamique de développement des compétences peut s'appliquer à une entreprise très jeune, en démarrage, qu'elle soit EBE ou autre ? Peut-on l'appliquer chez un artisan qui démarre, dans une PME, une start-up, etc. ? Autrement dit, quelles sont les

conditions de maturité de l'entreprise pour déployer cette expérience du développement des compétences par l'analyse réflexive du travail ?

Ma deuxième question : faites-vous des liens entre les modes de reconnaissance interne et externe, donc la RAE en particulier, avec le système de reconnaissance ouverte des *open badges*, dont la vocation est d'ouvrir la reconnaissance aux partenaires d'un écosystème local, en particulier les entreprises clientes ou bien les organismes de formation locaux, etc. ? Faites-vous des liens avec le système des *open badges* qui est assez répandu maintenant ?

Ma troisième : y a-t-il une comparaison possible entre les RAE, système que je ne connais pas bien, et les micro-certifications qui se développent beaucoup en ce moment et qui correspondent à des modes de reconnaissance officiels de gestes professionnels maîtrisés ?

Ma quatrième question : pouvez-vous dire quelque chose sur les effets à long terme pour les salariés qui vivent cette expérience du développement professionnel sous cette forme-là, en particulier sur leur dynamique d'engagement dans le travail, leur évolution professionnelle, leur conscience du pouvoir d'agir ?

Coralie GUILLOU

Merci pour votre présentation. On voit à quel point ces espaces d'échanges sur le travail sont importants pour aider les salariés à parler de leurs compétences et à en prendre conscience. Cependant, au regard des différents profils de salariés, quelles sont les approches possibles quand il y a la barrière de la langue ou de l'écriture ?

Nicole CARLIN

Une question un peu pragmatique qui fait suite plutôt à des réponses précédentes. Dans la mesure où les formés que vous avez restent dans l'entreprise 7 ans ou plus, par exemple, sur le champ de l'activité menuiserie, confection, service à la personne : ensuite, vous devenez producteur, vous vendez la production et le travail. Donc, il y a bien une prestation économique, un chiffre d'affaires. Si vous n'en avez pas parlé, ce serait intéressant de savoir comment ça fonctionne, comment ça s'insère. Dans ma question c'est l'économiste d'il y a longtemps qui resurgit. Merci.

Serge VOLKOFF

J'ai une petite question et une autre à laquelle vous avez déjà partiellement répondu, mais je vais la poser quand même. Concernant le support projeté, je me demande pourquoi il y a des post-it oranges dans les colonnes jaunes et des post-it roses dans les colonnes bleues. Il doit y avoir une raison à cette différence entre les couleurs en haut et celles des post-it.

Mon autre question porte sur un sujet que vous avez commencé à aborder, qui était présent lors d'une réunion où j'étais à ProSapiens et qui vous préoccupe : la gestion du temps, notamment le temps long ou moyen-long d'apprentissage, très présent dans les interventions de ce matin. Comment gérez-vous le fait qu'il y a des horizons différents selon les personnes, pas clairement établis pour chacun ni au sein des collectifs, même si tout le monde est en CDI ? Cela crée des enjeux particuliers dans l'échange des savoirs, y compris le fait que les premiers partants seront peut-être ceux que vous considérez comme les plus compétents.

Mathéa BOUDINET

Dans mes travaux de recherche, j'ai étudié la question des ESAT, notamment la sortie vers le milieu ordinaire de travail. Vous faisiez la comparaison avec le milieu protégé de travail et les RAE. Ma question porte sur deux phénomènes que j'ai pu constater en ESAT.

Premièrement, comment maintenir la productivité quand on a vocation à faire sortir les travailleurs, en particulier les plus productifs ? Comment concilier le maintien de l'existant tout en incitant les personnes à partir ?

Deuxièmement, j'ai observé une grande valorisation de tout ce qui se rapprochait du milieu ordinaire de travail dans l'évaluation des compétences. Or il existait une grande hétérogénéité des compétences. Les personnes ayant obtenu une RAE étaient considérées comme les travailleurs les plus productifs et les plus valorisés. J'ai même assisté à une remise de médailles pour ceux qui avaient obtenu la VAE cette année-là.

En conséquence, les personnes qui n'avaient pas ces diplômes et qui n'atteignaient pas les normes attendues *a priori* dans les entreprises estimaient que leur travail avait une moindre valeur, ne pouvant pas se comparer en termes de productivité ou de compétences. Je voudrais savoir si ces observations s'appliquent à votre organisation.

Ghislain de MUYNCK

Je veux juste répondre sur la partie chiffre d'affaires et production. Je l'ai dit, nous avons bien un modèle économique mixte avec de la subvention qui vient financer les postes, complétée par du chiffre d'affaires. Nous devons produire et vendre des biens et des services. Comment fait-on cela quand effectivement, ceux qui partent sont souvent les locomotives techniques de nos équipes ? On voit bien pourquoi.

J'étais directeur d'ESAT aussi, j'ai été confronté à la même question. Je crois qu'il y a une réponse. En tout cas, notre réponse est celle-là : on est militant et on a un CA et un directeur général qui va raconter partout, en particulier auprès des financeurs, que les financeurs ne nous subventionnent pas. Ils nous payent un service. Nous produisons des compétences, nous produisons de l'emploi de qualité pour des personnes que plus personne ne veut employer.

Cela, c'est un service qu'il faut payer. Ce service doit être payé à sa juste valeur et le chiffre d'affaires, je m'engage à ce que nous en fassions, mais il est hors de question qu'on me demande de faire du chiffre d'affaires pour remplacer le paiement de ce service. Voilà comment on fait.

Après, une fois que cela est dit comme ça, une fois qu'on le fait vraiment, on a quand même des fins d'année compliquées parce que ce discours n'est pas très entendu. Mais il n'empêche que c'est notre méthode et c'est notre méthode parce que nous assumons que chaque fois qu'on se fait piller des ressources humaines, c'est une très bonne nouvelle pour l'entreprise. C'est vraiment la première chose que je voulais dire.

Après, je ne les prends pas forcément dans l'ordre, mais est-ce qu'il y a des liens entre mode de reconnaissance et *open badges* ? Je ne sais pas parce que je ne maîtrise pas les *open badges*, mais je pense qu'il y aurait moyen d'en faire, de la même manière qu'entre RAE et micro-certification, je ne sais pas te répondre, Philippe, je me permets de le tutoyer, mais nous sommes collègues et on se connaît, puisqu'il dirige une entreprise à but d'emploi comme moi. Je ne maîtrise pas la micro-certification, mais vu le peu que tu en dis, je pense qu'il y a des liens, mais je n'en dis pas plus.

Bettina RICART

Je vais apporter une réponse sur la question QBS et le mélange des couleurs des post-it. Quand j'ai demandé à la personne qui m'accompagne chez ProSapiens, Frédéric Aubreton, comment on utilise le tableau QBS, il m'a dit qu'il n'y a pas de règle de l'art, que la meilleure méthode sera la mienne.

Je vais vous expliquer ma méthode. Quand il y a des post-it de couleur qui correspondent à la couleur de la thématique, cela signifie que les sujets sont en attente. Donc, les dysfonctionnements sur post-it orange qui sont dans la colonne orange n'ont pas encore été traités, idem pour les roses.

Par contre, les post-it bleus à côté desquels vous voyez des post-it jaunes, cela veut dire qu'on a pris en charge en équipe les post-it bleus et qu'à côté, on a défini des actions pour répondre aux questions. De même, s'il y a des post-it roses dans les actions, c'est parce qu'il y avait des questions qui ont été notées sur les post-it roses et qui ont déclenché des actions.

C'est comme cela que je l'utilise. Soit je déplace tous mes post-it de couleur vers les jaunes parce qu'il y a des actions, soit je déplace les jaunes dans les autres couleurs. Il y avait un choix à faire, j'ai fait celui-là. Chaque fois qu'il y a un post-it jaune à côté d'une autre couleur, c'est parce qu'il y a une action qui a été déterminée à côté de ce post-it.

Ghislain de MUYNCK

Je vais terminer sur les conditions de maturité pour mettre cela en œuvre. Je reprends la question posée tout à l'heure, que je n'ai pas traitée, sur le fait d'en parler à d'autres entreprises. Je pense que la première condition de maturité, c'est d'être convaincu que l'organisation apprenante est efficace, efficiente et économiquement rentable. C'est un chemin qu'il a fallu que l'on fasse, d'être persuadés que passer du temps à ce processus-là, à discuter avec des salariés, nous fait gagner du temps. Il faut avoir cette première conviction.

Deuxièmement, il faut que cette conviction soit complètement appropriée par la tête de l'entreprise. Bettina ne l'a pas dit, mais c'est lourd pour eux, c'est du travail, c'est un sacré travail pour l'encadrement de terrain que d'animer cela. Qui plus est, au-delà de la question de la langue, nous avons à la Fabrique des salariés qui ont des problèmes avec la langue française et un peu avec l'écrit, mais pas trop. Je pense qu'on a cela dans d'autres entreprises à but d'emploi, plus que chez nous, mais ce n'est pas parce qu'on maîtrise le français qu'on est capable de parler avec des gens. Entrer en dialogue, c'est encore une autre compétence. Ce n'est pas tant la maîtrise du français que la capacité à entretenir des relations avec les personnes.

Donc, animer un bazar comme ça qui nécessite de se parler, de s'écouter vraiment et beaucoup et souvent, mais dans un cadre très précis, c'est celui de la réunion d'équipe... Après, une fois qu'on est sur la prestation, on fait ce qu'on a dit, point. On le fait parce qu'on est là, on doit avoir un travail efficace.

C'est à cela que passent la majeure partie de leur temps nos responsables de pôle. Si jamais le grand patron n'est pas convaincu que ça vaut la peine, mais qu'il n'est pas en même temps convaincu que ça leur prend de l'énergie, il n'y aura jamais le soutien nécessaire. Je pense donc qu'il faut partager cette conviction.

En termes de maturité, il faut qu'il y ait des activités installées, il faut avoir réglé nos problèmes de sous-activité parce que si on veut parler du travail réel, il ne faut pas qu'on se parle du fait qu'on n'a pas assez de boulot, ce qui a été le cas de nos entreprises.

Aujourd'hui, je pense qu'il serait bon que nous arrivions à parler de ça avec d'autres entreprises. On ne le fait pas encore parce qu'on n'en a pas eu l'occasion. Je pense qu'on est juste en train de se rendre compte que ce qu'on fait a effectivement quelque chose d'un peu extraordinaire, non pas au sens incroyable, mais au sens qui sort de l'ordinaire. On sort à peine de nos murs. Nous, on a été invités il y a quelques mois à participer à ce séminaire et on se demandait pourquoi. Je crois qu'on commence juste à comprendre pourquoi on a des choses à raconter.

Donc, oui, je suis très preneur et on va chercher le moyen de le mettre en discussion, y compris avec des entreprises parce que ça fait partie aussi de ce qu'on veut porter. Contribuer à créer de l'emploi de qualité, pas juste pour nos salariés, c'est bien. Moi, j'ai d'autres ambitions. Je me dis que le projet « Territoires zéro chômeur de longue durée » dans lequel nous agissons doit avoir l'ambition de se dire que l'emploi de qualité devrait être possible pour tous.

Applaudissements.

Bettina RICART

Je voulais juste ajouter, pour répondre à la question de l'homologue de Ghislain, qu'en termes de maturité, il faut aussi comprendre que pour l'équipe encadrante, c'est une autre façon de manager. Il faut également que les encadrants soient prêts à faire la transition et à opérer ce changement, car ce n'est pas non plus un mode de management traditionnel.

Yves MONTEILLET

Je travaille à ProSapiens. Ce n'est pas moi qui suis en première ligne sur ce chantier, mais je le suis de très près et j'y apprends plein de choses aussi.

Je voulais d'abord dire qu'avec une intervention comme celle-ci, il faut arrêter de dire qu'il y a du travail manuel ou du travail intellectuel. Il n'y a pas de travail manuel. On voit bien que tout travail est intellectuel. C'est une évidence qui me saute aux yeux, notamment depuis le lancement de ce chantier.

Je trouve que la manière dont on entend cette présentation, dont on se rend compte à quel point le simple fait de parler de son travail avec ses collègues suscite tant de choses, me fait réaliser à quel point le travail est absent, ou du moins très éloigné de la plupart des actions traitant des compétences.

C'est incroyable de constater le fossé qui s'est creusé dans notre pays entre les acteurs de la formation et de la gestion des compétences en général, et les acteurs du travail. Cela renvoie à la question que posait Philippe Gauthier. Je pense effectivement qu'il n'est pas nécessaire d'attendre que l'entreprise ait démarré pour mettre cette question du travail en débat.

On peut le faire immédiatement si on considère que cela fait gagner du temps, voire de l'argent. Il faut juste comprendre que si on pose cette question, c'est que dans notre culture française en particulier, la question du travail est très ou trop éloignée de celle des compétences. Il est temps d'en faire une seule et même question.

Cette expérience est pour nous une véritable recherche. Ce n'est pas une recherche/action, c'est plutôt une action/recherche. C'est une action qui nous apprend énormément. Ce qui se passe actuellement à la Fabrique va bien au-delà de ce qu'on avait imaginé. Je pense que cela ne révèle pas tant la qualité du conseil ou des intervenants, même si elle est réelle, mais plutôt le fait qu'il y a quelque chose d'évident qu'on n'a jamais fait de cette façon.

Finalement, c'est simplement la place que le travail doit reprendre et la discussion permanente qu'on doit avoir à son sujet qui font que les gens sont plus heureux au travail. Ils donnent un sens à leur vie professionnelle, leurs relations avec les collègues changent, et ils se projettent dans une carrière en sécurité et avec beaucoup plus de plaisir. Je crois qu'il y a quelque chose de très profond sur la manière dont le travail est perçu dans nos esprits.

Valérie ZARA-MEYLAN

Merci beaucoup. Nous allons faire une petite pause avant d'entendre Géraldine Body, qui travaille dans un centre de recherche sur l'éducation à Nantes. On se retrouve à 15 heures 30 pour sa présentation.

Merci.

Applaudissements

Chapitre 4

Mieux intégrer la santé au travail dans la formation initiale en collaborant avec des selliers-formateurs ?

Géraldine BODY, Maîtresse de conférences en Sciences de l'éducation et de la formation à Nantes Université, CREN -UR2661

Bonjour à tous. Merci beaucoup aux organisateurs et organisatrices de ce séminaire de m'avoir invitée à partager mon travail dans un cadre différent de celui de ma communauté d'origine, puisque je viens des sciences de l'éducation et de la formation. On y discute assez peu des questions de santé au travail et de santé tout au long de la carrière. Merci beaucoup pour cette opportunité.

Ma présentation interroge les moyens que j'ai mis en œuvre dans le cadre de ma thèse de doctorat pour mieux intégrer la santé au travail, et notamment la prévention des troubles musculosquelettiques, dans la formation initiale au métier de « sellier-harnacheur », en collaborant avec des selliers-formateurs, c'est-à-dire d'anciens selliers-harnacheurs devenus formateurs.

Ma thèse s'appuie sur une demande exprimée au cours de l'année 2016 et qui prendra effet concrètement en septembre 2016, début de ma thèse, par le Directeur Général et le Directeur de la Formation de l'IFCE, l'Institut Français du Cheval et de l'Équitation. Ces deux personnes souhaitent — par le biais de la vidéo — capitaliser les savoirs experts, connaissances, compétences, savoir-faire, savoirs critiques, expérience, expertise d'un de leurs selliers-harnacheurs devenu formateur et responsable d'un de leurs centres de formation.

Le métier de sellier-harnacheur est une profession de tradition artisanale peu connue du grand public. Le sellier-harnacheur conçoit, produit, répare et vend des articles de sellerie, principalement en cuir, nécessaires à la pratique de l'équitation et de l'attelage, mais également des articles de maroquinerie.

Actuellement, en France, les emplois de selliers-harnacheurs sont distribués dans trois secteurs : 1) l'artisanat dans de petites entreprises individuelles ou familiales qui font surtout de la réparation, et qui ont un peu de mal à en vivre correctement ; 2) des entreprises qu'on va qualifier de semi-industrielles dans la mesure où, en sellerie, tout ne peut être automatisé ni même mécanisé, mais, en France, elles visent une production haut de gamme ; 3) et l'industrie du luxe, notamment la maroquinerie avec des marques bien connues comme Hermès, Vuitton, Chanel, Dior, etc.

Le sellier-formateur — au sujet duquel on nous a appelés afin de capitaliser ses connaissances — détient également le titre de meilleur ouvrier de France (MOF). En 2016, ils ne sont plus que 2 selliers-harnacheurs français à détenir ce titre. Le problème, c'est qu'il doit partir à la retraite dans les 5 à 6 ans qui viennent.

L'IFCE qui nous contacte est un institut public, né en 2008 de la fusion-restructuration des 3 établissements historiques que sont les Haras Nationaux, le Cadre Noir de Saumur et l'École Nationale d'Équitation. Il a vocation à devenir l'acteur public majeur au soutien de la filière du monde du cheval.

Il a parmi ses missions notamment, une mission de préservation du patrimoine. C'est pour cela qu'on nous appelle pour capitaliser les connaissances de cet expert qui est l'un des derniers selliers-harnacheurs en France à savoir fabriquer un certain nombre d'articles. Cela lui permet également de soutenir et de valoriser les métiers liés au cheval (deuxième mission), notamment parce qu'il possède des centres de formation professionnelle. À ce titre, les stagiaires qui viennent se préparer au CAP de sellier-harnacheur à l'IFCE ont vocation à s'insérer principalement dans l'industrie du luxe parce qu'on les considère comme très bien formés, ou secondairement, mais en quantité bien moindre, dans les industries semi-industrielles pour occuper plutôt des postes d'encadrement intermédiaire dans les

ateliers ou des postes stratégiques comme celui du coupeur. Dans un second temps, ils peuvent basculer dans l'artisanat en créant leur propre société et, si possible, leur propre marque, le rêve étant de devenir Monsieur Hermès ou Monsieur Vuitton. Enfin, L'IFCE a aussi pour mission de soutenir financièrement la recherche et l'innovation. Ma thèse est la première thèse en sciences humaines financée alors qu'en 2016, cela fait déjà 8 ans que l'IFCE a été créé.

1. Des changements successifs de la demande

L'objet pour lequel on nous fait venir au départ, contrairement au titre de ma communication d'aujourd'hui, n'est pas lié aux TMS. Capitaliser, ce n'est pas mettre en patrimoine, c'est maintenir le savoir à l'état vivant. Cela signifie un savoir qui est mis en œuvre, peut-être pas quotidiennement, mais qui ne reste pas sur une étagère. Cela interroge donc les questions de transmission et d'apprentissage, notamment pour que les savoirs détenus par ce sellier expert MOF soient détenus par d'autres que lui afin qu'ils soient maintenus vivants. Cela va ainsi interroger le rôle et la place de ses collègues, autres selliers-formateurs qui eux ne sont pas MOF, mais pour certains tout aussi experts. Cela va interroger plus particulièrement la place de son N+1 — comme on dit aujourd'hui dans le langage du management — qui est plus jeune que lui, qui est contractuel, qui a été recruté plus récemment, mais qui est devenu son supérieur hiérarchique.

Ce que l'on sait dès nos premiers échanges avec le Directeur général et le Directeur de la formation de l'IFCE, c'est que la relation entre le sellier-formateur MOF et son chef n'est pas simple et je peux vous garantir que c'est un doux euphémisme. Il faut préciser que le conflit qui les oppose n'a rien à voir avec notre recherche, ni même avec les emplois qu'ils occupent au sein de l'IFCE. Il est lié à l'organisation du concours du MOF : notre MOF est en train de se faire déposséder de son pouvoir au sein de cette instance par son jeune collègue, d'où la relation tendue.

Ce conflit, qui au départ peut être appréhendé comme un obstacle à notre intervention, s'avèrera une ressource pour construire le dispositif de recueil et d'analyse des données, notamment pour traiter la demande d'intégration de la prévention des TMS dans la formation par le biais des vidéos à produire. Ce dispositif comprend un comité de pilotage auquel participent ces deux experts à notre demande.

Mais revenons à la transformation de la demande de l'IFCE. En mars 2017, soit 8 mois après le démarrage du projet, lors de la réunion du premier comité de pilotage, le Directeur de la formation nous demande de ne pas inviter les deux experts. Première surprise pour nous, mais la plus grande survient au début de la réunion où il transforme la demande. Il souhaite que nous laissions de côté l'objectif de capitalisation pour nous orienter vers ce qu'il appelle l'amélioration de la formation. Nous traduisons cela comme le fait que les vidéos doivent aider les selliers-formateurs — qui ont développé des compétences de manière incorporée et tacite au cours de leur expérience — à partager plus facilement ces compétences avec leurs stagiaires débutants dans le métier.

Ce Directeur de la formation va profiter du départ annoncé du DG qui nous a passé commande — les DG dans ces institutions tournent tous les 4 ans, ce sont des hauts fonctionnaires — et du laps de temps avant l'arrivée du suivant pour réorienter les objets vers ses préoccupations. Il faut savoir que ce monsieur vient du sport de haut niveau, à niveau olympique. Pour lui, l'utilisation de la vidéo pour mettre le corps au travail est quelque chose de courant. Il est familier des théories de l'activité, car il a déjà lancé des recherches avec nos collègues qui travaillent dans le domaine du cours d'action à Montpellier. Il souhaite étendre à tous les métiers dont il a la charge au niveau de la formation, l'usage de la vidéo pour améliorer les formations.

Pendant les 6 premiers mois, entre septembre 2016 et janvier 2017, nous avons conçu le dispositif collaboratif et itératif que nous allons leur proposer. Pour cela, j'ai effectué des observations participantes, notamment un stage de découverte du métier de sellier au cours duquel j'ai produit un licol et une ceinture. J'ai également fait la rencontre des selliers-formateurs travaillant auprès du MOF et interagi avec ce dernier et ses responsables pour déterminer les articles de selleries à partir desquels

le recueil des données serait réalisé. Ce recueil systématisé commencera en janvier 2017. Ces premiers mois de la phase exploratoire de la recherche montrent aussi que peu de connaissances sur le métier de sellier-harnacheur sont disponibles, aussi bien dans la littérature qu'auprès des organismes produisant des statistiques sur les métiers, les emplois, les conditions de travail et la santé des professionnels dans ce secteur.

Si aujourd’hui j’ai pu vous donner des éléments sur les trois contextes d’emploi (artisanat, semi-industrie, luxe), c'est parce qu'au sortir du premier comité de pilotage, l'IFCE décidera de financer une enquête de 18 mois menée auprès des entreprises pour connaître, entre autres, leurs besoins en termes de compétences et de formation. Il ne faut pas oublier que l'IFCE — en tant que centre de formation — a vocation à se placer sur un marché de la formation pour être en partie autosuffisant comme nombre d'instituts publics aujourd’hui.

De cette enquête, nous apprendrons qu'il n'y a environ que 484 selliers-harnacheurs en France qui travaillent vraiment le cuir, ce qui constitue une très petite communauté. Quand on cherche les chiffres liés aux questions de santé au travail, ils sont noyés dans ceux du CTN F, qui est beaucoup plus large que le domaine des cuirs et peaux, et encore plus que celui de la sellerie⁴⁷. Nous saurons quand même — sans grande surprise — que dans ce CTN F, en 2019, 86 % des maladies professionnelles sont des troubles musculosquelettiques et que pour les métiers du cuir, c'est principalement localisé sur les membres supérieurs et plutôt sur les bras.

Pendant ces 6 premiers mois, nous commençons aussi à travailler sur notre objectif de capitalisation de départ, avant les transformations. Nous nous sommes mis d'accord sur la production de deux capsules vidéo.

La première, presque déterminée en mars et annoncée à la réunion du premier comité de pilotage, portera sur la connaissance du matériau cuir. Cela n'a pas grand-chose à voir avec les troubles musculosquelettiques, ou de façon secondaire. Cette connaissance du matériau cuir intervient au moment du plan de coupe, c'est-à-dire quand on décide de l'emplacement sur la peau reçue d'une tannerie des différents morceaux de cuir pour un article. Cela n'engage pas tellement le corps à ce moment-là, c'est plutôt une tâche de diagnostic et de réflexion pronostique, mais cela va affecter la faisabilité de l'article et l'aspect du produit fini. Cela joue donc quand même un peu sur les TMS, car cela fait partie de la difficulté de réaliser les tâches et de la satisfaction à faire un beau produit.

Le deuxième geste n'est pas vraiment défini à ce moment-là. Nous en sommes à chercher une tâche de préparation, car elles sont transversales quels que soient les articles fabriqués. Les selliers formateurs, puisque les situations ont été choisies avec eux, souhaiteraient que ce soit une tâche de préparation intégrant l'utilisation d'un outil tranchant.

Pour nous, ce souhait deviendra une ressource afin de travailler la prévention des troubles musculosquelettiques. Nous pourrons nous appuyer sur les travaux de nos collègues québécois dans le domaine de la découpe de viande, qui avaient montré l'importance de la qualité du tranchant comme facteur de TMS et moyen de prévention des TMS.

Ce qui apparaît également dans les premiers mois, alors que nous n'avons toujours pas de demande concernant la santé, c'est que nous avons dans les verbalisations des selliers-formateurs avec qui nous travaillons, des traces de leur rapport à la douleur et à la santé au travail, ainsi que l'expression de savoir-faire, que je qualifie, à la suite de Sylvie Ouellet, plus d'efficace que de prudence. Cela met l'accent sur le fait qu'ils visent autant la performance que la préservation de soi. Mais ces savoir-faire efficaces, les formateurs n'en sont pas bien conscients et nous les saissons par-ci par-là. Même si on ne nous a pas demandé de nous en occuper pour l'instant, je suis quand même en thèse avec une directrice dont la santé au travail est l'un des objets principaux de recherche, donc j'y suis un minimum sensibilisée.

⁴⁷ Le Comité Technique National F est en charge des secteurs du bois, de l'ameublement, du papier-carton, du textile, du vêtement, des cuirs et peaux, des pierres et terres à feu.

Ce n'est qu'en octobre 2017, soit 10 mois après l'arrivée sur le terrain et 13 mois après le début de la thèse, qu'arrive véritablement la demande d'intégration de la prévention des troubles musculosquelettiques dans la production des capsules vidéo. Elle provient d'un établissement appelé le Fonds EPERON⁴⁸. Jusqu'à présent, nous n'en avions pas trop entendu parler, car c'est l'IFCE qui gérait les relations avec ses partenaires. La fusion-restructuration des trois établissements historiques étant toujours en cours, certaines choses changent, notamment les modalités d'accord avec les partenaires.

Le Fonds EPERON n'apportera pas son soutien financier sans conditions, comme on aurait pu le penser. Il exige l'intégration de la prévention des troubles musculosquelettiques dans les vidéos comme moyen de prévention, car les entreprises de sellerie (et maroquinerie) font face à un important turn-over de leurs salariés, notamment à cause de ces troubles. Cette demande nous sera confirmée en janvier 2018.

Cependant, on ne nous donnera pas accès aux entreprises. Il faudra travailler sur la prévention des troubles musculosquelettiques à partir de situations de formation dans un centre de formation, mais sans accéder aux situations de travail dans les entreprises.

Ces changements successifs de la demande, jusqu'à celle concernant les TMS, sont le corollaire d'un changement permanent de directeurs généraux pendant les 4 années de la recherche au sein de l'IFCE. Pour information, leur durée de vie au sein de l'IFCE est inversement proportionnelle à leur volonté de rester et à leur efficacité.

Ces directeurs généraux qui se succèdent (4 en 4 ans) vont générer un ensemble d'ordres et de contre-ordres par rapport à la population avec laquelle nous avons travaillé, c'est-à-dire les selliers-formateurs, ce qui va se traduire pour certains par des retraits temporaires, voire définitifs, de leur mission de formation.

2. La population des selliers-formateurs participant à la recherche

Avant d'entrer dans le détail du dispositif de recueil et d'analyse des données, il me faut vous donner des éléments sur la population des selliers-formateurs participants. Nous proposons un dispositif qui s'appuie au départ sur quatre selliers-harnacheurs formateurs. E1 et E2, ce sont nos deux experts en conflit, E1 étant notre MOF et E2 son N+1. Pour jouer sur le multi-adressage⁴⁹ et voir ensuite quelle est l'évolution des connaissances et des savoirs professionnels en fonction de l'expérience, de l'âge et de l'expertise, nous avons intégré avec ce couple de deux experts en conflit — et aussi peut-être pour détendre un peu la relation — une sellière-formatrice débutante et un sellier-formateur expérimenté. La différence se fait sur l'ancienneté, plus ou moins 5 ans d'expérience, à la fois en tant que sellier-harnacheur et en tant que formateur. Les experts sont déterminés par l'institution et les pairs qui les reconnaissent en tant que tels.

Ce dispositif qui au départ repose donc sur la participation de 4 professionnels s'ouvrira en fait à l'ensemble des selliers-formateurs de l'IFCE. En effet, en juin 2017, j'ai été conviée à participer au Réseau Sellier, la rencontre annuelle des tous les selliers-formateurs de l'IFCE pendant 3 jours. Le Directeur de la formation m'a demandé de leur présenter mon travail de recherche et le projet de vidéos pour la formation. C'est ainsi que nous intégrerons les treize selliers formateurs de l'IFCE, à l'exception d'une sellière débutante qui ne viendra que ponctuellement en remplacement d'une autre. Tant à notre demande, qu'à celle des professionnels, nous participerons à ces rencontres annuelles jusqu'à la fin de la thèse. Elles sont à la fois une occasion de restitution régulière de nos résultats et de recueil de données, puisque nous filmons ces rencontres. Cependant, en 2019, avant notre dernier

⁴⁸ Crée en 2005, dans le cadre d'un réaménagement des prélevements sur les paris hippiques, le Fonds Éperon participe au financement de projets au bénéfice de l'ensemble de la filière cheval, hors activité des courses.

⁴⁹ Le multi-adressage renvoie au fait qu'un professionnel ne dit pas les mêmes choses, ni de la même manière à un chercheur, qu'à un collègue quand il explicite son activité.

grand rendez-vous collectif, dédié à la prévention des TMS, tous les selliers-formateurs expérimentés disparaissent du projet, soit parce qu'ils partent en retraite, soit parce qu'ils sont réorientés sur des missions de patrimoine, soit parce qu'ils quittent l'IFCE pour des raisons personnelles.

En 2020, juste avant de livrer les vidéos, nous apprenons que la sellière débutante principale du projet quitte elle aussi l'IFCE. En 2021, nous apprenons que l'expert MOF est relégué sur des missions de patrimoine et n'assure plus aucune mission de formation. Il ne nous reste donc plus que quatre personnes, ainsi que deux nouveaux : un que nous avons vu une journée lors d'une formation aux entretiens d'auto-confrontation et une deuxième qui est une ancienne élève d'E2, sans expérience professionnelle, qui va aller directement dans la formation pour compléter son équipe.

Nous avons donc travaillé pour des gens qui sont partis, avec certains qui sont restés. Je ne sais pas ce qu'ils font des vidéos ou je n'en sais pas grand-chose. Voilà le contexte dans lequel la thèse s'est déroulée, un contexte un peu chahuté et chahuteur.

3. Un dispositif collaboratif et itératif

Le dispositif mis en œuvre pour recueillir et analyser les données est un dispositif collaboratif mais aussi itératif (schéma 1), qui articule captation vidéo, auto-confrontation et allo-confrontation collectives, moyens bien connus en ergonomie pour recueillir des données et analyser le travail.

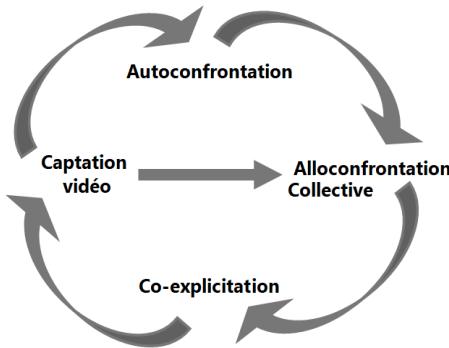


Schéma 1 : Dispositif itératif de recueil et d'analyse des données

Nous y avons ajouté une autre forme d'entretien propre à la didactique professionnelle, qui est mon champ de recherche et de pratique en sciences de l'éducation et de la formation : des entretiens de co-explication. Je vous expliquerai plus en détail à quoi ils correspondent ensuite.

Pour travailler sur l'intégration des troubles musculosquelettiques, il a fallu que nous choisissions une situation de travail que nous avons co-décidée avec les selliers-formateurs. Il s'agit d'une situation qui amène les travailleurs à découper du cuir de manière rectiligne, avec une précision au dixième de millimètre près, sur de grandes longueurs, généralement supérieures à 2 mètres. Ce geste se traduit par la maîtrise de la lame sur un axe tridimensionnel (illustration 1). Tout en se déplaçant pour couper, le sellier-harnacheur doit maintenir la lame de son couteau à 90° par rapport à la tranche du cuir, l'enfoncer suffisamment dans la matière pour la trancher mais sans bloquer dans la lame dans le support de coupe, tout en inclinant la lame sur l'avant pour utiliser la plus grande surface de lame possible.

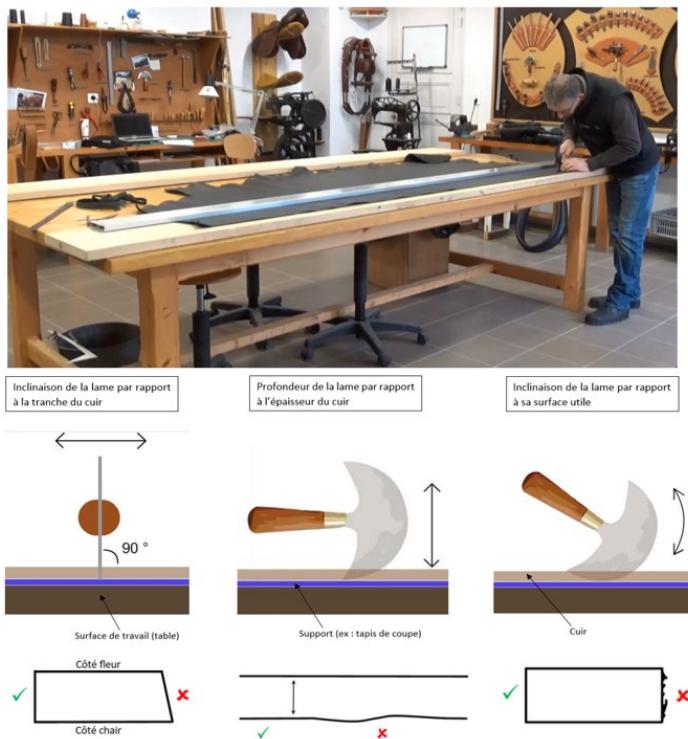


Illustration 1 : Maîtrise de la lame sur un axe tridimensionnel et critères de qualité

Cette technique répond à trois critères de qualité : l'obtention d'une tranche parfaitement à 90° par rapport à la fleur et à la chair du cuir pour assurer une longueur identique sur le dessus et le dessous du cuir, indispensable lors du passage dans une boucle métallique ; le respect strict des dimensions et une rectitude parfaite pour garantir la faisabilité de l'assemblage par exemple ; la qualité de la tranche du cuir qui doit être lisse, avec des fibres coupées nettes, sans peluches, pour éviter une détérioration rapide et assurer une belle finition. Cette maîtrise de la lame sur un axe tridimensionnel est le résultat de notre analyse, et c'est le nom que nous avons donné au geste.

Dans notre processus de recherche, nous commençons par filmer des situations de coupe rectiligne dans le cadre de situations de formation et de production mises en œuvre avec nos selliers-formateurs. Ces situations de formation visent soit à former des selliers-formateurs par le MOF (objectif initial de capitalisation) soit à former des grands débutants. Les situations de productions renvoient à des tâches que les selliers-formateurs maîtrisent sans aide en tant que sellier-harnacheur.

Ces captations sont associées à des entretiens d'auto-confrontation menés dans les 24 à 48 heures sur place, avec les différents protagonistes. De retour au laboratoire, je décris et transcris les données, puis je procède à un premier niveau d'analyse clinique par thématique, découplant le *corpus* en épisodes basés sur les actions observées dans les vidéos et les discours sur ces actions.

Ensuite, ces données sont analysées à un deuxième niveau avec les composantes du schème, que je prends comme modèle du geste, d'où ma question de ce matin du sens du geste. Je reviendrai sur ce choix que l'on peut discuter.

J'utilise les composantes du schème que je répertorie dans des tableaux à double entrée pour examiner, composante par composante, si elles sont dépendantes de caractéristiques de situation et/ou des sujets.

Je produis également un schéma, parfois appelé « structure conceptuelle des situations » en didactique professionnelle. Ce schéma, qui est en fait un graphe de fluence, trouve son origine dans les travaux de Hoc et Samurçay des années 1990, voire dans ceux de De Montmollin de 1969, et est

expliqué dans l'ouvrage de Leplat et Cuny de 1977⁵⁰ comme un schéma fonctionnel des relations hommes/machines. Ce schéma met en relation les variables de situation, d'action et de résultat.

En didactique professionnelle, on y ajoute souvent des concepts pragmatiques. Dans ma première version, j'ai utilisé le terme « couper » comme concept pragmatique initial, cherchant à comprendre sa signification profonde dans ce contexte.

À partir de ces premières analyses, j'organise des entretiens d'allo-confrontation collective pour discuter avec les selliers-formateurs des composantes des schèmes et comprendre leur partage en fonction de l'expérience, de l'expertise, des situations et des acteurs.

Ces entretiens sont couplés avec des entretiens de co-explicitation, un dispositif mis en place par Isabelle Vinatier. La co-explicitation, distincte de l'explicitation de Vermersch, est un temps d'entretien où je soumets mes résultats aux professionnels à l'aide de mon schéma. Cela suscite des réactions en termes de validation, invalidation, correction et réélaboration. Cette approche permet aux professionnels de devenir de véritables analystes de leur activité, passant du statut de pourvoyeur de données à celui de co-analyste, d'où le fait qu'Isabelle a appelé cela de la co-explicitation.

Ces entretiens collectifs, qu'ils soient en petits groupes (3 personnes) ou lors du Réseau sellier annuel (jusqu'à 13 personnes), sont filmés et subissent le même traitement : description, transcription, découpage par épisode et analyse des composantes des schèmes.

Cela me permet ensuite d'améliorer le schéma et d'en produire une deuxième version, et également d'identifier les besoins de captation vidéo de nouvelles situations de formation ou de production. Ainsi, je relance la boucle complète — captation, entretien, entretien — pour améliorer le schéma, jusqu'à sa validation complète par l'ensemble des professionnels et moi-même.

Pour ce geste de maîtrise de la lame sur un plan tridimensionnel, j'ai produit quatre schémas. Le dernier (Schéma 2) est organisé autour du concept central de maîtrise de la lame sur un axe tridimensionnel. Il fait intervenir des variables distinguées selon qu'elles dépendent du sujet ou de la situation, qui se distinguent également selon le degré de possibilité pour le sujet d'agir dessus ou non. Les couleurs aident à les distinguer. Les grises sont celles sur lesquelles on ne peut pas agir, quelle que soit l'organisation du travail. Par exemple, l'expérience antérieure de la personne, on ne peut pas la modifier, il faut faire avec. Il y a les autres variables sur lesquelles on peut plus ou moins agir en fonction des marges de manœuvre laissées par l'organisation du travail. En vert, il y a les variables sur lesquelles le sellier peut agir en fonction de ses marges de manœuvre internes, quelles que soient les marges de manœuvre laissées par l'organisation du travail.

⁵⁰ Hoc, J. M., & Samurcay, R. (1992). An ergonomic approach to knowledge representation. *Reliability Engineering & System Safety*, 36(3), 217-230. [https://doi.org/10.1016/0951-8320\(92\)90068-V](https://doi.org/10.1016/0951-8320(92)90068-V)

Leplat, J. & Cuny, X. (1977). *Introduction à la psychologie du travail*. PUF

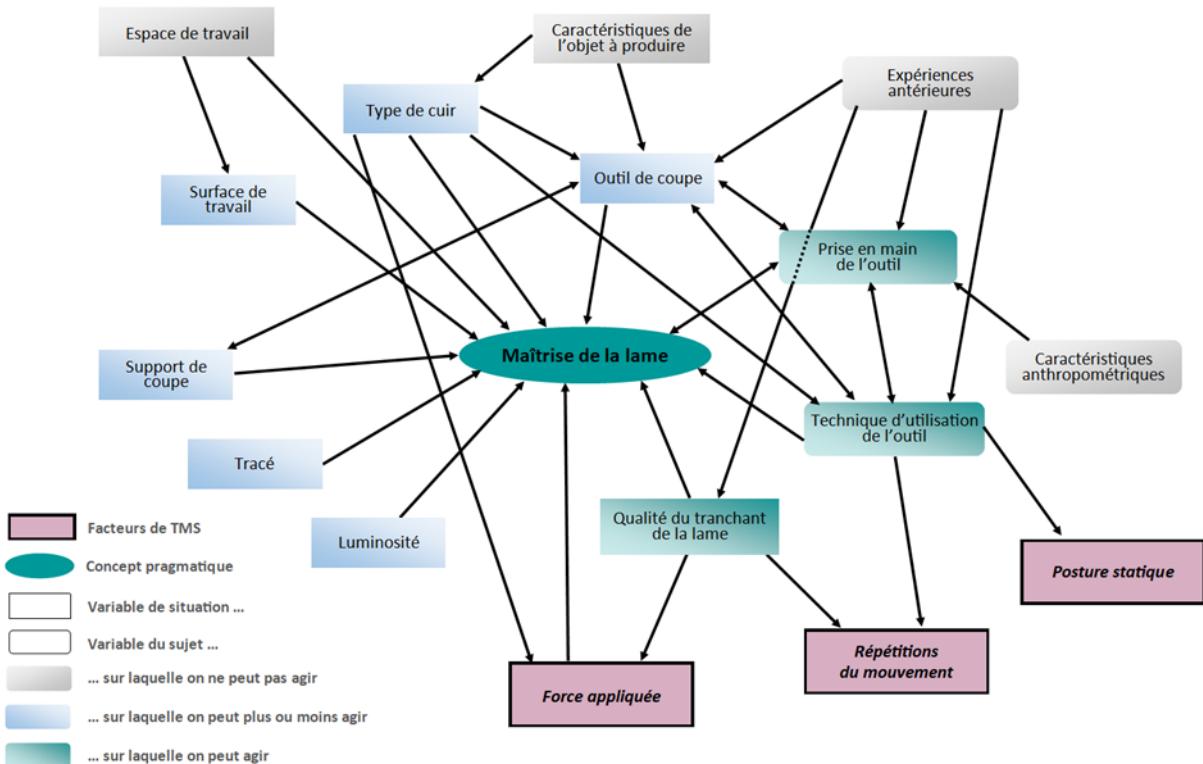


Schéma 2 : Graphe de fluence de la maîtrise de la lame sur un axe tridimensionnel

Normalement, sur ce schéma, il devrait également y avoir des indicateurs, c'est-à-dire les observables pertinents en situation. Vous voyez bien que mon schéma est déjà chargé. Si j'ajoute des éléments dessus, il va être illisible, donc mes indicateurs sont dans des tableaux auxquels il faut se référer quand on veut les consulter.

Ce qu'on a fait de spécifique cette fois-ci, c'est qu'on a essayé de rattacher ou de comprendre le lien entre certaines variables et le concept pragmatique avec des facteurs de troubles musculosquelettiques identifiés dans la littérature, bien connus, mais qu'on a pu observer dans les situations de production et de formation.

Ce schéma me permet, à la fin, d'aller piocher dans toutes les captations vidéo que j'ai pu faire pour réaliser des montages, des petites vidéos (maximum 7 à 10 minutes) qui renvoient aux différentes variables. C'est un souhait des formateurs parce qu'en fonction des articles qu'ils produisent, des besoins, des formés ou de leurs objectifs plus personnels, ils vont pouvoir piocher dans à peu près une cinquantaine de vidéos pour ce geste-là, selon les variables qu'ils souhaitent travailler avec leurs stagiaires.

Les vidéos ont pour objectif d'être utilisées soit avant de faire, pour préparer l'action, soit après qu'on a fait, pour débriefe l'action, mais toujours en lien avec le fait de faire. Elles ne peuvent pas remplacer l'apprentissage disons « par corps », mais elles sont surtout au service des formateurs pour les aider à exprimer ces compétences incorporées et pour aussi les désengager de l'action au moment où ils racontent et où ils expliquent ce qu'ils font, parce qu'on sait très bien que parler et faire en même temps, c'est très compliqué.

3. La prévention des risques professionnels pour les selliers formateurs

Si on en revient à nos selliers formateurs et à leurs caractéristiques du point de vue de la prévention des TMS, il faut bien avoir en tête que ce sont des gens qui n'ont jamais eu de formation de formateur. L'expertise du métier étant considérée comme garante de l'expertise du métier de formateur, comme bien souvent, malheureusement.

Si on s'en tient à ce qu'ils considèrent comme étant de la prévention des risques professionnels plus largement, pour eux cela rentre dans la case hygiène et sécurité de l'atelier de leurs référentiels de formation et référentiels de diplôme, référentiels à l'élaboration desquels nos deux experts ont participé pour le compte de l'Éducation nationale. Cela s'incarne concrètement dans une attention portée aux outils tranchants — parce que je peux vous assurer que ce ne sont pas nos couteaux de cuisine qui ne coupent pas pour ces professionnels — et une attention portée également au fait d'avoir un établi toujours bien rangé entre chaque sous-tâche ou chaque tâche, pour éviter de se blesser avec un outil qui traîne, et aussi pour éviter de blesser le cuir qu'on manipule et qui a un certain coût.

Leur rapport aux risques professionnels est donc lié à leur expérience professionnelle. Si l'on regarde la population de selliers-harnacheurs devenus formateurs avec laquelle nous avons travaillé (tableau 1), nous pouvons distinguer deux groupes parmi nos 13 selliers-formateurs. On a ceux qui sont fonctionnaires titulaires de l'IFCE et on a ceux qui sont contractuels. En gros, on a les anciens et les nouveaux.

Selliers / Expérience pro.	Fonctionnaire titulaire	Contractuel
Haras nationaux / IFCE	E1 – SE3 – SE4 – SE5 – SE6 – SE7 – SE8	SD2 – SE9 – SD3
Luxe	SE4	E2 – SE2
Artisanat	SE4	E2 – SE1 – SD1
Semi-industriel	SE4	

Tableau 1 : Expérience et statut des selliers-formateurs de l'IFCE

Si on regarde les anciens, leur carrière s'est faite quasiment exclusivement aux Haras nationaux. Les Haras nationaux ne sont pas une entreprise. On ne produit pas pour faire de l'argent, on n'a pas d'objectif de rentabilité. On produit pour le Cadre noir de Saumur, on produit pour l'équipe de France. Ce ne sont pas des conditions de travail réelles, du moins dans les entreprises. Cette expérience-là vient plutôt des contractuels.

Mais ce qu'on peut voir aussi, c'est que parmi les fonctionnaires titulaires, on en a quand même un qui a une expérience de tous les secteurs (artisanat, industrie et luxe) et ça va être une vraie ressource pour nous quand il va falloir discuter de ce qu'est le métier, et qu'on sort un peu du contexte organisationnel de l'IFCE.

Si on regarde maintenant nos selliers d'un point de vue plus personnel par rapport aux TMS (tableau 2), on a deux catégories qui se distinguent. Il y a ceux qui n'en ont jamais souffert — et ils sont quand même un certain nombre — et puis ceux qui en ont souffert ou qui en souffrent encore.

Selliers / prévention TMS	Se sentent démunis tout en ayant développé des savoir-faire efficents	Sont dans le déni et/ou la valorisation de la capacité à résister à la douleur comme une forme de compétence
Qui n'ont jamais souffert	E1 – SD2 – SE4 – SE8 – SE9	SE2
Qui en ont souffert / en souffrent	SD3 – SE1 – SE3 – SE5 – SE6 SE7	E2

Tableau 2 : Rapport aux TMS des selliers-formateurs

Lorsqu'on leur demande s'ils disposent de moyens pour prévenir les TMS et pour former leurs stagiaires à faire face à ce risque, sans trop de surprise, la grande majorité se sent plutôt démunie. Notamment en tant que formateur, ils ne savent pas trop comment faire et ne sont pas très à l'aise. Pourtant, nos analyses montrent qu'ils ont développé des savoir-faire efficents, auxquels nous avons pu accéder en partie.

Nous avons deux autres personnes qui nous posent un peu plus problème, notamment notre deuxième expert, le N+1 du MOF. Il cumule le fait d'être à la fois dans le déni du fait que son métier puisse générer des TMS et il valorise également la capacité à résister à la douleur comme une forme de compétence. Vous le verrez, je vais vous montrer ses verbatim où il le dit clairement. Il est admiratif d'une de ses jeunes collègues qui est, comme il nous le dit, « dure au mal. »

Sans grande surprise, on constate une prévention des risques qui est plus implicite qu'explicite et qui varie d'un sellier formateur à l'autre. Elle s'incarne dans l'expression de règles d'action, notamment au moment de la couture, qui implique que les gens vont se vêtir progressivement sans s'en rendre compte. Si les formateurs verbalisent facilement le « comment faire », et si les stagiaires comprennent le « pour quoi faire » — le but —, le « pourquoi » — c'est-à-dire le sens de ces règles — n'est jamais vraiment exprimé. Nous allons donc travailler à leur faire verbaliser le sens, le pourquoi de ces règles.

3. Construire un modèle d'organisation cognitive de l'activité intégrant les TMS

Le premier point sur lequel on peut discuter et qui nous amène vers la question théorique est : « Quel modèle des TMS et des facteurs des TMS avons-nous choisi pour travailler avec ces professionnels ? », sachant que je n'en suis pas spécialiste et que ma directrice de thèse non plus. À un moment donné, il a fallu qu'on fasse un apport d'information à ces professionnels, donc presque un cours sur ce que sont les TMS, leurs facteurs, ce qu'on sait de leur prévention aujourd'hui, quelles sont leurs limites et les nouvelles perspectives.

Nous avons choisi le modèle de l'INRS, certes parfois un peu controversé, mais qui nous convenait pour plusieurs raisons.

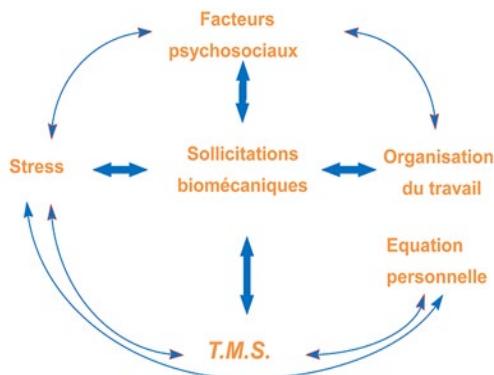


Schéma 3 : Modèle d'apparition des TMS (INRS, 2018)

D'abord, il présente une facilité d'accès pour des professionnels non spécialistes. On tape « TMS INRS » sur internet et on le trouve facilement. De plus, il est accompagné d'un ensemble de ressources exprimées dans un langage accessible pour des gens dont ce n'est pas l'objet du travail et la spécialité, mais qui peut renvoyer vers d'autres ressources plus complexes et scientifiques pour ceux qui veulent approfondir le sujet.

Si on s'intéresse au schéma en lui-même, c'est un des rares modèles qui pour moi place les TMS comme un facteur. C'est-à-dire que cela permet de faire comprendre aux professionnels que les TMS ne se manifestent pas uniquement quand on a mal et qu'on ne peut plus travailler. Il y a des signes

précoce à reconnaître comme des premières pertes de force, d'équilibre, de souplesse, ou des douleurs différées qui apparaissent au repos, plusieurs heures après avoir quitté le travail. Il ne faut pas attendre de ne plus pouvoir travailler pour se dire qu'on a peut-être un problème de TMS et qu'il faut agir.

Deuxièmement, ce modèle présente une absence de hiérarchisation des facteurs, ce qui est important, car nous travaillons sur la formation initiale sans un contexte organisationnel particulier. On ne peut donc pas déterminer quel facteur sera prédominant dans les situations qu'ils rencontreront. Il a aussi pour intérêt de placer les sollicitations biomécaniques au centre, car les troubles musculosquelettiques impliquent bien un corps, un organisme mis en jeu. Ici, l'organisme est placé dans le *continuum* entre stress et organisation du travail, sachant qu'il y a un lien entre les deux et que le corps doit composer avec ces éléments. Le modèle place les facteurs psychosociaux en haut, comme un couvercle de cote-minute qui peut exploser, car ces facteurs sont parfois difficiles à identifier et pas toujours bien connus. Enfin, du point de vue graphique, la position un peu secondaire de l'équation personnelle permet de répondre au fait que ce n'est pas parce qu'on a une bonne hygiène de vie qu'on ne développera pas de troubles musculosquelettiques. Voilà les raisons qui nous ont amenés à choisir ce modèle. On aurait pu en prendre d'autres, mais on pourra en discuter.

Je suis en didactique professionnelle, donc je mobilise le schème (Vergnaud, 1996) comme modèle théorique principal du geste, car il est cohérent avec deux autres concepts, que sont les concepts pragmatiques et la structure conceptuelle des situations en didactique professionnelle. Il faut noter que nous avons une filiation qui vient historiquement de chez Piaget. Il ne faut pas l'oublier.

Pour nous, le geste est un produit de l'activité constructive, et un organisateur de l'activité productive. Avec le concept de schème comme modèle du geste, nous allons pouvoir aller chercher ce qu'on appelle la conceptualisation dans l'action. Cette conceptualisation dans l'action suppose que la connaissance n'existe pas sous plusieurs types. Il n'y a pas des connaissances théoriques et des connaissances procédurales, mais une connaissance qui peut avoir deux formes : une opératoire dans l'action, une prédicative dans le discours. Cela fait dire à Piaget que l'action est une connaissance autonome, beau « principe tenu pour vrai » chez nous, qui signifie que l'action n'est pas l'application de la théorie, qu'elle est organisée à l'intérieur d'elle-même et que ce qui permet d'en saisir l'organisation, c'est le concept de schème en tant qu'organisation interne d'une action efficace.

La définition précise en est : « une organisation invariante de la conduite — aujourd'hui, on dirait de l'activité — pour une classe donnée de situations ». Elle fait intervenir quatre composantes, dont la principale pour nous est celle des invariants opératoires qui à mon sens, est l'élément manquant de la « gestuelle » de Karine Chassaing. Ces invariants opératoires sont liés aux buts et sous-buts poursuivis par le sujet, aux règles d'action, de prise d'informations et de contrôles qu'il met en œuvre. Ces trois éléments sont reliés par des inférences, c'est-à-dire des raisonnements qui permettent de mettre ces éléments en lien face aux classes de situation.

Parmi les invariants opératoires, il y en a un type qui m'intéresse particulièrement : ce sont les concepts pragmatiques, des concepts construits pour et dans l'action. La maîtrise de la lame sur un axe tridimensionnel est un concept pragmatique. Si on s'intéresse à l'axe à 90°, il renvoie à un but, des variables et des indicateurs.

- Le but est de maintenir la lame à 90°.
- La variable va donc être de mesurer l'inclinaison de la lame par rapport à ces 90°.
- L'indicateur va être de regarder la surface de la lame visible. Si vous coupez bien à 90°, vous ne devez voir que la tranche de la lame. Si vous voyez sa surface, c'est que vous n'êtes pas bien à 90°.

Mais quand vous coupez, ce n'est pas la lame que vous regardez, c'est plus loin, c'est le trait. Donc, qu'est-ce que vous regardez ? Qu'est-ce qui est votre indicateur ? C'est l'éclat de la lame dans l'œil,

d'où deux règles d'action : d'un, quand je coupe, j'allume la lumière ; de deux, je nettoie mon couteau avant.

Le problème de ces invariants opératoires, de ces concepts en actes, de ces concepts pragmatiques, c'est qu'ils sont peu présents dans les formations initiales du fait qu'ils se développent de manière incorporée et tacite, qu'ils sont transmis par compagnonnage en situation, qu'ils sont plus montrés que verbalisés et qu'ils sont désignés, mais peu explicités.

Ces concepts pragmatiques, on va s'en servir dans un modèle qui est le **modèle d'organisation cognitive de l'activité pour la didactique professionnelle**, qui s'organise autour des concepts organisateurs que sont les concepts pragmatiques. Ils permettent de donner du sens au réel, ils sont liés à des variables et des indicateurs présents dans le réel que le sujet va pouvoir prélever. Ils permettent également de construire des classes de situation. Ces classes de situation renvoient à un répertoire de règles d'action et de stratégies dans lesquelles le sujet va pouvoir puiser ou qu'il va pouvoir développer. Le graphe de fluence (schéma 2), qui représente graphiquement une part du modèle de la structure conceptuelle, est organisé autour du concept pragmatique de maîtrise de la lame. Il faut noter que les selliers-formateurs ont demandé à ce que ce schéma soit imprimé au format zéro pour l'afficher sur les murs de l'atelier et pouvoir en discuter avec les stagiaires, donc il devient également support de formation.

4. Les résultats

Qu'a-t-on fait de l'opposition entre nos deux experts ? Elle s'est incarnée très rapidement la première fois où notre expert numéro 2 a vu du cuir coupé par quelqu'un qui l'avait appris auprès de l'expert numéro 1. Il a dit comme ça, de but en blanc : « Pour moi, déjà, il y a une énorme faute technique. » C'était lors de notre premier rendez-vous, moi seule, avec les deux experts. Ça a mis le ton tout de suite.

De cet obstacle, on a fait une ressource. C'est-à-dire qu'on leur a montré que même si les selliers avaient des façons différentes de couper (l'expert 2 fait rouler la lame en un seul passage, l'expert 1 fait glisser la lame en deux passages), il n'y a pas là deux gestes, mais bien un seul geste avec une variabilité du geste et pas une diversité. Nous lui avons montré que cette variabilité est à considérer comme un moyen d'avoir des solutions alternatives pour faire induire des variabilités motrices, notamment pour une stagiaire qui ne peut pas couper pendant longtemps sinon une douleur apparaît au poignet parce que sa manière de couper (celle de l'expert 1) nécessite une position statique avec un verrouillage de l'épaule, du coude et du poignet. Est-ce qu'ils l'ont entendu ? Je n'en suis pas certaine.

Autre désaccord sur lequel nous avons pu nous appuyer mais qui cette fois n'est pas entre les deux experts mais les oppose à des collègues. Il s'agit du choix de l'outil tranchant et en l'occurrence du cutter. Le cutter est l'outil interdit par les deux experts dans les ateliers. Pourquoi l'outil interdit ? Parce que pour ces deux selliers-harnacheurs — et ils sont d'accord là-dessus — c'est un outil dont on ne maîtrise pas la lame et c'est un outil qui ne permet pas la perception de la qualité du tranchant de la lame. Or, les travaux québécois avaient montré son importance tant pour la qualité de la production que pour la prévention des TMS.

Cette appréciation de la qualité du tranchant est un objet important de la formation pour les deux experts. C'est quelque chose qui leur tient à cœur. Ils n'aiment pas du tout que ce soit quelqu'un d'autre qu'eux qui fasse la formation à l'affûtage. Ils vont nous demander de venir les filmer, de faire des auto-confrontations avec eux et leurs stagiaires. Pour eux, c'est un déterminant à la fois de la qualité du travail — cette qualité du tranchant —, mais aussi un moyen de couper sans effort. Ils considèrent que, si vous devez forcer, c'est que votre couteau ne coupe pas bien.

Ils vont nous donner des indicateurs auditifs de cette qualité. Quand ça coupe mal, le cuir fait « crrr » et quand ça coupe bien, le cuir fait « pffff », ce qui est déjà pas mal, car ils n'arrivaient pas à le verbaliser avant.

Ils aiment bien cet outil parce qu'il est très polyvalent, mais surtout, derrière, il y a une question de tradition de l'outil. Le cutter n'a pas d'âme, ça se jette, c'est un outil de « bricoleur du dimanche ». Eux, ils veulent des outils professionnels qui durent pour pouvoir s'y adapter. Il y a aussi des questions d'apprentissage dans le maniement de l'outil au niveau du geste. Un sellier, quand il prend son couteau, sans le regarder il sait si c'est le sien ou non. Il y a bien un rapport à l'outil qui se construit et ce rapport se construit par le fait que c'est un métier ancien, les outils sont transmis des anciens vers les nouveaux. On ne jette pas les outils, il y a une tradition.

Derrière cette tradition, il y a l'identité du sellier. Dans les entreprises de luxe, on utilise le couteau à pied et pas le cutter car ce dernier déprécie le travail, déprécie le produit, déprécie la marque, et « donne une mauvaise image », comme nous le dira SE4 qui a l'expérience la plus large, c'est-à-dire dans les trois contextes de l'artisanat, de l'industrie et du luxe.

Derrière cette identité, il y a la question du travail bien fait. Un des selliers-formateurs nous dira, soutenu par ses collègues, que de couper avec un cutter cela revient à ne pas respecter la matière, le métier et cela les contrarie. Or, la contrariété peut être comprise comme une forme de travail empêché qui a des effets sur les troubles musculosquelettiques.

Enfin, on a des transformations de leurs représentations sur leur rapport à la douleur. Je vais prendre l'exemple de notre sellier expert 2 qui, au début, nous demande : « C'est quoi, les bonnes positions ? » Il est toujours dans la recherche du bon geste, alors qu'on vient de passer une heure à parler des TMS. Il nous dit : « Ça va, on n'est pas maçons. » Quand je lui dis : « Vous êtes quand même dans un métier où il y a des risques », il me dit : « Non, je ne pense pas ». Quand je lui dis que ce sont quand même les entreprises qui nous ont appelés pour travailler sur les TMS (pour rappel le Fonds Eperon), il nous répond : « De toute façon, elles vont acheter des machines et il n'y aura plus de problèmes. »

Un an et demi après, quand on lui demande : « C'est quoi, les TMS ? C'est quoi, les facteurs de TMS ? », il va expliquer à ses collègues qu'il y a aussi quelque chose de très important pour prévenir les TMS, c'est le bien-être au travail. Il intègre dorénavant à sa représentation du geste et des facteurs de TMS, plus seulement des dimensions biomécaniques mais aussi psychologiques, sans que nous soyons en mesure de dire ce que recouvre la notion de bien-être pour lui.

6. Conclusion

Pour conclure, cette recherche/intervention a intégré tardivement la prévention des troubles musculosquelettiques auprès d'une population peu familière du sujet, dans un contexte chahuté et chahuteur pour nous et pour les professionnels, mais on a quand même — dans ce cadre-là — réussi à transformer des obstacles en ressources grâce à la mise en place d'un dispositif collaboratif et itératif suffisamment souple pour faire face à l'imprévu.

On a fait des choix de modèles de TMS et de facteurs de TMS qui sont discutables scientifiquement mais accessibles à des professionnels — ce qui nous interroge aussi dans notre travail de chercheurs, notamment parce que notre choix d'appréhender le geste grâce au modèle du schème, demande à être développé. En effet, le schème n'intègre pas toutes les dimensions du travail, notamment psychoaf-fectives.

Et puis, on a des transformations des représentations des selliers formateurs sur leurs rapports à la douleur, sur les TMS et les facteurs, parce que pour nous, c'était une condition *sine qua non*, indispensable au fait qu'ils puissent utiliser les vidéos. Si on n'avait pas fait ce travail-là avec eux, quel était l'intérêt pour eux d'utiliser les vidéos sur les TMS ?

Et donc, on a aussi de leur côté des facteurs de prévention du côté des dimensions plutôt sociales, axiologiques, ce qu'Isabelle Vinatier appellerait des « valeurs en actes » ou des « invariants du sujet » et qui sont assez forts, notamment pour ces questions de tradition, de travail bien fait et d'identité professionnelle au cœur de la prévention des troubles musculosquelettiques.

Je vous remercie beaucoup pour votre attention.

Applaudissements.

Valérie ZARA-MEYLAN

Merci beaucoup pour cette présentation Géraldine. Si vous avez dû couper certains de vos propos, vous pourrez peut-être y revenir lors des réponses aux questions. Nous allons maintenant échanger avec la salle. N'hésitez pas à entamer la série de questions.

Céline MARDON

Merci pour votre présentation très riche. Je pense qu'il faudrait que je la revoie, que je la relise pour mieux l'appréhender. J'ai deux questions à vous poser, peut-être maladroitement. D'une part, concernant votre schéma que vous appelez structure conceptuelle d'une situation, je me demandais s'il n'y aurait pas une place à faire dans les facteurs de risque TMS aux questions de contraintes de temps. Je n'ai pas saisi si elles sont variables ou non pour cette activité-là. Y a-t-il parfois des choses à réaliser plus dans l'urgence que d'autres ?

D'autre part, sur un plan plus méthodologique, j'aurais aimé mieux comprendre la différence que vous faites entre les entretiens de co-explicitation et les auto-confrontations collectives. Cela correspond peut-être à la diapositive que vous avez présentée à la fin ?

Géraldine BODY

Concernant la première question, la contrainte de temps pose problème, car nous n'avons pas accès aux entreprises. Nous travaillons uniquement avec un centre de formation où la temporalité et les contraintes sont différentes. Même dans leur situation de production, ils ne produisent pas pour des clients *lambda*, mais en co-élaboration avec les cavaliers du Cadre noir de Saumur. Nous n'avions donc pas les contraintes de production des entreprises, ni la pression temporelle qu'ils vivent. Ces facteurs n'ont pas pu être intégrés dans notre étude.

Pour la seconde question concernant la différence entre co-explicitation et auto-confrontation : l'auto-confrontation s'appuie sur la vidéo. La façon de mener les auto-confrontations varie selon les chercheurs. Nos collègues du cours d'action distinguent les auto-confrontations de premier et de deuxième niveau. Dans le premier niveau, on bloque les prises de conscience et on évite certaines formulations comme « pourquoi ». Personnellement, je ne me place pas dans cette position. Je me positionne comme quelqu'un qui veut apprendre et je pose des questions quand j'en ai. Cependant je reste attachée à ce que je vois à l'écran, je fais commenter et parler sur ce qui est visible à l'image.

La co-explicitation, elle, n'utilise pas d'images, mais un schéma. C'est moi qui raconte le schéma. Par exemple, si j'ai noté « maîtrise de la lame », cela fait référence à la tenue du couteau. « Vous avez parlé de trois axes : l'axe à 90 degrés, l'axe de profondeur et l'axe d'inclinaison sur l'avant. » C'est à partir de ma compréhension de leur activité que la prise de parole des professionnels est générée, par rapport à ce que je raconte pour expliquer mon schéma, les choix que j'ai faits, la signification des flèches et des cases.

Je précise d'emblée que je suis là pour expliquer ce que j'ai compris, mais que je peux me tromper. Je les encourage à me corriger si c'est faux. Ils s'y autorisent sans problème, bien que la relation se construise dans le temps. Il y a une approche ethnographique du terrain, on y passe beaucoup de temps. Ils peuvent ainsi me dire : « Non, attends, là, ça ne va pas du tout. Tu as associé ces deux éléments, mais ce n'est pas du tout la même chose. Il faudrait que tu mettes ça avec ça ». Je les pousse alors à expliciter pourquoi il faut mettre ça avec ça. Cela les oblige à aller plus en profondeur dans ce qu'ils savent, ce qu'ils connaissent, les raisonnements qu'ils ont construits.

C'est la différence qu'on peut faire entre auto-confrontation et co-explicitation.

Céline MARDON

Je veux bien que vous explicitiez davantage les allo-confrontations. En ergonomie, j'ai l'impression que nous mêlons totalement certains éléments que vous distinguez entre auto-confrontation et co-explicitation dans ce que nous appelons auto-confrontation. Pourriez-vous développer sur les allo-confrontations ?

Géraldine BODY

Pour distinguer auto-confrontation et allo-confrontation collective, je me suis basée sur l'article de Mollo et Falzon de 2004⁵¹ sur la culture du safran. On a bien la référence en tête. Dans l'auto-confrontation, je fais parler une personne et je questionne son point de vue à elle. Quand je passe à l'allo-confrontation, ce n'est pas le point de vue d'une personne que je discute, c'est le collectif que j'essaye de faire discuter.

Dans les allo-confrontations, je fais parfois des montages entre la vidéo de la situation et un bout de l'auto-confrontation, surtout quand le collègue n'est pas là, car ils ne sont pas tous systématiquement présents. Du coup, cela me permet de dire : « Ton collègue fait comme cela, il pense cela, il dit cela. Es-tu d'accord ? N'es-tu pas d'accord ? À quelles conditions es-tu d'accord ? ». Cela permet de rentrer encore plus dans la nuance.

Après, il y a tous les effets de l'allo-confrontation collective. On se rend compte qu'il y a d'autres manières de faire. Ce sont aussi des temps de formation pour eux. C'était également un moyen de les former à l'analyse du travail. On a fini notre intervention par une journée complète de formation aux techniques d'auto et d'allo-confrontation collective.

Là où on pense qu'on a gagné un peu, c'est quand une des sellières débutantes, à la fin de la journée, lors du débriefing à part sur ce qu'elle a appris, etc. m'a demandé : « J'ai vraiment besoin de filmer pour pouvoir poser des questions comme cela aux gens, avec cette approche-là ? » Je lui ai dit : « Non, pourquoi ? » Elle me répond : « Parce que c'est super comme moyen d'interagir avec le stagiaire dans l'atelier, plutôt que de lui dire ce qu'il doit faire. Je vais lui poser des questions pour comprendre ce qu'il fait et pourquoi il le fait comme cela, et après, je pourrai lui dire ce qu'il faut qu'il change ». C'est aussi cette différence-là.

Catherine DELGOULET

Merci beaucoup pour cette présentation. J'aurais besoin de quelques éclaircissements sur le statut des vidéos. Si j'ai bien compris, au départ, vous étiez partis sur deux capsules vidéo sur deux temps bien différents. Au final, j'ai cru comprendre que tu parlais plutôt d'une cinquantaine de petites capsules vidéo. De 2 vidéos, on est arrivé à plus de 100. J'aimerais bien que tu nous expliques comment on passe de 2 à plus de 100 vidéos.

Et puis, j'ai compris qu'endant donné l'historique de ce projet, tu n'avais pas beaucoup de retours sur l'usage au final. Peux-tu nous dire comment les formateurs avec lesquels tu as travaillé envisageaient l'utilisation potentielle de tout ceci ? Comment voyaient-ils cet outil pour l'intégrer dans les formations ? Qu'est-ce que cela allait pouvoir changer ou non ?

Géraldine BODY

Comment est-on passé de 2 capsules à plus d'une centaine de petits films allant de 24 secondes à plus de 20 minutes ? C'est ce qui s'est produit. Le contrat qu'on a passé avec l'IFCE stipulait qu'ils voulaient des vidéos. Je ne sais pas d'où est sorti le mot « capsule ». Je pense que cela vient de leur ingénierie de formation. Le problème, c'est que la définition d'une « capsule vidéo » n'est pas très claire. Est-ce une vidéo avec plusieurs bouts de films montés ensemble ? Est-ce une ressource contenant plusieurs films ? Je ne me suis pas tant attachée que ça au terme « capsule. »

⁵¹ Mollo, V., Falzon, P. (2004). Auto- and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied ergonomics*, 35(6), 531-540.

Par contre, ce qui était clair et qui n'a pas changé du début à la fin, c'est qu'on allait travailler sur deux gestes. Au départ, ils voulaient un geste qu'ils considéraient comme de base du métier et un geste plus technique. La demande des TMS est venue remettre en question cette distinction hiérarchique des gestes. On est resté sur deux gestes : celui du plan de coupe de cuir, de l'optimisation du cuir, un geste indispensable à la réalisation de tout article, et celui de la maîtrise de la lame pour la prévention des TMS.

J'ai conçu les vidéos en me demandant combien j'en faisais et comment je les montais. Il y avait aussi la demande des formateurs. À un moment donné, je leur ai proposé un film de 20 minutes avec plein d'éléments montés et ils m'ont dit : « Ça, c'est super intéressant quand on fait tel article. Ça, c'est super intéressant quand on fait tel autre, mais ça, ce n'est pas intéressant quand on fait tel autre. » On s'est donc mis d'accord sur le fait qu'il leur fallait une ressource dans laquelle ils allaient pouvoir piocher facilement, sans avoir besoin de passer trop de temps à visionner la vidéo pour trouver le passage qui les intéresse.

Les titres des vidéos renvoient donc aux titres des variables sur les schémas. Derrière « type de cuir », on peut avoir une vidéo de situation de formation, un extrait d'entretien en fonction de ce qui est discuté par rapport au type de cuir et de l'influence qu'il a en tant que variable sur cette maîtrise de la lame. J'ai produit tout ce que j'ai pu en me disant que, dans le lot, tous les films ne serviront pas à tous les formateurs, mais au moins chacun y trouvera peut-être un peu son compte.

Maintenant, que sait-on de leur usage ? On en sait quand même un peu et ils s'en servent quand même un peu, notamment une vidéo intéressante où l'on voit deux des selliers-formateurs en position de stagiaires auprès de l'expert MOF, et pour qui la situation n'est pas évidente, car le sellier MOF leur donne plein de consignes et on voit qu'ils sont un peu perdus. Ils se servent de cette vidéo pour mettre en discussion la totalité des termes du métier qui renvoient à ce qu'il y a dans le schéma. Ils vont pouvoir aller voir d'autres vidéos et laissent le soin aux stagiaires d'aller chercher eux-mêmes, puisque les vidéos sont disponibles sur une plateforme de l'IFCE spécifique pour les stagiaires.

Je sais que certaines des séances qu'on avait conçues et testées avec eux sont utilisées et qu'ils les apprécient parce que les stagiaires participent, discutent et prennent la parole dans ces moments-là. L'IFCE leur a aussi fait installer des écrans et un ordinateur dans les ateliers, pour qu'ils n'aient pas à changer de salle quand ils veulent faire passer une vidéo courte en disant : « Attendez, on parle de ça. Le tranchant de la lame, on va pouvoir regarder une petite vidéo et en discuter ». Jusqu'à quel point ils l'utilisent et quand, ça, je n'en sais rien.

Anne-Charlotte DOMMARTIN

Il y a juste un élément qui m'a interpellée. Les selliers formateurs étaient des hommes, puisque vous le mettiez au masculin, et donc les sellières débutantes étaient toutes des femmes. Est-ce que cette dimension de genre avait un impact dans la survenance des TMS ? Vous sembliez le montrer avec une jeune femme qui ne coupait pas le cuir de la même manière que les hommes. Comment cela a-t-il été pris en compte ?

Géraldine BODY

Ce n'est pas qu'elle ne coupe pas le cuir de la même manière que les hommes. Chacun coupe le cuir à la manière du chef du centre. Il se trouve qu'effectivement, les dernières recrutées sont toutes des femmes, mais quand on regarde la population de leurs stagiaires, c'est à 90 % des femmes.

C'est un métier qui s'est extrêmement féminisé ces dernières années du fait qu'en France ce n'est plus la sellerie-harnachement qui domine, c'est la sellerie-maroquinerie. Il faut bien vous dire qu'il n'y a même pas 100 ans de ça, il y avait autant de selliers-harnacheurs qu'il y a de boulangeries dans la rue. Il y a une centaine d'années, tout le monde était à cheval. Tout le monde avait une selle, une carriole, un harnais, des chevaux. Eux, c'est une génération, les plus anciens, qui sont passés d'une production quotidienne hebdomadaire de 18 colliers de harnachement par semaine à 1 tous les 4 ans.

Donc, le métier s'est transformé et visiblement, il s'est genré d'une autre manière que ce qu'il était. Pourquoi ? Je ne sais pas. Est-ce que ça a un impact au niveau des TMS ? Je ne pourrais pas vous dire parce qu'étant donné que cette population est toute petite, on n'a pas d'études. À ma connaissance, je n'ai pas réussi à trouver et j'ai même appelé les gens de l'INRS et ils m'ont dit : « Là, vous cherchez un truc microscopique ». En gros, j'étais la première qui leur demandait des informations sur cette population. Déjà, le mot « sellier-harnacheur », vous voyez ? Je ne pourrais pas vous répondre si le genre a un effet sur les TMS.

Ce qu'on sait, en tout cas, c'est que la mécanisation, il y en a de plus en plus, qu'elle ne résout pas le problème et que le syndrome du canal carpien, dans ce métier-là, et l'épaule, c'est assez courant. On avait deux selliers dans le lot qui s'étaient fait opérer des coudes et des poignets, dont un qui avait perdu une mobilité de quatre doigts et avait dû fermer son entreprise. C'est notre expert numéro 2. D'où l'idée qu'on s'est dit qu'il avait construit des idéologies défensives, si on peut appeler ça comme ça, pour continuer à travailler.

Paule BIAUDET

Une question par rapport à votre choix du terrain. Qu'est-ce qui vous a motivé à aller explorer ce métier-là ?

Géraldine BODY

Une thèse financée... (*rires*). Non, plus sérieusement, ma motivation principale n'était pas le terrain. Ma motivation principale, c'était mon cadre théorique. J'étais convaincue, et je le suis toujours, que la didactique professionnelle est un bon cadre théorique pour concevoir de la formation à partir de l'analyse du travail. J'étais devenue une « accro » à l'analyse de l'activité et du travail grâce à mon master, car il faut savoir que j'ai un passé, une vie antérieure de professeure des écoles. Quand il s'est agi de savoir ce que j'allais faire de ma vie et que j'ai compris que la possibilité de faire une thèse pouvait s'offrir à moi, j'ai dit oui. On m'a dit que peu importait le terrain, que ce n'est pas ça qui ferait les choses, du moins en partie. J'étais prête à travailler sur n'importe quel secteur.

Déjà, dans mon année de master 1 et mon année de master 2, on m'avait fait passer des enseignants aux animaliers de l'INRA. Je pense donc que j'étais prête à aller dans la sellerie-harnachement. Ça relève du ministère de l'Agriculture.

Quand on présente des travaux sur les animaliers à nos étudiants, il y en a certains pour qui c'est difficile le cours à 8 heures du matin avec les photos des moutons. Mais le choix du terrain n'était pas... Je ne pratiquais pas l'équitation, ni l'attelage, je ne connaissais rien aux chevaux. J'avais fait du poney quand j'étais petite, comme tout le monde.

C'est ce que j'aime aussi beaucoup dans notre métier de chercheur en analyse de l'activité. On est censé être stimulé par le fait qu'on rencontre de nouveaux mondes, de nouveaux métiers et de nouvelles cultures qui font que cela participe à notre richesse intellectuelle.

Marilyne MENANT

Merci à vous pour votre présentation très instructive. J'ai une toute petite question. Juste par rapport à la notion de schème, vous avez évoqué qu'il était difficile d'intégrer la dimension psychoaffective. Est-ce que vous pouvez nous préciser un peu votre propos et si vous avez des pistes aussi par rapport à ça ?

Géraldine BODY

Dans les verbalisations, on n'a pas d'expressions sur les affects, les émotions, les choses comme ça. En même temps, le schème ne vous oriente pas vers ces critères-là. Je pense que je les ai aussi laissés de côté pendant longtemps, sans forcément en avoir bien conscience. Ce dont je discute à la fin de ma thèse, c'est que le schème est un modèle intéressant, mais il ne faut pas oublier que c'est un produit

des conceptualisations. Même quand on dit qu'on attrape les dimensions sociales du geste, ce que l'on en ressort, ce sont les conceptualisations du sujet au sujet de ces dimensions sociales.

Je pense que même si on attrapait les dimensions affectives, on est quand même dans les connaissances des gens. La connaissance est quand même passée au filtre de notre corps, de notre être, de notre histoire, de notre expérience, de notre vécu, de notre cognition. Je n'ai donc pas encore de conseils à vous donner. Par contre, si vous le faites, je vais suivre vos travaux parce que ça m'intéresse.

Il se trouve que j'ai quand même la chance d'avoir quelqu'un dans mon département et dans mon labo qui est Pascal Simonet qui s'intéresse un petit peu à ces choses-là. C'est lui qui m'a aussi interpellée au moment de ma discussion en me demandant où sont les affects dans mon travail.

Je pense qu'on aura toujours cet écueil-là avec le schème, c'est que vous êtes sur le versant des connaissances. Après, c'est cohérent pour nous parce qu'en sciences de l'éducation et de la formation, qu'est-ce qu'on cherche ? C'est la circulation des connaissances, c'est la construction des connaissances, c'est transmettre des connaissances. On reste donc sur les dimensions cognitives, elles sont assumées quand même, mais c'est une dimension cognitive qui filtre beaucoup d'éléments du réel.

Valérie ZARA-MEYLAN

C'est la fin de la journée. Merci beaucoup à vous toutes et tous. Nous nous retrouvons demain matin.

Applaudissements

Chapitre 5

L'écologisation du commerce de détail alimentaire vue du point de vente : entre verdissement du Lean et dynamiques minoritaires à visée transformatrice

Mathieu HOCQUELET, Chargé d'études au Céreq - Département Travail Emploi Professionnalisation

Samira MAHLAOUI, Chargée d'études au Céreq - Département Travail Emploi Professionnalisation

Samira MAHLAOUI

Bonjour, merci pour votre invitation à ce séminaire. Avec Mathieu, nous allons vous faire une présentation à deux voix. Je suis spécialisée en analyse du travail, chargée d'études, et Mathieu est sociologue du travail et des mobilisations. Nous sommes tous deux chargés d'études pour le CEREQ, le Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications, basé à Marseille. Nous travaillons dans le département travail/emploi/professionnalisation qui s'intéresse aux transformations et évolutions des métiers et des compétences, ainsi qu'aux questions de professionnalisation.

Le Céreq est un organisme public sous double tutelle du ministère de l'Éducation nationale et du ministère du Travail. Il réalise des études et des recherches sur la relation entre la formation, l'emploi et le travail. Notre structure comprend 3 départements : le DTEP (Département Travail, Emploi et Professionnalisation), notre département, qui analyse les transformations du travail, de l'emploi et des parcours de professionnalisation, le DFC (Département Formation et Certification) qui s'intéresse à la formation et aux certifications, et le DEEVA (Département Entrées et Évolutions dans la Vie Active) qui étudie l'insertion et les débuts de carrière des jeunes sortants du système éducatif.

Nous avons 12 centres associés implantés dans toute la France intégrés à des laboratoires de recherche universitaires/CNRS, ce qui nous apporte une pluridisciplinarité en matière d'entrées à la fois qualitatives et quantitatives. Vous trouverez sur le site du Céreq toutes les publications, dont le travail que nous allons vous présenter aujourd'hui.

Voici le plan de notre intervention : introduction, contexte et problématiques ; présentation rapide de l'objet d'étude ; aspects méthodologiques de nos enquêtes ; résultats de l'étude sur la construction, déconstruction et reconstruction des savoirs dans les métiers du commerce de détail alimentaire en contexte de transition écologique ; conclusion et pistes de réflexion.

En introduction, s'interroger sur l'écologisation des métiers comme levier potentiel de construction, déconstruction et reconstruction des métiers et des compétences, c'est avant tout se poser la question du lien entre la transition écologique et le travail. L'écologisation — selon Marc Mormont⁵² — désigne les processus par lesquels l'environnement est pris en compte dans les politiques publiques, dans les organisations, voire dans les pratiques professionnelles.

Ces processus sont encore peu étudiés et renvoient à une réalité peu étendue et peu stabilisée dans les entreprises. Les questions que nous nous posons dans le cadre de cette présentation aujourd'hui sont les suivantes : la transition écologique requiert-elle de nouvelles compétences et par là même, impacte-t-elle les savoirs professionnels et leur construction dans ce contexte de transformation des métiers ou des activités au fil des parcours ? Quels sont les ressources et les obstacles qui influent sur

⁵² Mormont M., 2013. « Écologisation : entre sciences, conventions et pratiques », *Natures Sciences Sociétés*, 2013/2 (Vol. 21), pp. 159-160

la construction des savoirs en question ? Nous tenterons d'apporter des éléments de réponse au travers de deux monographies d'entreprises ciblant spécifiquement les métiers de la vente et du commerce de détail alimentaire.

Pour commencer, un bref retour sur l'étude intitulée : « Répondre aux besoins en compétences à l'heure de la transition écologique, représentations et réalités. »⁵³ Il s'agit d'une étude exploratoire. C'est une étude commanditée par la Dares, financée par le PIC (Plan d'investissement dans les compétences) Dares du ministère du Travail, réalisée entre 2020 et 2022. Les références du rapport sont disponibles sur le site du Céreq, vous pourrez les télécharger facilement.

Pour entrer plus dans le détail tout en restant synthétique, l'étude part d'un questionnement sur la transformation du travail, avec l'hypothèse que l'accent mis aujourd'hui au niveau sociétal sur l'importance de la transition écologique est susceptible de faire naître de nouveaux besoins en compétences. C'est une recherche inductive qui mobilise la notion d'écologisation, dont la définition a été donnée précédemment.

La question initiale de cette étude est : « La transition écologique requiert-elle de nouvelles compétences ? » Pour y répondre, nous avons trois entrées analytiques.

D'une part, une perspective générale des systèmes d'emploi, utilisant des bases de données du Céreq pour analyser en particulier la place des emplois verts et verdissants dans les trajectoires des jeunes et l'impact des normes environnementales sur les activités et la formation des salariés.

Ensuite, un niveau plus intermédiaire, au travers de l'analyse de la dimension environnementale des EDEC (engagement développement de l'emploi et des compétences), signés entre l'État et les branches professionnelles de trois secteurs : le BTP, le commerce et l'économie sociale et solidaire.

Et donc, au sein d'entreprises de ces trois secteurs, nous sommes passés par une interrogation sur les transformations réelles du travail à partir d'une analyse des pratiques professionnelles, objet de trois monographies exploratoires.

La méthodologie de l'enquête comprend une approche statistique — avant de passer à une approche qualitative du travail — basée principalement sur les données du CEREQ, à savoir l'enquête « Génération », l'enquête « Défi » et une enquête couplée interrogant des salariés présents en entreprise en décembre 2013, ainsi que leurs employeurs, entre 2014 et 2019.

Il y a eu également l'analyse de l'action publique auprès d'acteurs de branche dans les trois secteurs étudiés. Enfin, six monographies — là, on est sur la dimension plus qualitative — de ces secteurs et qui ont été documentées par un *corpus* d'une cinquantaine d'entretiens et d'observations de situations de travail.

Concernant le secteur du commerce de détail alimentaire⁵⁴, qui nous intéresse aujourd'hui, nous avons réalisé des monographies d'une boutique de produits laitiers et de fromage, et d'un magasin appartenant à une coopérative nationale spécialisée dans l'alimentation biologique. Ces deux monographies mettent en évidence des métiers de la vente qui sont portés par un engagement écologique explicite en faveur d'une alimentation de qualité. Là, on était bien centrés sur cette spécificité d'engagement écologique. C'est le choix que nous avons fait pour ces deux terrains-là.

Dans le secteur de la construction, nous avons étudié une grande entreprise et une plus petite spécialisée dans les travaux acrobatiques, mettant en évidence un secteur où les professions sont régies par des spécificités techniques.

⁵³ Sulzer E. (dir.), Baghioni L., Béraud D., Delanoë A., Foli O., Hocquelet M., Mahlaoui S., Mazari Z., Moncel N., Séchaud F., Valette-Wursten A. (2024). « Répondre aux besoins en compétences à l'heure de la transition écologique : représentations et réalités », *Céreq Études*, n° 54.

⁵⁴ Hocquelet M., Mahlaoui S. (2022), Une écologisation à deux visages dans le commerce : répondre aux attentes de la clientèle et la sensibiliser aux nouvelles normes de production, *Working Paper* n° 14, Céreq.

Enfin, l'ESS (économie sociale et solidaire), où il y a eu deux monographies de structures coopératives qui soulignent la tension quotidienne entre écologisation et rentabilité. On tenait à vous présenter rapidement ces trois secteurs, ou en tout cas les deux dont nous n'allons pas parler aujourd'hui. Pour plus de détails sur ces secteurs, nous vous invitons à consulter le rapport complet.

Concernant nos monographies relatives au commerce de détail alimentaire, nous avons réalisé des entretiens individuels et collectifs, ainsi que des observations dialoguantes⁵⁵. Cette approche, inspirée de Marie-Anne Dujarier et de sa méthode sociologique-clinique, consiste à observer des situations de travail puis à échanger avec les personnes observées sur ce qui s'est passé, leurs raisons d'agir et leurs façons de gérer les problèmes rencontrés, notamment avec les clients.

Les deux magasins étudiés sont nommés ici Urbalait et Magasin Bio. Urbalait est une jeune société, une SAS fondée en 2020. C'est une laiterie urbaine qui vend et fabrique des fromages, des yaourts et des desserts maison. Elles sont cinq : deux responsables, deux employées et une stagiaire au moment de l'enquête. Nous nous sommes intéressés aux métiers de vendeur et producteur en crémerie-fromagerie.

Magasin Bio est une enseigne nationale spécialisée dans la distribution commerciale de produits alimentaires bio. Il s'agit d'une société coopérative à format anonyme et à capital variable. C'est un magasin qui compte près de 700 points de vente et qui est né d'un groupement d'achats de consommateurs dans les années 1970. Ce magasin est en centre-ville et compte parmi 3 magasins qui appartiennent au même directeur. L'effectif est de 14 personnes : 1 dirigeant, 2 responsables, 11 employés polyvalents organisés en 2 équipes, le matin et l'après-midi. Nous nous intéressons au métier de vendeur en produits bio.

On a des profils variés pour des métiers de la vente et du commerce qui sont portés par un engagement écologique explicite pour une alimentation de qualité. Pour Urbalait, nous avons interrogé les deux responsables, les deux employées et la stagiaire.

Parmi les observations, nous avons notamment observé une situation de vente/conseil auprès des clients. Les âges sont entre 25 et 45 ans. Les formations concernent la vente et le management. Les parcours sont dans la vente, l'administration, l'artisanat. Elles sont issues de différents domaines, mais avec ce point commun de la relation avec la clientèle et la partie plus artisanale et fabrication.

Pour Magasin Bio, nous avons interrogé deux responsables, deux employées et une stagiaire. Nous avons observé une situation de tutorat en caisse, avec une stagiaire et une responsable de rayon. Les âges sont également entre 25 et 45 ans. Les formations concernent la vente et le management, avec au minimum bac+2. Les parcours sont dans l'artisanat et le management.

On a certains points communs au niveau de ces profils et de la tranche d'âge. Nous avons complété cela par des témoignages recueillis auprès d'un CFA préparant au CQP crémer/fromager à Paris. Nous avons eu cette idée d'aller voir des jeunes, des étudiants, différentes tranches d'âge étaient représentées, avec l'idée d'identifier les choix et les motivations qui les ont amenés à suivre des formations de vendeurs/conseils en crème/fromagerie, en articulation avec leur parcours de vie et professionnel.

Là, on se rend compte qu'ils sont issus de différents domaines professionnels, la majorité venant plutôt des métiers de la vente, mais aussi des niveaux de spécialisation différents : des cadres, des agents administratifs, des vendeurs. Il y avait aussi des jeunes qui débutaient en formation initiale, avec des aspirations portées sur la nature, l'écologie et le bien manger. Pour les autres, on était sur la même dynamique de changement, d'aller vers quelque chose de plus naturel. Voilà pour vous présenter globalement ce secteur que nous avons investigué et les deux magasins qui ont fait l'objet de ces deux monographies.

⁵⁵ Mahlaoui S. (2023). « Observer des salariés en situation de travail et dialoguer avec eux : protocole pour identifier des process d'action », In E. Sulzer (Coord.), Collection Valorisation de la Recherche n°1, Dares, pp. 337-347.

Que nous apprend l'étude sur la construction des savoirs dans les métiers du commerce de détail alimentaire en contexte de transition écologique ? En termes de synthèse, voici quelques éléments. Tout d'abord, deux cas qui sont marqués par l'intégration d'une philosophie écologisante dans leur orientation commerciale. Nous avons présenté cette synthèse sous la forme d'un tableau.

Les métiers concernés sont pour Urbalait les vendeurs en crèmeerie/fromagerie, et pour Magasin Bio de vendeurs en produits bio. Les missions communes sont de conseiller, informer, sensibiliser et former le client.

Au cœur des objectifs professionnels, nous avons une mission de sensibilisation des clients dans le domaine écologique et environnemental, avec une double dimension militante et commerciale qui se veut complémentaire. Cette double dimension représente une certaine complexité, car il faut quand même faire du chiffre. Cela revient en même temps à ne pas passer trop de temps à sensibiliser les clients, alors qu'il y a une forte affluence dans le magasin.

Il faut donc trouver un compromis entre ces deux dimensions, c'est-à-dire faire face à l'affluence de la clientèle tout en prenant le temps de sensibiliser et d'éduquer. Ce n'est pas évident pour les vendeuses. C'est une source de développement professionnel que de savoir arbitrer en situation et concilier la dimension militante, pour passer du temps avec les clients, et la dimension commerciale pour vendre et satisfaire les attentes des clients, en plus de gérer l'affluence dans le magasin.

Le compromis entre ces deux dimensions représente donc un enjeu principal dans le métier en contexte d'écologisation. C'est aussi quelque chose qu'il faut faire vivre dans le travail. Cela se vérifiera différemment selon les magasins. Il faut comprendre que ces aspects ne s'opposent pas forcément, mais sont à articuler.

À noter qu'être militant est aussi un argument commercial. Par exemple, les clients d'Urbalait s'attendent à avoir des interlocuteurs compétents sur les questions écologiques, ce qui constitue un atout commercial.

Ensuite, on observe une figure commune d'opposition : d'un côté, l'agriculture conventionnelle, et de l'autre les grandes enseignes de distribution alimentaire. Dans les deux types de magasins étudiés, on se positionne volontairement de manière différente par rapport à ces domaines, en allant par exemple à l'encontre de l'agriculture conventionnelle et donc non dans le schéma agro-industriel.

Dans le magasin bio, on s'éloigne du modèle de la grande enseigne. On cherche à se distinguer de ces modèles d'agriculture conventionnelle et de grande distribution. Mathieu y reviendra tout à l'heure. Cette distinction est recherchée par rapport aux clients, ce qui nécessite des savoirs pour bien faire la différence entre ces modèles vis-à-vis du client, en se positionnant différemment. On est moins dans la quête effrénée de productivité dans une certaine mesure ici.

Il y a une ambition commune en termes d'écologisation : transformer le commerce de détail spécialisé d'un côté, et transformer le commerce de détail alimentaire de l'autre. Dans la mesure où le conventionnel et la grande distribution sont dominants, on se positionne différemment et on contribue ainsi à transformer les deux types de commerce. Cela rejoint aussi l'aspect militant.

Dans le tableau des dynamiques d'écologisation, on note l'idée de mobiliser les salariés autour d'un projet militant avec une priorité donnée d'un côté à la formation des salariés, et de l'autre à l'information des clients, même s'il y a des points communs. L'objectif est de favoriser le développement d'un rapport sensible à la nature à travers les produits, d'une connaissance approfondie des enjeux liés aux conditions de production, d'acheminement, de distribution, de consommation, avec derrière tout cela une éthique écologique qui dépasse le champ d'action et les frontières des magasins.

Enfin, il y a des tensions fortes et un équilibre à maintenir. L'affluence de la clientèle est à prendre en compte — comme je le disais tout à l'heure — tout en continuant à conseiller et informer les clients. Cet équilibre est à trouver en permanence. Il peut être précaire et fragile, comme l'a montré la poussée inflationniste qui a fait perdre de la clientèle aux magasins et les a conduits à revoir leur fonctionnement.

La crise du Covid a eu un impact plutôt favorable. En effet, certains clients ne regarderont plus jamais les choses de la même manière. Certains feront un effort pour mieux manger. On va voir le monde autrement avec un intérêt accru pour la nature. Cependant, les vendeuses travaillaient beaucoup, ce qui a eu des effets sur leur santé. On en vient donc à la question de la santé. Le soir, elles étaient épuisées, même si un succès économique non maîtrisé était au rendez-vous.

Je laisse maintenant la parole à Mathieu pour la suite.

Mathieu HOCQUELET

Merci beaucoup, Samira. Une question pour approfondir ces différents aspects serait : quelles sont les conditions de l'écologisation dans ces deux organisations ? Plus directement en lien avec le séminaire du Creapt, en quoi le renouvellement du secteur d'activité lié à la transition écologique est un levier de développement de nouveaux métiers et de savoirs professionnels à construire ? Quels sont les ressources mobilisées et les obstacles rencontrés ?

Nos deux monographies soulignent des spécificités qui distinguent ces organisations du modèle dominant de la grande distribution. Les chiffres ont été rappelés : la grande distribution représente 62 % des ventes alimentaires en France en 2021. Selon l'Ademe, la consommation alimentaire des ménages représente 25 % de leurs émissions de gaz à effet de serre.

Si la réglementation pousse les professionnels à intégrer de nouveaux modes de fonctionnement, notamment à travers la loi AGEC — anti-gaspillage pour une économie circulaire — ou encore la loi EGALIM — pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous — les normes volontaires sont essentielles pour orienter la trajectoire des structures vers une prise en compte plus poussée et plus complexe de l'écologisation dans leurs activités.

On souligne une vision systémique, qu'on pourrait aussi qualifier d'*holistique*, de l'écologisation et une dynamique portée avant tout par les professionnels de l'entreprise et non par l'univers réglementaire ou les labels les plus répandus. Il existe différentes initiatives et d'autres labels comme Demeter, Biodynamique, Bio Cohérence, donc des certifications privées, généralement en réaction à la diminution des exigences du cahier des charges du label français, notamment AB qui s'est aligné sur le label bio européen en 2009. Ces labels visent à pousser à une écologisation plus large, là où les réglementations restent limitées et concernent plus largement la grande distribution.

L'importance de la relation entre les entreprises et le marché est un facteur déterminant qui met à l'œuvre deux tendances d'écologisation : rentabiliser ce qui est vertueux — cas minoritaires étudiés ici — ou rendre vertueux ce qui est rentable.

Les organisations se situent sur un *continuum* entre ces deux principes, avec des contraintes liées aux dépendances, aux sentiers établis par les acteurs dominants du secteur : grande distribution, agro-industrie. Avec l'inspiration derrière d'une première laiterie urbaine fabriquant son fromage de manière artisanale qui est Beecher's, à Seattle, à New York, et ensuite d'autres laiteries nées dans les grandes métropoles, en France à Paris, Lyon, Bordeaux, Toulouse, etc. On parle d'une écologisation des lieux de travail en fonction de la position de la structure sur un axe allant de l'engagement militant à la conformité aux règles du marché.

Dans leur lutte contre la dépendance aux sentiers empruntés par la grande distribution, les deux commerces étudiés sont pris dans des chaînes agroalimentaires qu'ils souhaitent transformer. Leur dynamique d'écologisation comme l'orientation écologisante nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs, des producteurs aux consommateurs, ainsi qu'une meilleure connaissance de leurs enjeux économiques et environnementaux.

Cette dépendance aux sentiers se traduit par la persistance de choix adoptés, même si de meilleures solutions existent, car il est difficile d'en changer. Par exemple, concernant la logistique, les prestataires font généralement la majorité de leur chiffre d'affaires auprès de la grande distribution et ont des méthodes moins adaptées à une petite laiterie ou à des coopératives de distribution.

L'écologisation comme levier de reconstruction des métiers implique de déconstruire ce qui caractérise le volet commercial du fordisme — flux, prix bas, standardisation, systèmes alimentaires mondiaux, agro-industrie — pour mieux reconstruire des métiers autour de logiques plus organiques : cycles de vie, saisons, ressources, territoires et acteurs. Dans le cas de la laiterie, on peut citer l'exemple du choix de races rustiques plutôt que d'espèces associées à la grande distribution comme la vache Holstein ou Prim'Holstein en France.

Cette reconstruction passe notamment par la mise en place d'espaces délibératifs autour du questionnement de l'activité et de ses finalités pour contribuer efficacement à cette écologisation approfondie. Par exemple, il s'agit d'avoir une flexibilité dans des magasins ressemblant à ceux de la grande distribution, à savoir des modes de vente en libre-service, mais avec des roulements plus dépendants du temps d'exposition au client, ce qui génère généralement du stress.

Pour cet exemple, je vous renvoie à un article paru dans la revue de l'agence nationale de santé publique, Bulletin épidémiologique hebdomadaire, courant septembre 2021 (n°14)⁵⁶, qui revient sur une étude d'épidémiologie menée dans toute la France par une dizaine de médecins du travail portant sur les maladies à caractère professionnel dans la grande distribution entre 2009 et 2016. On y voit clairement une baisse des TMS liée aux mobilisations intersyndicales de 2008, avec la question des conditions de travail qui a été mise en avant, donc le fait de ne pas avoir à porter de poids de plus de 8 kilos en caisse par exemple.

Le fait de passer à des caisses dites automatiques, qui sont des caisses en libre-service a entraîné un basculement des TMS vers une montée des risques psychosociaux liés à l'exposition à la clientèle, ces risques psychosociaux ont émergé comme une question sociale à cette époque.

Dans nos monographies, on observe une flexibilité qui est adaptée à la qualité de la relation avec les clients pour permettre de déployer un certain plaidoyer pour une approche plus systémique, plus holistique de l'écologisation.

À cet égard, dans ces deux contextes productifs, est apparue une écologisation qui s'articule avec des mesures liées à la préservation de la santé des travailleurs, à l'amélioration de leurs conditions de travail et à davantage de prise du collectif sur l'organisation du travail au quotidien. Libre-service et flexibilité répondent à la préservation de la santé des travailleurs, mais aussi à des conditions soutenables permettant — comme je le disais, par la relation client — de diffuser ce cadrage de l'environnement.

Le développement du travail d'organisation des travailleurs, pour reprendre la notion développée par Gilbert de Terssac⁵⁷, accompagné d'un retour réflexif sur l'activité et la prise en compte des communs — qui nécessite de prévoir un certain temps à y consacrer dans la journée — constitue des traits saillants des organisations qui ont une approche qu'on pourrait appeler approfondie et éthiquement cohérente de l'écologisation, en référence à l'ouvrage de Thomas Coutrot et Coralie Perez : « Redonner sens au travail, une aspiration révolutionnaire. »⁵⁸

Pour écologiser leurs activités, les professionnels doivent raisonner de plus en plus globalement et de manière sensible, tout en situant et en modulant leurs contributions spécifiques dans les différents systèmes d'activité, processus de production, secteurs ou chaînes d'action auxquels ils participent. Autrement dit, chacun doit avoir une meilleure connaissance des chaînes de valeur depuis la production des matières premières jusqu'à son acheminement et sa vente.

⁵⁶ Fouquet A., Robert M., Wendling J-M., Léonard M., Boiselet É., Garras L., Smaïli S., Homère J., Sambany E., Chatelot J. (2021). Les maladies à caractère professionnel chez les salariés de la grande distribution alimentaire en France. Résultats 2009-2016 Bulletin épidémiologique hebdomadaire, 2021, n°14, 244-252.

⁵⁷ Terssac de, G. (1998). Le Travail d'Organisation comme facteur de performance. *Les cahiers du changement*, 3, pp. 5-14.

⁵⁸ Coutrot T., Perez C. (2022). *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, Le Seuil, Paris.

Cette dimension renvoie à la réflexivité collective évoquée précédemment, autour de l'articulation de savoirs et pratiques capacitants entre organisation du travail, de la production, de l'établissement et plus généralement de l'environnement⁵⁹.

Pour en revenir au travail en lui-même, en termes d'activité de travail, si dans certains cas la prise en compte des aspects écologiques de la production conduit à une diversification des tâches, les façons de travailler sont loin d'être systématiquement transformées, en tout cas dans les points de vente.

Par ailleurs, les nouvelles compétences identifiées peuvent s'avérer être des compétences anciennes, notamment dans la crémierie/fromagerie, et/ou collectives qui avaient été dévalorisées ou invisibilisées par des logiques de rentabilité et un travail taylorisé. On peut donc évoquer les questions de modernisation, les logiques de compétences individualisantes, l'organisation et la division du travail qui fragmentent les collectifs et ne laissent pas de place aux échanges sur la qualité du travail, et aussi le fait de privilégier la mise en rayon selon les principes du juste à temps sur la question du service.

L'évolution des métiers observée dans la perspective de la transition écologique peut aussi être l'occasion de reconversion ou de bifurcation professionnelle, comme on l'a vu tout à l'heure avec la formation. Comme on peut l'observer avec les crémières/fromagères, porteuses d'un projet de mobilisation écocitoyenne, mais aussi chez les salariés des structures coopératives alimentaires pour lesquelles la démarche de transformation sociale va induire un changement de leur rapport au travail, ce qui nous amène à conclure, tout en proposant quelques pistes de réflexion.

Dans le commerce de détail, on peut voir ces dynamiques d'écologisation à visée formatrice, à la fois pour les salariés et les clients, et transformatrices dans le sens où l'idée est vraiment de changer de paradigme alimentaire, aussi bien en termes de production que de consommation, mais on reste quand même dans des cas minoritaires⁶⁰.

Je l'ai dit tout à l'heure en rappelant l'historique. C'est parti d'une première laiterie urbaine au début des années 2000. En France, cela a émergé il y a à peu près 4 ou 5 ans et se développe assez rapidement, tout en restant pour l'instant un commerce de niche.

Pour vous donner un exemple, la première laiterie en France, je crois que c'est la laiterie parisienne qui a été faite par Pierre Coulon. C'est un pionnier de la fabrication de fromage en ville. À 24 ans, il avait un master de psychologie. Il décide donc de bifurquer totalement. Depuis 2021, ce qu'il a mis en avant, c'est qu'il aimera accentuer un peu plus le côté social de son entreprise, permettre à des gens défavorisés d'accéder à de bons fromages, tout en restant viable. C'est aujourd'hui la problématique puisque cela bloque en termes de prix.

Derrière l'ambition de transformer le commerce, les deux magasins qu'on a pu observer tentent de maintenir un équilibre entre l'orientation écologisante militante et un modèle d'affaires viable.

La priorité est donnée à la formation des salariés et à l'information des clients. Ce sont des choses qui apparaissent clairement. Par exemple, dans la crémierie/fromagerie, chaque nouvel employé va aller en stage apprendre à fabriquer un nouveau fromage que les autres ne savent pas faire. Il y a donc une idée à la fois de partage de savoir, mais à chaque fois de complémentarité, c'est-à-dire un rapport un peu plus horizontal dans l'organisation du travail entre salariés et les directrices de la fromagerie où chacune a été formée à une ou plusieurs spécialités fromagères mais peut intervenir sur l'ensemble du process.

L'idée, c'est aussi — comme l'a dit Samira — de favoriser le développement d'un rapport sensible à la nature. C'est une chose que l'on a retrouvée dans les autres secteurs également, *via* les produits,

⁵⁹ Bruère S., Chardeyron J. (2013). « Développer le travail d'organisation pour transformer l'organisation du travail », *Activités* [En ligne], 10-1.

⁶⁰ Hocquelet M., Mahlaoui S. (2022), « Dans le commerce de détail alimentaire, les voies contrastées de l'écologisation », *Bref* n° 431, Céreq.

d'une connaissance approfondie des enjeux liés aux conditions de production, d'acheminement, de distribution et de consommation, tout au long de la chaîne de valeur.

L'écologisation est aussi une occasion de reconstruire les métiers et les expériences professionnelles dans le secteur du commerce. Tout à l'heure, on a mis en avant l'idée de la flexibilité, mais en termes de savoir, à partir des différentes séquences de travail qu'on a pu observer dans la journée, véritablement, la question de la relation client est quelque chose qui est prégnant et pas seulement pour vendre, pas nécessairement pour vendre à tout prix non plus — c'est ce qui nous a beaucoup été dit —, mais vraiment pour diffuser ce cadre beaucoup plus large des enjeux écologiques et environnementaux liés à l'alimentation.

Enfin, ce qu'on peut souligner, c'est qu'au-delà des compétences marchandes, l'apprentissage des compétences de l'écologisation va s'ancrer davantage dans la pratique, l'expérience sensible aux produits et à la nature, la compréhension éthique et pratique des processus d'action sur son environnement direct dans les métiers qu'on a pu observer.

Après, on peut se poser la question de savoir s'ils peuvent vraiment offrir des opportunités de reconversion ou de bifurcation professionnelles. C'est une réflexion que l'on souhaiterait poursuivre. L'idée est véritablement d'observer la possibilité de dépasser pour l'instant un marché qui demeure un marché de niche.

Ensuite, on s'interroge aussi sur le surcroît de sens au travail apporté le plus souvent par l'écologisation, à savoir si ce dernier produira des effets durables sur les modes d'engagement professionnel des personnes ou plutôt des effets passagers.

Comme je l'ai dit, pour le cas des laiteries, c'est quelque chose d'assez récent. Il faudrait essayer de voir dans le temps, comme je vous l'ai dit tout à l'heure en citant Pierre Coulon, s'il y a une possibilité d'étendre ces pratiques de consommation à une population plus large.

Enfin, le dernier point qu'on peut mettre en avant, c'est comment continuer à accompagner les professionnels dans leur démarche d'écologisation, de leur métier au fil des parcours, *via* notamment la formation ? Nous vous remercions pour votre attention.

Samira MAHLAOUI

Comme je vous l'ai indiqué au début, vous pourrez trouver toutes nos publications sur le site du Céreq. Il n'y a pas que le rapport qui a porté sur cette étude, mais il y a d'autres publications, notamment les « Bref » qui sont nos 4 pages synthétisant une problématique précise.

Nous avons inclus les principales références qui nous ont servi pour cette présentation, notamment Coutrot et Pérez, mais vous avez l'ensemble des références ici. Tout le reste est accessible en ligne et téléchargeable sur le site du Céreq. Nous vous remercions.

Applaudissements.

Lucie REBOUL

Merci beaucoup, c'était vraiment très intéressant. Nous avons une demi-heure pour échanger avec la salle, s'il y a des questions.

Cláudia PEREIRA

Merci pour votre présentation. J'ai seulement une question, c'est par curiosité. Dans votre processus d'analyse des observations et des entretiens, avez-vous trouvé des données sur la question des valeurs qui sont valorisées par les travailleurs concernant les questions écologiques ? Dans vos observations, avez-vous recueilli des informations sur d'éventuelles stratégies de travail que les travailleurs peuvent mettre en œuvre en lien avec la question de l'écologie dans le travail et des choses de ce genre ? Merci.

Mathieu HOCQUELET

Merci pour votre question. Concernant les valeurs, nous l'avons clairement observé dans le cas des deux fondatrices d'Urbalait. Pour vous donner un aperçu de leurs profils, les deux venaient de région parisienne et y travaillaient. L'une est originaire de la région. La première était acheteuse dans la mode écoresponsable. La seconde était collaboratrice d'élus à l'Assemblée nationale.

Un questionnement s'est fait durant la période du Covid remettant en question le sens de leur travail dans leurs pratiques quotidiennes. L'idée était de bifurquer. L'une avait des grands-parents artisans et paysans qui produisaient également. Ce qui marque leur parcours, ce sont des formations un peu hors des sentiers battus.

C'est-à-dire d'un côté, la nécessité de se former à la production agro-industrielle en passant par les formations les plus répandues. De l'autre, un tour de France de plusieurs mois pour rencontrer différents paysans et se former à la production artisanale, donc avec beaucoup de difficultés. Les deux directrices soulignent l'aspect du genre pour intégrer une ferme de manière pas forcément officielle, mais sans passer par une formation précise, pour apprendre les techniques de fabrication artisanales.

Elles ont rencontré beaucoup de difficultés et de refus parce qu'elles étaient vues comme des citadines par les paysans, parce que le travail est considéré comme dur et qu'elles sont des femmes. Il y a toutes les questions de construction de genre derrière. L'idée était véritablement d'apprendre, d'avoir un aperçu du prisme des processus de fabrication pour essayer de se les approprier, mais aussi pour tenter de faire bifurquer ces processus eux-mêmes.

Concernant les valeurs de manière générale, ce qui est mis en avant, c'est véritablement un rapport sensible à la nature. Cela peut être lié aux animaux, à la qualité de la nourriture, à la fabrication des fromages, etc. Il y a le goût, la question de la santé et tout cela est mis en avant comme une certaine cohérence.

On retrouve la même chose dans les boutiques et magasins bio, avec encore une fois la dépendance au sentier qui joue un rôle. Comme je l'ai mentionné précédemment, il y a la question du libre-service auquel on échappe difficilement, puisque cela fait 70 ans que la grande distribution a développé des modes de vente auxquels tout le monde s'est à peu près adapté.

Cela a été mis en avant dans des recherches sur la grande distribution. Quand on parle de libre-service, l'exercice qu'a travaillé la grande distribution depuis les années 1950 est de faire croire aux clients qu'ils étaient plus libres en faisant les choses par eux-mêmes⁶¹. Là, on revient à des procédés, à des formations où l'on essaie de renseigner sur l'origine du produit.

Parfois, cela ne fonctionne pas. Nous avions eu l'exemple du centre de formation qui nous disait que l'on y travaillait la dimension qualitative du renseignement, sur les conditions de production, etc. Parfois, les alternants faisaient des marchés en essayant de mettre en avant cet argumentaire un peu long, et beaucoup de clients le refusaient, ils n'avaient pas le temps ou n'étaient pas intéressés.

Nous sommes dans une situation où il y a une volonté à la fois d'organiser les lieux de travail et toute la chaîne de production autour de ces valeurs, et de l'autre côté, de pouvoir avoir les conditions. C'est pour cela que je parlais d'un côté de santé au travail, mais d'un autre côté de l'enjeu de la relation avec la clientèle. L'autre aspect du travail est véritablement un plaidoyer pour une approche de l'écologie plus large, et aussi une approche de l'activité et des discours autour de l'écologie qui dépassent simplement le fait de vendre directement des produits, ou de finaliser la vente sur le moment.

Samira MAHLAOUI

Pour apporter des éléments de réponse à votre question concernant les stratégies en lien avec les pratiques écologiques, je prendrai deux ou trois exemples en lien avec la relation clientèle. Tout d'abord, l'exemple d'Urbalait, où nous avons observé une situation dans laquelle un monsieur venait

⁶¹ Du Gay, P. (2006). « Le libre-service La distribution, les courses et les personnes ». *Réseaux*, n°135-136(1), 33-58.

demandeur à la vendeuse ce qui était fait pour respecter l'environnement. C'était la troisième fois qu'il lui posait la question, étant un client habitué qui la titillait un peu là-dessus. Elle lui explique une première fois, une deuxième fois, et puis la troisième fois, elle lui dit : « Je vois, monsieur, que vous n'êtes pas convaincu, vous n'arrêtez pas de me poser la question. »

Elle a donc mis en place une réponse un peu plus pédagogique, en lui disant : « Cette fois-ci, c'est la dernière fois que je vous explique les choses. » C'est une forme de résistance de la part de cette personne qui n'était pas tout à fait convaincue, ou en tout cas qui cherchait à avoir des réponses précises sur cette question de l'environnement. Il y a tout un exercice d'information, de sensibilisation et surtout d'éducation des personnes, particulièrement quand elles sont amenées à être sollicitées par ces clients-là.

Ensuite, en termes de stratégie écologique, concernant les pratiques liées à la gestion et au tri des déchets : pour les pots de yaourt en verre, il y avait une consigne, donc les gens les ramenaient. Par contre, elles ont rencontré une difficulté au niveau des couvercles en plastique. Ceux-ci ne pouvaient pas être recyclés ou réutilisés, donc elles étaient obligées de les jeter. C'est une question qui reste en suspens pour elles, il n'y a pas de solution pour l'instant.

En lien avec ces pots en verre, il y a eu le cas d'un monsieur qui venait, à deux reprises, avec des pots vraiment très sales, parfois même avec de la moisissure à l'intérieur. Elle nous disait : « Là, effectivement, pour le nettoyage, on gaspille de l'eau donc ce n'est pas très écologique. » En même temps, qu'a-t-elle fait ? Elle l'a sensibilisé à cette question-là également. Elle a employé une stratégie plus pédagogique, en lui expliquant gentiment que la prochaine fois, il valait mieux qu'il nettoie avant ou en tout cas qu'il ne laisse pas la moisissure se développer dans le pot. Ce monsieur a répondu : « Excusez-moi, c'est ma femme qui faisait », ce qui était assez amusant à entendre.

Un dernier exemple concerne le Magasin Bio. Là, ce sont les vendeurs qui — lorsqu'ils voient un client devant un rayon, en train de réfléchir ou semblant s'interroger sur un produit — vont vers ce client pour lui apporter un certain nombre d'informations sur la provenance des produits, voire même parfois sur leur conservation, etc. ou sont sollicités par ces mêmes clients pour avoir des informations. Quand ce n'est pas de l'alimentaire, cela peut concerner aussi, par exemple, les lessives.

Vous trouverez beaucoup d'autres exemples de situations de travail inscrits dans notre rapport, mais voilà en tout cas pour des exemples emblématiques que nous pouvons vous faire remonter aujourd'hui.

Florence VARANDAS

Merci beaucoup pour votre présentation qui était très intéressante. Vous nous avez plutôt orientés sur l'axe de rentabiliser ce qui est vertueux. Est-ce qu'à partir des travaux sur ce secteur d'activité, vous pourriez nous donner des éléments sur comment rendre vertueux ce qui est rentable ? C'est un aspect qu'on aurait peut-être plus observé du côté du BTP, éventuellement. Merci.

Mathieu HOCQUELET

Pour la question du BTP, un des points mis en avant concerne directement les matériaux⁶². C'est encore une fois en lien avec la réglementation, notamment le mix bois/béton par exemple. Dans le BTP, nous avons observé deux types d'organisations. La première fait partie d'une des majors du secteur, structuré un peu à la manière du commerce alimentaire avec un petit nombre de grandes entreprises dominantes. À côté, on trouve des cordistes qui exercent un métier assez spécifique et dépendent indirectement de ces grandes entreprises.

⁶² Foli, O. et Sulzer, E. (2023). « La transition écologique dans les métiers de la construction : l'encadrement de chantier en première ligne ». *Céreq Bref*, n° 448(16), pp. 1-4.

Lorsque nous évoquions précédemment les rapports sensibles à la nature, cela est lié au fait que ces cordistes pratiquent généralement l'escalade en milieu naturel, avant même d'être des professionnels. Ils ont ainsi développé des valeurs en rapport avec ces pratiques, qui peuvent potentiellement apporter des formes de changement issues de valeurs extérieures au monde du travail.

Dans ces grandes entreprises, comme nous ne l'avons pas développé non plus pour la grande distribution, cela reste assez timide. On s'en tient aux questions de développement durable, de RSE, avec de grands indicateurs qui s'observent peu dans le travail quotidien.

Bertrand OMON

Je vais faire l'hypothèse qu'hier, tout le monde n'était pas présent : je suis un amateur éclairé par vos pairs, car cela fait une quinzaine d'années que je travaille beaucoup sur l'évolution des métiers du conseil ou de l'accompagnement des agriculteurs. Il y a aussi un métier un peu plus nouveau depuis une dizaine d'années, celui d'animateur de territoire, où l'enjeu est la qualité de l'eau au robinet. Ce n'est pas simple, mais ça peut vous causer.

Je suis venu ici ces deux jours parce que j'apprécie le décalage que vous connaissez et que ça m'intéresse de découvrir d'autres métiers. Aujourd'hui, c'est moins décalé, même si c'est plutôt le bout de la chaîne.

La question que je voulais vous poser concerne des choses qui présentent de fortes similitudes, notamment le rapport à la nature que vous venez d'évoquer. Nous sommes quelques-uns, pas tellement avec les gens du sérap, mais plutôt avec des alliés parmi les géographes, à avoir émis l'hypothèse que dans la transition écologique des agriculteurs, il existe un tabou dont on ne parle pas : le rapport à la nature. On n'en parle pas.

Ce sont des êtres techniques. Parler du plaisir éventuel de se balader dans un chemin le matin ou le soir, quand le soleil se lève ou se couche, c'est un sujet qu'on n'aborde pas. Or nous sommes intimement convaincus avec un certain nombre qu'il faut justement en reparler.

Vous avez aussi parlé du militantisme. On peut évoquer la période Covid et l'impasse actuelle de la bio, c'est-à-dire que des agriculteurs bio vivent une période complètement incroyable où certains ne vont pas pouvoir y rester, ou une crise économique. Vous avez mentionné la tension entre l'écologisation et un modèle économique qui doit permettre d'en vivre. Or la bio est pensée simplement depuis 1984 comme un deuxième marché, mais un marché quand même, qui doit trouver un équilibre entre une offre et une demande.

La question qui se pose est la suivante : si on attend que le militantisme de certains acteurs suffise à ce que ça se passe... Par exemple, il y a eu un développement de la bio, mais on partait de tellement bas que ce n'était pas compliqué. Pendant la période Covid ou juste avant, on voyait que les consommateurs achetaient, mais si on attend ce rapport d'équilibre classique économique, ça ne fonctionne pas.

Vous avez aussi souligné que l'engagement volontaire est préférable à la réglementation. Cela signifie que les politiques publiques sont largement insuffisantes. Cependant, la question se pose pour le secteur en aval de la chaîne ou à la production : qu'en est-il à votre avis des politiques publiques qui devraient montrer la voie, même si effectivement le consommateur devra aussi redévelopper un rapport à la nature et comprendre comment fonctionnent les biens communs ?

Néanmoins, quel est votre avis sur le fait que tant qu'on n'a pas des politiques publiques beaucoup plus fortes, le constat que vous avez fait ce matin ou que nous faisons, c'est qu'il ne suffira pas de compter sur le militantisme ?

Samira MAHLAOUI

Effectivement, ce dont nous vous avons parlé est généré par des initiatives de la part des responsables de ces deux magasins-là. Ensuite, il y a le point des normes et des règles qui ne peuvent pas forcément toujours être respectées, ce qui représente une grosse difficulté.

Pour Urbalait, par exemple, elles sont très en contact avec le monde paysan puisqu'elles se déplacent souvent, pas simplement en termes de stage, mais aussi pour s'informer et pour communiquer auprès des centres de formation, parler de leur expérience. C'est quelque chose qu'elles font beaucoup.

Mais on a derrière tout cela vraiment des initiatives personnelles avec la question de la valeur dont on parlait tout à l'heure, et avec la question des réglementations et des normes qui viennent parfois perturber la réalisation de leurs ambitions en matière de pratiques écologiques. Pour ce qui concerne les politiques, je vais laisser Mathieu répondre à cette question.

Mathieu HOCQUELET

C'est assez compliqué, mais je vais paraphraser Olivier Passet, dans une vidéo sur Canal Xerfi il y a peu de temps intitulée « La transition climatique sera autoritaire ou ne sera pas. »⁶³. Cette notion de transition nous a amenés à chercher les liens entre la transition écologique et les compétences. Ce sont deux notions que nous avons complètement déconstruites et qui ne ressortent pas de la même manière. La Dares, le ministère du Travail, nous a demandé de faire ce travail.

Ce que nous avons pu observer, c'est que les questions de compétences sont très individualisantes, mais il faut aussi considérer les compétences collectives et avoir une compréhension plus large. Pour reprendre Olivier Passet, le concept de transition véhicule implicitement des termes de gradualité, de linéarité du changement, de coordination ordonnée qui selon lui est voué à un échec quasi certain.

On constate que selon les secteurs et les filières, il y a une extrême variété des incidences sur l'environnement des modes de production. Cette complexité demande qu'on observe plus précisément, secteur par secteur, ce qui s'y passe. Ce qui est également mis en avant, c'est que cette empreinte carbone n'est pas le fait de choix discrétionnaires, mais de propriétés du système productif dans lequel s'encastreront ces choix.

C'est aussi pour cela qu'il y a une volonté peut-être de décentrer — en même temps que de recadrer — cette question de l'environnement auprès des travailleurs et des consommateurs dans ces organisations.

Quand on parle de défi d'adaptation, cela va au-delà des tracas fiscaux, des cahiers des charges fastidieux qu'induisent les responsabilités sociétales des entreprises. On est dans l'idée d'une transition lisse, mais cela ne pourra pas se passer comme ça.

Pour revenir sur le commerce, la grande distribution et l'alimentaire, l'autre problème ou l'autre question, c'est qu'aujourd'hui, en parlant de transition écologique, on parle aussi de transition numérique. Certains parlent de transition jumelle, mais il y a quand même de nombreuses contradictions. L'autre point mis en avant, c'est que la dimension numérique supplante dans les débats la transition écologique, voire l'efface.

Si on regarde les enjeux contextuels, la grande distribution en France est en crise. Les modèles de base, quand on parlait du volet commercial du fordisme : le supermarché, l'hypermarché, ont de grandes difficultés depuis 10-15 ans. C'est là le premier souci des grands distributeurs : renouveler le format pour assurer leur viabilité.

⁶³ Passet O. (2024). « La transition climatique sera autoritaire (ou ne sera pas !) », Xerfi Canal, Février. <https://www.xerficanal.com/economie/emission/Olivier-Passet-La-transition-climatique-sera-autoritaire-ou-ne-sera-pas-3752525.html>

La question de la transition écologique — pour reprendre les travaux d'Anne Joyeau qui datent un peu, 2016⁶⁴, mais il n'y a pas eu grand-chose qui a été fait depuis — ne semble toujours pas atteindre les magasins et les salariés des magasins. Donc oui, la question de l'action publique est une question majeure.

Jeanne THÉBAULT

Vous avez parlé des centres de formation et vous avez évoqué le fait que les personnes issues des terrains dont vous parlez interviennent dans ces centres de formation. On voit encore à l'image que vous avez interrogé des apprenants.

Pourriez-vous nous faire un retour sur ce qui se joue aujourd'hui concernant l'évolution ou les réflexions en cours sur la formation ? Quel est le retour de ces acteurs sur la nécessité de prendre en compte certains aspects de savoirs particuliers ou des retours d'expérience sur les pratiques professionnelles ?

Samira MAHLAOUI

Merci, Jeanne, pour ta question. Effectivement, nous avons beaucoup appris en interrogeant ces personnes au sein du centre de formation, y compris le responsable. Si l'on considère cette configuration d'organisation de la formation et la question de la transmission, nous avons constaté que c'était plutôt bien organisé.

Cet établissement — en lien avec ce CQP en l'occurrence — reste en contact avec le monde des crémeries/fromageries en faisant intervenir des professionnels. Ce n'est pas nouveau, mais ici, ce sont des professionnels qui ont aussi des pratiques et des expériences en matière de transition écologique. Ils expliquent et font un retour d'expérience sur la manière dont ils s'y prennent pour appliquer ces pratiques ou les difficultés qu'ils rencontrent.

C'est également le cas des deux responsables de la fromagerie/laiterie que nous avons étudiée, qui sont aussi passés par cet établissement et qui parfois — comme je le disais tout à l'heure — s'y rendent pour faire des retours d'expériences.

En matière de diplômes, pour être synthétique, je dirais plus globalement — puisque je participe aussi à des commissions professionnelles consultatives — que je constate que la question de la transition écologique, ou en tout cas des savoirs et des compétences associés, est injectée progressivement. C'est-à-dire qu'on n'a pas encore vraiment ces notions-là dans les référentiels à proprement parler, mais elles sont en train d'être intégrées.

Je prends l'exemple des métiers du commerce et de la vente. Lorsque je participe à ces réunions, je mentionne parfois la question de la transition écologique et des pratiques qui seraient intéressantes, en termes de savoirs, de compétences et de connaissances, à injecter dans ces référentiels. C'est ainsi que ça fonctionne aujourd'hui. C'est injecté, mais peut-être un peu encore au compte-gouttes. Cependant, ça commence à être pris en compte.

Pour résumer, j'ai donné deux exemples, d'une part l'organisation du centre de formation pour la formation CQP crémier/fromager, vendeur/conseil, et d'autre part la manière dont on intègre toutes ces questions dans le cadre de l'actualisation et de la rénovation des diplômes *via* des référentiels d'activité.

Serge VOLKOFF

Je voudrais vous interroger sur le terme d'« engagement » que vous avez utilisé. Il revêt plusieurs sens, dont l'un renvoie à la question de Claudia sur les valeurs, mais un autre — presque au sens

⁶⁴ Joyeau A. (2016). « Les stratégies de développement durable de la distribution alimentaire : quelle appropriation par les salariés ? » in Laure Lavorata. *Marketing et développement durable : du distributeur au consommateur*, Economica.

militaire du terme — concerne l'engagement en termes de parcours. Je m'engage et ce n'est pas demain que je repars, *a priori*.

Cela soulève deux questions liées entre elles. Premièrement, avez-vous eu le sentiment que certains de ces salariés savaient d'emblée, ou découvrent progressivement, qu'il y a des sacrifices à faire ? Vous n'avez pas évoqué leur salaire que je ne connais d'ailleurs pas. Considèrent-ils que ce choix a un coût, compensé éventuellement par d'autres avantages dans leur vie professionnelle quotidienne ?

Deuxièmement, que se passe-t-il si les salariés ne tiennent plus le coup ou si le secteur faiblit, comme évoqué dans des échanges précédents ? Acquièrent-ils des compétences générales de salariés de l'alimentaire ? Si un jour ils doivent absolument se reconvertis, parce qu'ils ne supportent plus ce métier ou que l'entreprise ne tient plus, peuvent-ils aller dans la grande distribution qui leur sert de repoussoir, et à quel prix ?

Se préoccupent-ils de la mesure dans laquelle les connaissances et compétences qu'ils développent sont réutilisables ailleurs dans le secteur agroalimentaire ? Ou au contraire, est-ce hors de question, s'en éloignant de plus en plus ?

Samira MAHLAOUI

Je remercie Serge pour cette question très intéressante et importante. Elle est effectivement ressortie lors de nos échanges avec les étudiants CFA et les salariés interrogés. Commençons par l'exemple du CFA. Les étudiants sont conscients de la difficulté qu'ils peuvent rencontrer dans la pérennité de cette activité.

Certains se disent qu'ils ne feront peut-être pas ce métier toute leur vie. Déjà, à travers les stages qu'ils réalisent, ils commencent à prendre conscience de la difficulté que représente le métier et le fait de vendre des produits assez coûteux. Il faut tenir dans ce métier difficile où ils ne gagnent pas forcément beaucoup d'argent. On comprend donc qu'ils ne sont pas là uniquement pour l'aspect financier, sauf peut-être un étudiant issu de la vente du commerce dans la téléphonie qui espérait quand même gagner de l'argent en faisant ce travail, tout en étant conscient qu'il ne le ferait peut-être pas toute sa vie. Pour certains, c'est vraiment un passage et pour d'autres, une vocation. Certains vont y mettre les moyens et développer des stratégies.

Prenons l'exemple d'Urbalait : elles ont choisi de s'implanter dans un arrondissement du côté de Marseille pour viser une clientèle précise. Elles se sont également installées à proximité d'un caviste, car le vin et le fromage se marient bien. Elles mettent tous les moyens en œuvre, au-delà de la diffusion des connaissances sur les questions de transition écologique et d'alimentation. Elles ont misé aussi sur la localisation de leur établissement.

De plus, pour pallier la complexité du travail et aller dans le sens de leurs aspirations, elles font aussi de la production, ce qui n'est pas forcément évident ni répandu aujourd'hui. En plus de la vente, il y a un atelier de fabrication. Elles fabriquent, le magasin est fermé, puis elles ouvrent pour recevoir la clientèle. Ensuite, elles alternent les deux activités en fonction des tâches.

Pour finir, j'aimerais ajouter que dans le cadre de ces ateliers-là, elles organisent des rencontres avec la clientèle. Ce sont des petits stages où elles reçoivent des enfants et des adultes pour leur expliquer comment elles fabriquent le fromage et les yaourts. Il y a aussi un partage de connaissances, car parfois des gens fabriquent déjà des produits de leur côté. Comme l'a mentionné Mathieu lors de notre visite, il y a un échange de savoirs sur ces questions. C'est un atout en termes de pérennité et de viabilité.

Cependant, certains sont conscients qu'ils ne feront pas ce métier toute leur vie. C'est ce qui est ressorti des témoignages des étudiants présents, avec la possibilité de bifurquer ou, pour ceux qui viennent déjà du commerce et de la vente, de repartir avec des compétences transversales donc qui pourront toujours être réinvesties dans d'autres métiers, y compris hors du secteur alimentaire.

Mathieu HOCQUELET

Plus largement, hors des métiers néo-tayloriens, tout ce qui a été complètement divisé et morcelé rend difficile d'y revenir. La question des déçus de la transition ou des échecs dans la transition est peut-être aussi quelque chose d'important à étudier, ce que nous n'avons pas fait. Il serait pertinent de voir justement quand les obstacles sont trop grands et les conséquences que cela peut avoir sur ces questions de représentation et de bifurcation.

Ce que nous avons vu avec les étudiants du centre de formation, ce sont des gens qui venaient de l'industrie automobile et des nouvelles technologies. Ils étaient véritablement — en tout cas, c'était leur discours — en recherche d'un sens au travail et ne voulaient pas revenir vers leur situation antérieure. Nous en étions à cette étape, en tout cas au niveau de la formation.

Au niveau du travail, je pense que nous n'avons rencontré que des gens plutôt convaincus, avec un peu plus d'ambivalence du côté de l'enseigne qui appartient à une coopérative. Cette coopérative compte un peu plus de 700 magasins en France aujourd'hui. Elle a connu une forte croissance ces dernières années, où l'on se retrouve tendanciellement avec les mêmes types de défauts et de conflictualités que dans la grande distribution.

Cela s'explique par le passage à l'échelle, avec l'essaimage, et il y a la question de la dépendance au sentier. Avec des bases logistiques derrière, cela renvoie aussi à la manière dont sont régulés — ou peu régulés — ces entrepôts logistiques du commerce.

De la même manière, on observe des formes de cannibalisation entre coopérateurs, entre magasins qui s'ouvrent les uns très près des autres. Cela a aussi pas mal joué pendant la Covid. On retrouve véritablement ce genre de problèmes que l'on rencontre généralement dans les grandes enseignes de distribution.

Ensuite, se pose la question de la taille et du passage à l'échelle : jusqu'où faire grandir ces systèmes coopératifs ? Au final, en prenant une certaine taille, coopérateur ou pas, cela devient difficile. L'investissement dans la dimension décisionnelle va faire qu'on est beaucoup plus loin du terrain et on se retrouve dans les schémas classiques de la montée en oligopole de la grande distribution.

Géraldine BODY

Merci beaucoup pour votre présentation. J'avais une question par rapport à un des éléments de conclusion que vous avez évoqués. Vous avez dit qu'un des effets de l'écologisation des métiers était la diversification des tâches, si j'ai bien compris. Je voulais savoir si vous aviez des données sur le vécu de cette diversification par les travailleurs.

Est-ce que c'est plutôt bien vécu parce que cela rompt un peu avec la monotonie du travail quotidien, ou est-ce que cela les met en difficulté par moment ? Est-ce que cette diversification est conscientisée par l'organisation du travail et les encadrants ? Auquel cas, est-ce qu'elle est prise en compte dans la formation ou des propositions d'accompagnement face à de nouvelles tâches ?

Je pensais notamment aux conseils, expliquer les processus écologiques de production et tout cela. Je comprends bien que chez Urbalait, ces deux personnes sont engagées, c'est elles qui font. En apprenant à faire, elles sont aussi en mesure d'expliquer. Mais je pense plutôt aux employés de la grande distribution. Comment ça se vit pour eux ? Avez-vous aussi observé cet effet de diversification ? Est-ce qu'il est propre au commerce de détail alimentaire ou est-ce que vous l'avez retrouvé dans les deux autres secteurs ?

Mathieu HOCQUELET

Merci pour ces questions. Nous avons un exemple fourni par un directeur de magasin de cette coopérative. Nous nous interrogions sur la possibilité d'un déversement des salariés de la grande distribution dans ce type de commerce. Il semblerait que ce ne soit pas vraiment le cas. Les personnes que nous

avons pu interroger ont des parcours variés, certaines ayant travaillé auparavant dans la grande distribution. Il existe une certaine imperméabilité entre les deux.

Ce directeur avait mentionné qu'une ancienne caissière de la grande distribution avait souhaité travailler dans son magasin. Cependant, elle s'était plainte de ne pas pouvoir rester uniquement en caisse. En effet, l'idée est d'avoir une rotation toutes les heures ou toutes les heures et demie pour limiter l'exposition à l'intensité du travail en caisse, avec la double contrainte industrielle et de service qui impacte la qualité de la relation client. Cette personne est rapidement partie.

C'est un exemple limité, mais il indique que nous sommes face à deux configurations qui semblent similaires en apparence, mais avec des personnes qui généralement n'appartiennent pas aux deux univers.

Ce même directeur de magasin a travaillé dans le commerce. Il était grossiste en fruits secs et a travaillé pour les deux plus grandes entreprises du secteur, des multinationales importantes. Il a changé d'orientation en termes de valeurs, selon ses dires.

Généralement, les directeurs de magasins sont issus du commerce ou de la grande distribution. Ils connaissent les formes de négociations assez brutales et un univers dont ils essaient de s'écartier, tout en gardant cette expérience à l'esprit. Cela peut parfois transparaître dans leurs modes de gestion.

Il y a aussi des aspects plus tacites que nous n'avons pas mis en avant. Parmi l'éventail des tâches, le nettoyage est effectué en interne, sans sous-traitance. La surveillance des magasins serait également un point à approfondir. Ce directeur soulignait la nécessité d'avoir autant d'hommes que de femmes dans les équipes du matin et de l'après-midi, car la surveillance était tacitement attribuée aux hommes. Tout est un peu euphémisé. Il y a donc de nombreux aspects à explorer dans ce domaine. Derrière l'image, on constate pas mal de contradictions que nous aimerais peut-être approfondir.

Samira MAHLAOUI

Pour compléter l'exemple en lien avec Magasin Bio et la caissière stagiaire, il s'agissait d'une personne venant de Lyon qui travaillait déjà dans un autre magasin en tant que responsable de rayon. En arrivant dans ce nouveau magasin, elle était davantage sur de la polyvalence avec déjà un transfert de compétences, de connaissances et de savoirs issus de sa précédente fonction. Il y avait également une dimension militante puisqu'elle travaillait auparavant dans un magasin familial en tant que responsable de rayon. En arrivant ici, elle a dû toucher à tout : caisse, ménage, etc.

Je pense que cette polyvalence permet aussi de sortir un peu de la monotonie des tâches. Dans ces deux magasins que nous avons observés, on était plutôt sur de la polyvalence, que ce soit en fabrication, production, vente, relation clientèle, ménage ou gestion du tri. On retrouve tous ces éléments. C'est peut-être une tendance à observer dans d'autres magasins du même type, si c'est le cas. Voilà ce qu'on peut dire à ce stade par rapport à cette étude exploratoire.

Catherine DELGOULET

Un commentaire et puis une petite question. Un commentaire parce que vous avez parlé à plusieurs reprises de militantisme et spontanément, pour moi, le militantisme renvoie à des dimensions collectives et d'actions collectives. J'ai l'impression que dans les échanges qu'il y a eu, ces personnes sont quand même relativement seules. Je ne sais pas. C'était un premier commentaire.

Le deuxième point, c'était une question. Il me semble qu'à la fin de votre présentation, vous avez dit que les nouvelles compétences étaient des anciennes compétences. Cela me questionne sur cette dimension-là parce qu'en même temps, les compétences sont très situées et que les situations ne sont pas celles d'il y a 50 ans ou 70 ans. Comment appréhendez-vous ces questions-là et comment travaillez-vous éventuellement avec les personnes ?

Samira MAHLAOUI

Merci, Catherine. Effectivement, on parle de compétences anciennes qui reviennent. On peut retrouver ce phénomène aussi dans le secteur du BTP, par exemple. Cependant, il ne s'agit pas complètement d'une reproduction de l'ancien forcément.

Prenons l'exemple de la laiterie/fromagerie. On fabrique des produits qui font penser à ce qu'on faisait dans l'ancien temps, mais avec la nouveauté des réglementations qui n'étaient pas les mêmes à l'époque. On est donc dans un retour sur l'ancien, mais pas tout à fait sous les mêmes formes et dans les mêmes conditions. Tu as raison de mentionner ce point que nous n'avons pas évoqué, mais il faut bien l'avoir à l'esprit.

On parle parfois de retour d'anciennes compétences, mais il faut garder à l'esprit qu'il y a aussi de nouvelles règles, de nouvelles normes, des pratiques qui ne sont pas forcément les mêmes, pas les mêmes traditions. On va un peu vite en disant cela, mais en détaillant, il faut voir derrière quelles sont les conditions, quels sont les contextes qui forcément ne reproduisent pas à l'identique ce qui se faisait dans le temps.

Mathieu HOCQUELET

Pour revenir sur la question du militantisme, c'est une formule un peu abrégée que nous avons présentée. Dans le rapport, nous nous sommes inspirés d'un article de Laure Bereni et Sophie Dubuisson-Quellier de 2020 intitulé « Au-delà de la confrontation, saisir la diversité des interactions entre monde militant et monde économique »⁶⁵, en le transposant à cette question de la transition écologique dans les organisations.

Nous avons un premier axe. D'un côté, on retrouve la dimension militante de manière discursive, mais aussi dans les pratiques, et de l'autre côté le marché avec les modèles dominants que l'on observe aujourd'hui. Nous avons ensuite un second axe entre autonomie et hétéronomie. On peut voir des complémentarités qui n'ont pas forcément été mises en avant dans cette présentation, mais si on prend la TPE d'un côté et de l'autre l'enseigne coopérative alimentaire, on constate que les expérimentations faites à très petite échelle peuvent être récupérées, notamment sur la question de la consigne.

Une organisation au niveau régional s'est mise en place avec de grandes difficultés. En effet, le verre qui est produit pour la grande distribution depuis les années 70-80 est beaucoup trop fin pour être consigné. Donc, des solutions se mettent en place au fur et à mesure, mais il y a une plus grande complexité. Je vous invite à lire le rapport pour voir cette typologie.

Nous avons d'abord séparé les normes de métiers et les axes discursifs, car on retrouve quand même des contradictions que cela fait apparaître, mais qu'on voit plus clairement et de manière peut-être un peu plus nuancée les différences. D'une certaine manière, on parle de militantisme au sens où on dévie véritablement de la conjoncture industrielle du commerce avec ces différentes pratiques.

Concernant les « nouvelles compétences anciennes », il y a un entremêlement d'un retour progressif, pas forcément à des formes artisanales, mais à des formes proto-industrielles, avec par exemple des normes d'hygiène qui peuvent se rajouter par-dessus et qui vont complexifier, voire constituer parfois des obstacles.

Donc oui, ce n'est pas forcément cela, mais on revient quand même à une certaine déconstruction, et à une recomposition du travail qui se fait autour des modèles plus anciens qui sont considérés comme plus vertueux.

⁶⁵ Bereni L., Dubuisson-Quellier S. (2020). « Au-delà de la confrontation : saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques », *Revue française de sociologie*, 2020/61.

Lucie REBOUL

Merci beaucoup et merci pour les échanges. C'est l'heure de la pause. On se retrouve à 10 heures 50 pour écouter Annie Jolivet.

Applaudissements.

Document annexe :

Une focale sur le commerce de détail alimentaire - le cas de 2 magasins

Des enquêtes par entretiens individuels et collectifs + des observations dialogantes en situations

Urbalait :

- ➔ Jeune société par actions simplifiée (SAS) fondée en 2020 ;
- ➔ Laiterie située en centre-ville qui vend et fabrique des fromages, des yaourts et des desserts maison ;
- ➔ Effectif de 5 personnes : 2 responsables, 2 employées, 1 stagiaire ;
- ➔ Métier de vendeur et producteur (fabrication urbaine) en crèmerie-fromagerie.

MagasinBio :

- ➔ Magasin d'une enseigne nationale (société coopérative à forme anonyme à capital variable) spécialisée dans la distribution commerciale de produits alimentaires Bio ;
- ➔ Magasin comptant plus de 700 points de vente, née d'un groupement d'achats de consommateurs dans les années 70 ;
- ➔ En centre-ville depuis 2019, comptant parmi 3 magasins voisins appartenant à un même directeur (ouverts en 2006 et 2008) ;
- ➔ Effectif de 14 personnes : 1 dirigeant, 2 responsables, 11 employés polyvalents, organisés en 2 équipes ;
- ➔ Métier de vendeur en produits bio.

Des profils variés pour des métiers de la vente et du commerce portés par un engagement écologique explicite pour une alimentation de qualité

Urbalait :

- ➔ Interviewé(e)s : 2 responsables, 2 employées, 1 stagiaire ;
- ➔ Observation dialogantes : situation de tutorat en caisse (stagiaire/responsable de rayon) ;
- ➔ Age : 25-45 ans ;
- ➔ Formation : vente/management
- ➔ Parcours : vente ; administration ; artisanat.

MagasinBio :

- ➔ Interviewé(e)s : 2 responsables, 2 employées, 1 stagiaire ;
- ➔ Observations dialogantes : situations de vente-conseil auprès de clients ;
- ➔ Age : 25-45 ;
- ➔ Formation : vente ; management (min. Bac+2)
- ➔ Parcours : artisanat (arts et métiers) ; management.

Des témoignages recueillis auprès d'un collectif de 30 apprenants en CFA : identifier les choix et motivations qui les ont amenés à suivre la formation de vendeur-conseil en crèmerie fromagerie, en articulation avec leurs parcours de vie et parcours professionnels.

Chapitre 6

Développement et construction de "nouveaux métiers urbains" : un exemple en Seine-Saint-Denis

Annie JOLIVET, Économiste, ingénierie de recherche au Cnam (CRTD, CEET et Gis Creapt), et chercheuse associée à l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires)

Annie JOLIVET

Cette présentation porte sur un travail qui est en train d'être achevé et qui a impliqué sept partenaires⁶⁶ et une équipe de chercheurs. Ce travail est réalisé pour l'Ademe en réponse à la 3ème édition de l'appel à projets de recherche « Transitions écologiques, économiques et sociales » (TEES) lancé en 2021. Il a été mené de 2022 à 2024 et le rapport final est en cours de rédaction. C'est donc encore un peu frais dans mon esprit et les diapos vont être très minimales. Vous aurez la référence du rapport plus tard dans les actes⁶⁷ et il sera mis en ligne normalement à la fin du mois ou au début du mois de juin sur le site de l'ADEME. Vous devriez ainsi retrouver les éléments que je vais présenter, dans un meilleur état d'avancement et d'explicitation.

Ce projet, qui s'appelle COMETES, a pour objectif d'analyser la construction des métiers et des emplois de la transition écologique et sociale (d'où l'acronyme). Notre entrée est donc un peu différente de celle de la présentation précédente. Nos objectifs sont aussi d'articuler des questions d'emploi et de formation avec la transition écologique, économique et sociale. Et l'idée est de bâtir des ponts entre politique de l'emploi et de la formation et politique environnementale. C'est peut-être un peu ambitieux. C'était au moins de comprendre comment se structurent, dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS), les « éco-métiers », si on prend ce terme-là comme référence, les emplois et les formations. Je reste volontairement un peu floue, mais vous comprenez qu'on ne cherche pas à étudier l'écologisation des métiers et des emplois. On va plutôt regarder quels sont les métiers qu'on peut assimiler à des éco-métiers en lien avec des activités de réemploi, recyclage, réparation, revalorisation dans le champ de l'économie sociale et solidaire. C'est la première caractéristique de cette recherche. La seconde est donc de porter sur des structures de l'ESS.

La troisième caractéristique de cette recherche, c'est son entrée territoriale. On a construit cette proposition de recherche avec deux PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Économique) devenus des SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif). L'idée était de regarder ces organisations dans des territoires pour appréhender aussi l'environnement de ces organisations et comprendre ce qui se joue sur le territoire. Les PTCE sont des structures qui établissent des liens entre leurs membres et donc on s'intéresse aussi à ces liens-là. Je n'aborderai pas plus cette dimension mais elle est présente dans

⁶⁶ Le consortium associe deux laboratoires universitaires : le CRIISEA (Centre de recherches sur l'industrie, les institutions et les systèmes économiques d'Amiens) de l'Université de Picardie Jules Verne et le LED (laboratoire d'économie dionysien) de l'Université Paris 8-Saint-Denis ; le Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET, rattaché au Cnam) ; deux laboratoires d'innovation sociale impliqués dans l'économie sociale et solidaire (l'Institut Godin à Amiens et le Cnis, Centre numérique d'innovation sociale de Paris 8) ; et les deux SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif) sur lesquelles portent les enquêtes de terrain.

⁶⁷ Rieucau Géraldine, Laussu Jennifer, Jolivet Annie, Brunet Carole, Légé Philippe, Celle Sylvain, Guyon, Thibault, Longuet, Stéphane, Tran Viet-Ha & Larquier (de) Guillemette (2024). *Construire les métiers et les emplois de la transition écologique*. Rapport final pour l'ADEME, mai, en ligne <https://librairie.ademe.fr/> et sous forme de *Rapport du Ceet*, n°113, novembre, <https://hal.science/hal-04766916>.

le rapport. On était aussi dans l'idée d'avoir un contraste entre des territoires différents : un territoire rural situé dans l'Oise et un territoire urbain situé en Seine-Saint-Denis.

Ma présentation va porter sur les activités de revalorisation de terres excavées dans une association de Seine-Saint-Denis. Je vais d'abord vous présenter l'association et les activités dont on va parler ici. Ensuite, je prendrai deux exemples de ces activités.

1. Terrain de recherche et contexte

L'association, qu'on a volontairement anonymisée et qu'on appellera ici l'Association, est située en Seine-Saint-Denis. Elle a été créée en 1994, avec l'idée de répondre à des enjeux sociaux mais aussi déjà à des enjeux écologiques. L'accent a été mis sur l'emploi : trouver des opportunités d'emploi à des chômeurs à travers des parcours d'insertion. Cela partait aussi d'une réflexion sur l'entretien des berges de la Seine. Donc il y avait déjà la présence d'une réflexion écologique. Il ne s'agit pas d'une association qui était uniquement dans le champ de l'insertion qui se serait ensuite « écologisée ».

C'est une association qui s'est développée et qui a tissé de nombreux liens avec des partenaires locaux jusqu'à être co-fondatrice d'une SCIC avec une autre association qui est également très présente sur le territoire. Cette SCIC est propriétaire d'un bâtiment sur la commune où elle est implantée.

C'est une structure agréée « Structure de l'insertion par l'activité économique » (SIAE) qui met en place des ateliers et chantiers d'insertion (ACI). Il ne s'agit pas d'une petite activité puisque le pôle Espaces verts et naturels, le plus ancien historiquement, regroupe onze ACI dont les activités se déplient dans plusieurs départements de la région Île-de-France pour entretenir, à la demande de collectivités territoriales, des espaces publics, des espaces naturels, avec la préoccupation de travailler avec des pratiques écologiques responsables. Par exemple, ils ont en délégation l'entretien de berges avec des végétaux ripisylves, avec une attention à la biodiversité, avec un certain type d'insectes, d'oiseaux. Donc il y a tout un arrière-plan déjà très présent sur les espaces verts et naturels. Et d'ailleurs, l'intitulé de l'activité n'est pas juste « espaces verts », c'est « espaces verts et naturels ».

Il y a aussi un pôle Horticulture qui est arrivé plus tardivement, auquel on va davantage s'intéresser avec un ACI que j'ai appelé Fleur. Cet ACI tourne effectivement autour de la floriculture aujourd'hui, mais l'origine est une expérimentation de jardin partagé en plein milieu de la ville de Paris, avec l'idée de faire vivre un espace qui n'était pas très utilisé par les habitants. C'est parti d'une logique de jardin partagé, avec des animations de quartier et puis, relativement tardivement, un autre jardin a été mis en place avec la production de fleurs sur environ 500 mètres carrés dans une autre commune. Et encore plus récemment, une ferme florale s'est déployée sur aujourd'hui l'équivalent de 6 000 mètres carrés, ce qui est déjà une surface assez considérable pour une ferme de ce type.

Il existe également un centre de formation depuis 2003, agréé Qualiopi depuis 2019. Ce centre de formation était à l'origine centré sur la formation au CAP Ouvrier paysagiste, donc un diplôme dans le champ de l'agriculture.

L'Association a été amenée à développer trois activités porteuses de ce qu'elle appelle des « nouveaux métiers urbains » ou NMU. Cette dénomination n'était pas celle de l'association à l'origine, mais l'Association l'a reprise d'un appel à projets du Programme Régional Innovation Compétences (PRIC) Île-de-France en 2019. Depuis, il est devenu assez habituel dans l'association d'utiliser cette notion, même si la dénomination et le champ dans lesquels on situe ces emplois ne sont pas totalement stabilisés dans l'association.

Après un an et demi passé sur le terrain de cette association, on peut présenter trois activités sous cette dénomination valise :

- la production de fleurs coupées, dans la ferme florale dont je vais surtout vous parler ;
- la production de terres fertiles à partir de terres inertes ou polluées et de déchets, essentiellement des déchets organiques, que je n'aborderai pas ici ;

- la troisième activité qui va peut-être vous surprendre, est une formation courte, un peu spécifique, développée par l'Association.

Pourquoi ces nouvelles activités ? Les interventions précédentes ont abordé la question de la réglementation et des normes. Plusieurs facteurs jouent en faveur du développement de ces activités.

1) Il y a d'abord les enjeux des déblais et des terres excavées.

Aujourd'hui, les déblais et les terres excavées constituent une grande partie des déchets des chantiers (deux tiers), une grosse partie des volumes physiques des déchets et présentent des degrés de dangerosité très divers.

Leur composition physique et chimique et les polluants qu'ils contiennent posent problème. Vous pouvez avoir des polluants type benzène qui proviennent des hydrocarbures, qu'on va retrouver d'ailleurs sur le site de la ferme florale. Vous pouvez aussi avoir des polluants qui sont en fait des polluants naturels, par exemple, la présence de matériaux soufrés. Si vous avez à creuser en grande profondeur, comme ça a été le cas pour le projet Grand Paris Express (jusqu'à 60 mètres de profondeur), vous déterrez des matériaux qui sont totalement incompatibles avec l'état de surface et qui présentent en plus du soufre. Donc un polluant n'est pas forcément un polluant lié aux activités humaines. Il peut s'agir de polluants qui posent problème si on a par exemple des plantes accumulatrices et, *a fortiori*, si ce sont des plantes qu'on va consommer. Par conséquent on ne peut pas forcément remplacer ces terres-là n'importe où. Il faut au moins que ce soit compatible avec la composition du lieu où on les dépose, que la pénétration des eaux pluviales, des eaux souterraines ne pose pas non plus de problème en transportant des polluants à distance.

Une deuxième thématique est plus familière : c'est celle du stockage : où déposer ces déchets ? Il faut savoir que, dès l'instant qu'une terre excavée ou un sédiment quitte le chantier sur lequel il a été produit, il devient un déchet et le déchet doit être stocké. Cela implique un coût de transport, un coût environnemental de transport, un coût de stockage et pose la difficulté de trouver des lieux de stockage. C'est le cas en Île de France et pour toutes les métropoles. Les réglementations ayant évolué, on ne peut pas forcément stocker n'importe où et des lieux anciens de stockage sont saturés. Par exemple, les carrières aux alentours de la région parisienne ont déjà été largement comblées. Il faut donc aller beaucoup plus loin pour stocker les déblais et les terres excavées. Avec l'évolution du prix du foncier en Ile de France, toutes les zones qui sont proches de Paris aujourd'hui sont destinées à être urbanisées. Se pose également la question de l'acceptabilité des grandes infrastructures : vous avez la levée de boucliers d'un certain nombre d'habitants qui refusent que ces terres soient épandues n'importe où.

Il y a enfin un troisième problème : les exutoires anciens sont désormais au cœur de communes urbanisées. C'est exactement le cas de notre ferme florale.

Toutes ces questions se sont intensifiées avec les Jeux Olympiques 2024 et le Grand Paris Express. Un des points positifs est que, pour le Grand Paris Express, la Société du Grand Paris qui a été créée a commencé à mettre en place des expérimentations pour réutiliser ces fameuses terres excavées, déchets inertes, etc. On a ainsi une pression à la fois économique, matérielle et réglementaire, et des acteurs nouveaux comme la Société du Grand Paris qui poussent à trouver des solutions de réutilisation mais qui sont encore relativement balbutiantes.

2) Les réglementations nationale et européenne ont évolué.

Je vous avoue qu'il y a encore une semaine, je n'étais pas vraiment au fait de la réglementation relative aux déblais et aux terres excavées. En voici les principaux repères.

La loi relative à la lutte contre le gaspillage et l'économie circulaire du 10 février 2020, dite loi Agec, a transposé la directive-cadre européenne déchets de 2008, renforcée en 2018, et a étendu la traçabilité aux terres excavées et aux sédiments. Un décret du 25 mars 2021 relatif à la traçabilité des déchets, des terres excavées et des sédiments a prévu la création d'un « registre national des déchets ». Depuis 2022, le Registre National des Déchets, Terres Excavées et Sédiments (RNDTS) oblige à déclarer les

informations relatives à ces déchets. Le décret du 1^{er} avril 2021 précise les modalités de sortie du statut de déchet. Il est possible de transformer un déchet en non-déchet, mais cela doit passer par tout un processus d'autorisation. Donc on ne fait pas n'importe quoi avec les déchets, même si c'est juste de la terre. Et comment réutiliser ces déchets, à la fois les nouveaux et les anciens ?

Par ailleurs, je la cite parce qu'évidemment ça va jouer pour notre ferme florale, on a aussi une loi plus ancienne : la loi de transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015, plusieurs fois modifiée depuis. Cette loi vise à promouvoir de nouveaux modes de production et de nouveaux modes de consommation en prenant en compte les « *impacts environnementaux et sociaux des ressources utilisées, en particulier ceux associés à leur extraction et à leur exploitation* » (c'est l'idée d'approvisionnement durable) et les « *impacts environnementaux et sociaux à toutes les étapes du cycle de vie du produit dans les choix d'achat, que l'acheteur soit public ou privé* » (c'est l'idée de consommation responsable).

3) Les choix des collectivités locales ouvrent des sources de financement et d'appui mais en réduisent d'autres.

Ces évolutions de la réglementation doivent être intégrées dans les choix des collectivités lorsqu'elles doivent faire des projets d'aménagement, des aménageurs lorsqu'ils doivent par exemple mettre en place un parc public ou bien un espace vert, et des promoteurs quand sont prévus de nouveaux chantiers.

Certaines communes entrent dans cette logique-là et sont plus demandeuses auprès de l'association de, par exemple faire l'entretien de leurs berges ou leurs espaces naturels. Il y a aussi toute une série d'appels à manifestation d'intérêt (AMI), d'appels à projets (APR), de projets régionaux (PRIC, Programme Régional Innovation Compétences), etc. qui ouvrent des financements et l'accès à des ressources pour des projets en lien avec la transition écologique.

Le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis a ainsi décidé de racheter une friche industrielle pour la réhabiliter et en faire un point de jonction possible entre un parc départemental existant et une zone délaissée afin d'agrandir une zone Natura 2000. En 2018, il signe avec l'Association une convention d'occupation précaire et révocable pour dix ans. Cette convention met ce site gratuitement à la disposition de l'Association, à charge pour elle d'y développer un certain nombre d'activités et de respecter certaines conditions.

En revanche, le changement de majorité du Conseil régional a eu pour conséquence une inflexion dans les choix de financement par la Région Île-de-France. Des formations pour adultes et en particulier des adultes en difficulté sont de plus en plus ouvertes à des opérateurs privés et de moins en moins à des opérateurs de l'insertion. Ceci s'est traduit par une baisse assez sensible de l'activité du centre de formation, ce qui l'a obligé à rechercher d'autres sources de financement avec d'autres activités.

2. La ferme florale

Voici deux photos prises en juin et juillet 2023 qui vous montrent une partie de la grande serre de la ferme florale et une partie des planches de culture en plein champ. Cela vous donne une idée du volume de production et de la diversité des fleurs cultivées. Vous pouvez voir des cultures de hauteur très variable : les pois de senteur qu'on devine tout au fond de la serre, devant la cloison, sont plus grands que moi. Quand on les récolte, il faut lever souvent les bras.

Photo 1. Ferme florale, vue intérieure grande serre, 14 juin 2023



Photo 2. Ferme florale, planches plein champ, 13 juillet 2023



Source : Rieucau *et al.* (2024), photos copyright : Annie Jolivet.

1) Activité, conditions de production et de commercialisation

Pour analyser les métiers, ce qui est l'un des objectifs de notre recherche, il faut d'abord comprendre l'activité de cette ferme florale et son processus de production. Je me suis appuyée sur l'analyse des tâches réalisées et des grandes étapes de la production de Launay, Thébault et Forrière⁶⁸.

J'ai pour cela mobilisé trois types de sources :

- des entretiens avec l'encadrant technique, la cheffe de culture, la chargée de projet ;
- des observations directes à différentes dates, avec en particulier deux jours d'observation participante sur le site en juin et juillet 2023 ;
- des entretiens avec des salariés en insertion sur le site.

Pour observer cette ferme florale et interroger les encadrants directs et surtout les salariés, nous avons tenu compte notamment des conseils des conseillers/ères en insertion professionnelle. Une journaliste venue auparavant avait écrit des choses que les salariés n'ont pas bien prises. Nous avons donc réalisé des entretiens avec les salariés qui étaient d'accord après avoir travaillé avec eux.

Le tableau 1 suivant présente les différentes tâches réparties par étape de production sur un cycle végétatif telles que j'ai pu les repérer par observation directe, par des échanges avec les salariés au fil de l'activité de travail dans laquelle j'étais impliquée avec eux, par entretien et décryptage des observations avec l'encadrant technique sur place et a posteriori. J'ai notamment ajouté la prévention, que j'ai perçue dans les consignes données par l'encadrant technique en juin et juillet 2023. L'encadrant donne des consignes de travail avant d'aller dans la serre et dans les planches de culture. Puis il repasse au fur et à mesure. Il a rappelé, par exemple, d'utiliser des gants et où les trouver. Il a précisé de faire attention aux outils à main, les petits sécateurs, les différents sarcloirs qu'on utilise, de faire attention à la chaleur puisqu'on était en plein mois de juin et qu'à partir de 11 heures, il faisait déjà 30 degrés. Il y a des choses qui sont effectivement systématiquement rappelées. Donc la prévention est bien présente.

⁶⁸ Launay Marina, Thébault Jeanne & Forrière Justine (2022). « Concevoir de nouveaux systèmes de production en agriculture urbaine : connaître le travail pour soutenir la santé et le travail d'organisation ». Actes du 56ème Congrès de la SELF, *Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement*. Genève, 6-8 juillet 2022. <https://hal.science/hal-03925045>.

Tableau 1. Liste des tâches par étape de production

Préparation des sols	Semis, plantation	Arrosage, irrigation	Récolte	Prévention
<ul style="list-style-type: none"> • désherbage • engrais • préparation 	<ul style="list-style-type: none"> • semis en minimottes • repiquage des plants • semis en plein champ 	<ul style="list-style-type: none"> • installation des tuyaux d'irrigation par planche de culture • démontage • raccordement • irrigation : durée, périodicité, volume 	<ul style="list-style-type: none"> • récolte fleurs • effeuillage, tri • préparation des bottes • préparation des bouquets • comptage • gestion chambre froide 	<ul style="list-style-type: none"> • gants • outils à main • chaleur (hydratation) • postures

Source : Rieucau *et al.* (2024)

Pour décrire les conditions de production, il y a des choses que finalement je n'ai décryptées qu'en faisant des recherches sur l'agriculture urbaine, en particulier avec les travaux de Anne-Cécile Daniel sur les micro-fermes urbaines en région francilienne⁶⁹. Il s'agit notamment des conditions particulières de production et de la taille des surfaces cultivées, très supérieure à celle de micro-fermes urbaines.

Je vous ai dit qu'il existe une convention d'occupation précaire et révocable avec le Conseil départemental. Cette convention fixe certaines limites aux activités à implanter sur le terrain. La ferme se situe en effet sur une ancienne friche constituée par l'amas de remblais provenant des travaux de Haussmann à Paris au XIX^e siècle. Ensuite, d'autres remblais sont arrivés avec d'autres chantiers. Le terrain a enfin été occupé par une entreprise de travaux publics avec des engins de transport, de chantier qui ont produit une contamination au benzène, aux hydrocarbures, etc. Donc évidemment, hors de question de faire du maraîchage pour l'alimentation. Hors de question également d'utiliser des pesticides puisque l'objectif est de respecter des critères Natura 2000 pour à terme créer une jonction avec le parc départemental.

Les conditions de production sont donc très particulières :

- Le travail est essentiellement manuel. Il n'y a quasiment pas d'utilisation de tracteur ou d'outils mécaniques sauf une fois dans l'année, au tout début du travail de préparation des sols.
- Pas de ponction dans les nappes phréatiques. Les serres ont été aménagées avec récupération des eaux pluviales et stockage dans une cuve enterrée. L'irrigation est faite essentiellement sur ressources propres. Il peut y avoir des ponctions ponctuelles sur le réseau d'eau, mais c'est vraiment extrêmement limité.
- Contrairement à d'autres fermes florales, on cultive en pleine terre, sous les serres et en plein champ. Les conditions pédoclimatiques jouent donc à plein : tout va dépendre de l'humidité, de la température du sol. D'où l'importance de l'irrigation et d'où la sensibilité de la récolte, évidemment, à toutes les conditions atmosphériques.
- Pas de pesticides. Des engrains sont nécessaires parce qu'on travaille de la terre qui a été énormément compactée. Ce n'est pas de la super bonne terre de jardin, ni de la terre maraîchère. L'engrais utilisé est un engrais compatible bio, même si les fleurs produites n'ont pas le label bio en raison de la pollution des sols.

⁶⁹ Voir notamment DANIEL Anne-Cécile (2018), « Les micro-fermes urbaines, de nouvelles fabriques agri-urbaines », *Vertigo* - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Hors-série 31 | septembre, mis en ligne le 05 septembre 2018, consulté le 08 octobre 2025, DOI : <https://doi.org/10.4000/vertigo.21447> et DANIEL Anne-Cécile (2017), *Fonctionnement et durabilité des micro-fermes urbaines*, Chaire Eco-conception, AgroParisTech, Paris, 77 p.

- Livraison des fleurs par véhicules électriques
- Inscription de la ferme florale dans une logique de production de fleurs françaises et locales⁷⁰ évidemment à contre-courant de la production de fleurs qui aujourd'hui est réalisée à 85 % à l'étranger, avec notamment l'énorme plateforme du marché international d'Amsterdam.
- Le choix des fleurs cultivées doit tenir compte de ces conditions de production, avec un terrain qui n'a jamais été travaillé pour être cultivé et un sol constitué de déblais.

Les conditions de commercialisation sont aussi très spécifiques. L'objectif est de faire de la fleur locale. Donc on vend à des fleuristes sur la région de Paris. Un des indicateurs, par exemple, que met en avant l'association, c'est le fait que, en moyenne, les fleurs font quinze kilomètres.

2) L'apprentissage de l'activité par les encadrants et par les salariés et l'organisation du travail

L'apprentissage de l'activité au sein de l'Association a été assez difficile en raison notamment des conditions particulières de production. Je ne sais pas si c'est directement à cause de ça mais la première équipe qui avait commencé en 2018 la mise en place de la ferme est partie après quelques années. L'encadrant technique et la cheffe de culture actuels sont arrivés en 2021 et 2022 et ont dû revoir tout le plan de culture, l'organisation du travail. La chargée de projet Fleurs a repris la commercialisation, a revu la façon de choisir les fleuristes qui commandent et les outils de commande. Il a fallu un apprentissage des conditions de production pour l'encadrant technique et la cheffe de culture. L'activité est loin d'être rodée et on n'est pas encore, au moment de notre enquête de terrain, à un stade de rentabilisation de l'activité.

Autre volet de l'apprentissage des conditions de production : celui qui concerne les salariés en parcours d'insertion puisque la ferme florale est un ACI. Les ouvriers qui y travaillent ne sont pas des ouvriers du métier. Une grande partie de l'apprentissage se fait en situation de travail. L'encadrant technique et la cheffe de culture doivent donc chaque jour (re)donner les consignes après avoir expliqué les missions du jour et avoir réparti le travail par petites équipes.

Une formation est délivrée au fur et à mesure par des salariés de l'association, par exemple un agronome, une spécialiste des sols, et par des formateurs extérieurs, par exemple des fleuristes qui font partie du Collectif de la fleur française. Cette formation se déroule en fonction du cycle végétatif et de l'arrivée des personnes en parcours d'insertion.

Le parcours d'insertion dure deux ans au maximum. Certaines personnes arrivent au début du cycle végétatif, mais ce n'est pas la grande majorité. Certains vont partir entre temps. Certains vont revenir. Donc en fait, à tout moment, il faut réexpliquer.

Parmi les salariés en CDDI, certains sont plus expérimentés et servent de relais à l'encadrement technique qui va dire : « *tiens [untel], je te laisse gérer* ». Je me suis retrouvée au moment de faire le semis avec quelqu'un qui était là depuis quelques mois et qui assurait la supervision du travail. Il m'a reprise en me disant : « *c'est pas comme ça qu'il faut planter les trucs, tu les plantes trop profond, ça va jamais prendre* ». Il a tout métré, il m'a montré, il m'a dit « *voilà, il faut faire ça comme ça* ». Il a coordonné les quatre ou cinq personnes qui devaient mettre en place les semis ce jour-là sur les planches prévues. La même chose se passe sur l'irrigation puisque les équipes tournent. Il y a quand même un peu de spécialisation et je dois dire que les femmes se retrouvent plutôt sur les bouquets, les semis, le désherbage, alors que les hommes sont plutôt sur la préparation du sol, l'installation de l'irrigation. Il y a quand même des tâches où les gens se mélangent.

⁷⁰ La production et la commercialisation de fleurs françaises est soutenu par le Collectif de la fleur française, créé à peu près au même moment que la ferme florale. Ce collectif recense aujourd'hui un peu moins de 300 sites de production (micro fermes, fermes plus importantes) qui vont produire des fleurs coupées. À peu près 300 fleuristes participent et s'engagent à vendre au moins 50% de fleurs produites en France. S'y ajoutent quelques grossistes et quelques centres de formation. Voir <https://collectifdelafleurfrancaise.com>.

Des erreurs sont commises régulièrement. Le plan de production n'est pas atteint parce qu'il y a eu trop d'irrigation ou pas assez. Les consignes de la cheffe de culture n'ont pas été respectées. Donc on est encore dans une période de rodage de l'activité de la ferme florale.

2) Les savoirs professionnels

Pour la récolte des fleurs et la confection des bottes, deux critères sont très importants : la longueur de la tige et la fraîcheur de la fleur. Leur apprentissage n'est pas évident.

On part en récolte avec l'idée qu'il faut une longueur de tige minimale. Vous vous doutez bien que ce n'est pas facile de jauger si la tige fait 25 ou 30 cm sans outil de mesure. On essaye d'avoir des repères mais on rentre de la récolte avec probablement une partie des fleurs qui ne respectent pas le calibre fixé. Lorsqu'on revient à la zone de préparation des fleurs, on va avoir en fait, pendant toute la matinée voire une partie de l'après-midi, tout un travail non seulement d'effeuillage, mais aussi de tri, notamment sur le calibrage des tiges. Et donc on va faire des bottes avec moyennes tiges, petites tiges et grandes tiges. En plus on a un tableau de comptage, et on doit compter combien de bottes à grandes tiges, moyennes tiges, petites tiges selon les commandes qui nous sont expliquées avant de partir en récolte.

Il arrive qu'on récolte une fleur qui n'est pas forcément la fleur du jour. On peut avoir une fleur qui, en apparence, est bien parce qu'aux petites heures fraîches de la matinée, tout va bien. Une fois qu'on l'a cueillie, même si on la met dans l'eau tout de suite, au bout d'une ou deux heures, elle nous apparaît flapi. Je dis « nous », les novices, mais les quelques salariés qui sont présents, voire l'encadrant quand ils passent, disent « *cette fleur-là, elle va pas tenir* ». Et donc comme il faut que la fleur tienne, puisqu'un des arguments de vente c'est la qualité, il faut que la fleur soit d'une fraîcheur qui ne pose pas question et il faut que la fleur tienne bien. Donc on va non seulement avoir besoin de trier selon la longueur de tige, mais on va systématiquement avoir à écarter des fleurs qui ne vont pas tenir. Et parfois on a fait nos petites bottes et là quelqu'un passe, l'encadrant ou la salariée la plus expérimentée, et va nous dire « *non mais ça marche pas, enlève ces fleurs et recommence* ». Donc, là, on défait nos bottes et on redémarre tout à zéro pour avoir de la fleur qui soit hyper fraîche. Ce critère de qualité à la fois exigé des fleuristes et mis en avant par l'association est très difficile à apprécier quand on est novice.

Pour les commandes, une liste des variétés demandées était donnée. Entre les lisianthus, les statiques, etc., on ne se repère pas forcément. Il doit y avoir une trentaine de variétés, je pense, qui sont produites au fur et à mesure. La dénomination des fleurs n'est pas évidente à comprendre et à mémoriser. Or une partie des salariés en insertion n'est pas francophone. Les consignes peuvent être difficiles à comprendre, les noms des fleurs difficiles à comprendre et à mémoriser. Heureusement d'autres salariés sont là pour indiquer l'emplacement des variétés à récolter.

Pour les semis, les conditions de mise en culture sont très spécifiques (taille de la graine, distance et profondeur des semis, exposition, etc.). Je ne détaille pas davantage.

Si je donne tous ces détails, c'est pour vous faire comprendre que les savoirs professionnels vont être acquis en situation de travail. La transmission et la construction des savoirs reposent énormément sur des répétitions de consignes, de tâches, par l'encadrant technique et par les salariés plus expérimentés.

3) Des compétences hybrides

Même si je pars des tâches et que je peux décrire des compétences et une façon d'acquérir les savoirs, tout va être extrêmement dépendant des conditions de production ici très particulières, très spécifiques et d'une organisation du travail qui va dépendre aussi des compétences de l'encadrant technique, de la cheffe de culture et de la cheffe de projet. Il faut préciser qu'il n'y a pas de titre spécifique en horticulture qui rend compte de cette combinaison de compétences pour une horticulture en zone urbaine, *a fortiori* sur des terrains pollués. Ce qui pose la question de savoir comment on peut rendre visibles les compétences acquises dans un éventuel parcours ultérieur qui pourrait, si le développement de la filière le permet, se placer dans un espace de ferme horticole ou de ferme florale.

Dans une intervention précédente le sujet des parcours a été abordé. L'encadrant technique est boulanger de formation. Par choix, il est venu dans le domaine de l'insertion et dans le domaine de l'horticulture. Il disposait de savoirs liés à l'expérience en matière de culture. Il a candidaté à l'association et il a fait une formation ensuite autour de l'horticulture. La coordinatrice du projet Fleurs a une formation commerce et gestion d'une grande école et a fait une formation en agronomie avant d'arriver à l'Association.

En ce qui concerne les savoirs professionnels, il ne s'agit pas seulement d'acquérir les savoirs professionnels du métier qu'on veut exercer, au moins temporairement, comme celui d'ouvrier horticole, il s'agit aussi de créer l'hybridation de compétences appropriée pour le contexte très spécifique de production. En l'occurrence, acquérir des savoirs en agronomie, mais aussi acquérir des savoirs expérientiels sur la gestion du terrain et sur la culture sur ce terrain-là, dans les conditions spécifiques de ce terrain.

3. La formation Terres fertiles

Second exemple : la formation Terres fertiles. C'est un élément qui a été mis en place un peu plus tardivement par l'Association pour essayer de combiner deux objectifs, pas contradictoires mais difficiles à marier : d'une part trouver des opportunités de parcours et de formation pour des personnes qui sont en difficulté d'emploi, demandeur·es d'emploi de longue durée ou engagées dans un parcours assez long de reconversion ; d'autre part, valoriser des savoirs spécifiques à l'Association, liés à ses compétences sur la ferme florale et à ses connaissances sur les sols, les technosols, la réhabilitation des sols pollués.

La formation proposée a évolué d'année en année en fonction du bilan des sessions et des possibilités de financement (tableau 2). Leur idée initiale a été de se dire : voilà, on est sur notre friche industrielle en cours de réhabilitation et on a une activité qui est une activité faite par un partenaire, avec lequel l'association a co-créé une entreprise. Cette activité-là consiste à récupérer des déchets organiques, des déchets ménagers pour en faire du compost. L'Association se dit : « montons une formation « collecteur-composteur » autour de la régénération des sols, de la vie du sol ». Pendant une première année, deux sessions de formation sont organisées, financés par le PRIC 2019 que j'ai mentionné. C'est l'arrivée de la réflexion NMU dans l'association, en tant qu'expérimentation. Ça n'a pas débouché sur beaucoup de possibilités d'emploi. Un peu pour cette raison, l'année suivante, ils changent leur fusil d'épaule et ils proposent une formation « De la graine au bouquet » avec l'idée de mettre en avant ce qu'ils font à la ferme florale, des semis jusqu'au bouquet. Là aussi, deux sessions sont organisées, avec l'idée de former des personnes à des emplois pour la fleuristerie et l'horticulture. Ça marche plus ou moins bien. Et donc en 2022-2024, la formation est à nouveau revue et c'est la formation « Terres fertiles ». Pour l'instant, une seule session à ma connaissance a eu lieu. La deuxième devait se lancer en mars, mais il n'y avait pas eu assez de demandes.

Tableau 2. Caractéristique des sessions de formation « NMU » mises en place

Année	Intitulé	Nbre sessions	Support	Débouchés
2020-2021	Collecteur composteur – faiseur de terre	2	PRIC 2019	Expérimentation
2021-2022	De la graine au bouquet	2	ACI Fleurs	Fleuristerie, horticulture
2022-2024	Terres fertiles	1 réalisée 2 prévues	Paris Fertile	

Source : Rieucau et al. (2024)

La conception du contenu de cette formation s'appuie sur une réflexion sur le type de savoirs professionnels que l'Association veut inclure, en lien avec des emplois possibles. Cependant ces emplois n'existent pas encore en nombre suffisant. Il y a donc une anticipation à la fois sur des emplois potentiels, dont on ne connaît pas bien la localisation et l'ampleur, et sur une formation de base un peu tous azimuts qui rassemblerait tous ces savoirs autour de la réutilisation des sols.

Quand vous lisez le contenu de cette formation, vous voyez qu'on y trouve à la fois des éléments sur la production végétale de la ferme florale (multiplication des végétaux, outillage, planche de culture, suivi des cultures, reconnaissance des végétaux) et tout de suite après les sols et les technosols, vie du sol, compostage, construction de sols fertiles. D'ailleurs, aujourd'hui, c'est plutôt la notion de « terres saines » qui est la référence, au sens de terres qui pourraient être réutilisées à différents types d'usages. La construction en terre crue et en chaume renvoie aux usages de la terre, au-delà d'être un support de culture. Il y a des expérimentations qui consistent à trier la terre excavée et à voir si une partie peut être utilisée comme de l'argile. Dans le cadre de cette formation-là, les stagiaires construisent des murs en terre crue. La transformation des végétaux correspond à de la teinture végétale, à la réalisation de bouquets de fleurs séchées. Et enfin, une partie de la formation consiste à doter les personnes de compétences transférables. Le permis CACES est une certification directement valorisable, notamment dans des sites logistiques très présents au nord de Paris. Dernier élément de cette formation : l'accompagnement et le projet professionnel, les entretiens individuels, les ateliers collectifs, la recherche de stage.

Le terme « accompagnement » me fait penser à la question d'un monsieur dans la salle tout à l'heure. Vous parlez du fait de regarder le soleil couchant et de ce que ça avait comme effet. Ce que constatent les encadrants et les conseillers/ères en insertion professionnelle, c'est que d'une certaine façon ce travail répare les personnes qui viennent dans les parcours d'insertion sur la ferme florale, parce que c'est un milieu tellement différent que ça provoque des transformations. D'une certaine façon, travailler dans la ferme florale, ça crée un substrat fertile pour que prennent les formations sur des savoirs professionnels. C'est quelque chose qui est sous-estimé dans la façon dont on conçoit la construction des savoirs.

Pour conclure, l'exemple de la ferme florale et l'exemple de la formation Terres fertiles soulèvent plusieurs questions relatives à la construction des emplois et des métiers.

- Comment valoriser l'activité de travail et les compétences dans ces activités et pour ces éco-métiers ? Il ne s'agit pas seulement des compétences professionnelles spécifiques, mais aussi de savoirs professionnels acquis ailleurs, sur une base expérientielle en particulier. C'est le cas pour certains salariés en insertion. La dame dont je vous ai parlé, qui m'a appris à trier les fleurs et à faire les bottes, c'est une dame d'origine roumaine qui a travaillé dans une ferme de ce type-là en Roumanie. Elle n'en a jamais fait son métier et n'a pas indiqué à son arrivée en France qu'elle pourrait être ouvrière horticole.
- Faut-il proposer une norme pour ces métiers ? Cela pose problème pour tenir compte, par exemple, de conditions très particulières de production, pour tenir compte du domaine très spécifique de l'horticulture et de la floriculture urbaines et pour tenir compte des savoirs expérientiels des salariés. Il y a une grosse réflexion en ce moment sur la « territorialisation » de la stratégie emploi et compétences. Comment rend-on compte de ces savoirs professionnels très spécifiques aux conditions très locales de production ? Et ce sont quand même des modèles économiques complexes et fragiles. Ils reposent sur beaucoup de financements publics, ont une durée de rentabilisation longue parce que justement, il faut tout mettre en route. Ces modèles reposent aussi sur de la multi-activité ou des activités complémentaires pour lesquelles il n'y a pas de formation dans les formations classiques agricoles. Dans le brevet professionnel pour les responsables d'exploitation, la dimension animation, accueil du public, la capacité à trouver des activités complémentaires, « commercialisables » ne sont pas prises en compte.

- Pourquoi former les salariés en insertion à ces métiers ? Comment densifie-t-on les emplois correspondants ? Cela ne peut dépendre uniquement du développement des activités par ces structures de l'économie sociale et solidaire. Il y a aussi tout un enjeu de structuration des filières, de pérennisation de ces activités avec l'appui des politiques publiques et des financeurs sans avoir l'idée d'une rentabilisation à trop courte vue.
- Quelle est l'effectivité des parcours vers ces emplois/métiers ? Est-ce que ce sont des emplois/métiers dans lesquels on reste ? Je prends l'exemple des personnes qui travaillent aujourd'hui dans les structures qui aident au conseil pour la rénovation énergétique des logements. Quand on interroge les personnes qui forment les particuliers par exemple, on se rend compte que ce sont soit des jeunes qui ne vont pas rester parce que ce n'est pas forcément si bien payé que ça et qu'à un moment donné, il faudra faire le choix d'une carrière un peu plus rémunératrice, soit des personnes qui bifurquent, mais ce ne sera pas forcément tenable à long terme là aussi en termes de rémunération et de carrière.

Voilà, merci.

Applaudissements

Lucie REBOUL

Merci beaucoup, Annie, c'était très intéressant. Est-ce qu'il y a des questions dans la salle ?

Une intervenante

J'aimerais bien en savoir un peu plus sur les parcours des personnes dans ce dispositif. Pour combien de temps participent-ils au chantier ? Est-ce qu'en fonction de l'expérience, tu as pu remarquer une répartition des tâches et une sorte de parcours de progression à l'intérieur du chantier ?

Annie JOLIVET

Les parcours d'insertion sont classiquement limités à 2 ans maximum. Les CDDI (contrats à durée déterminée d'insertion) durent 2 ans. Dans cette association, ils ne recrutent pas d'emblée pour 2 ans mais annoncent un contrat de 6 mois renouvelable jusqu'à 2 ans. Selon l'expérience des CIP (conseillers en insertion professionnelle), pour maintenir la motivation il est important de faire des points réguliers avec un enjeu autour de la poursuite du parcours d'insertion. Ils ont donc opté pour un découpage en 4 fois 6 mois.

Il faut noter aussi qu'il y a des abandons et des reprises d'emploi quand des opportunités se présentent, ce qui peut interrompre les parcours d'insertion. La pratique veut que, si une personne dont le parcours a été interrompu — pour cause de reprise d'emploi, de maladie, etc. — se représente et qu'il y a de la place, elle est reprise au stade où elle en était dans son parcours. L'idée est de maintenir une forme de continuité, malgré les éventuelles interruptions pour divers motifs.

Parmi les personnes accueillies, on peut rencontrer des problèmes sociaux, d'emploi — qui est le point d'entrée —, mais aussi d'addiction, de logement, ou de violences conjugales. Derrière l'insertion vers l'emploi, il y a toute une série de problématiques très différentes selon les personnes, qui font partie du travail d'accompagnement.

La ferme florale n'est pas qu'une simple ferme florale. Sur leur site internet, ils ont adopté un nouveau slogan faisant référence à « la tête haute », ce qui évoque à la fois les fleurs qui se tiennent bien et les personnes qui se redressent. Cela symbolise le fait de remettre les gens debout, de les aider à se redresser grâce au travail.

Il existe une forme de répartition des tâches, mais celle-ci disparaît en cas d'urgence. Par exemple, si l'encadrant annonce une commande supplémentaire pour le palace qui est l'un de leurs clients, toutes les tâches non urgentes sont mises de côté et tout le monde se consacre à la récolte et à la préparation, hommes et femmes confondus. L'urgence prime et la polyvalence devient naturelle. Tout le monde a

déjà eu l'occasion de s'occuper des fleurs et des bouquets, et il n'y a pas de réticence à effectuer ce type d'activité.

Valérie ZARA-MEYLAN

Merci beaucoup, Annie, pour cette présentation passionnante. Ma question porte sur le travail de la cheffe de culture, qui est remarquable, comme celui de tous les chefs de culture, mais dans des conditions particulières. Elle est confrontée à un quotidien potentiellement accaparant, et je m'interroge sur le long terme, notamment sur le planning de culture, sa constitution, ses ajustements et son évolution au fil du temps.

Je fais l'hypothèse que l'objectif de formation et de construction des savoirs professionnels, avec leur diffusion, permet de faire le lien entre le quotidien et le long terme. Tu as beaucoup évoqué la conduite technique et ses spécificités, mais comment capitalise-t-on plus largement sur les configurations d'organisation pour gérer toutes les productions, tous les objectifs de production et les objectifs de vente saisonniers sur le long terme ?

Cela est d'autant plus complexe qu'il y a des équipes variables, un quotidien chargé, des imprévus sur les compétences disponibles et des consignes à donner et à répéter. On dirait vraiment que c'est la formation qui fait le lien entre le quotidien et le long terme. Cependant, les exemples de formation que tu as abordés étaient surtout liés à des aspects techniques. Y a-t-il aussi des aspects plus larges qui sont partagés, notamment d'un point de vue organisationnel ou temporel, sachant que cela évolue ? Tu as mentionné l'équipe précédente, puis la nouvelle équipe qui a renouvelé la façon de travailler. Il doit y avoir une capitalisation et des réflexions à ce sujet. Peux-tu en dire plus ?

Annie JOLIVET

On est sur le côté chef de culture encadrant technique. Ce qui s'est passé, c'est qu'il n'y a pas eu de passage de témoin entre « l'équipe encadrante coordinatrice précédente » et celle-là. Ils sont arrivés en découvrant très rapidement la passation. Surtout, ils se sont retrouvés avec un conflit entre les conditions de production qui sont ce qu'elles sont et des exigences de production qui sont devenues plus fortes. Justement, on est aujourd'hui — si je calcule bien — à 5-6 ans après le début de la ferme florale urbaine. On n'est pas encore à la rentabilisation des activités. Il me semble qu'avec le chiffre d'affaires actuel, ils ont encore à couvrir 40 % du coût de l'activité, en sachant que la plupart est couvert par des fonds publics et privés (via du mécénat).

Ils cherchent donc du financement privé, ils cherchent des activités complémentaires. Ils cherchent aussi à mieux valoriser les fleurs.

Par exemple, ils ont mis en place un conteneur avec des fleurs séchées. J'ai du mal à savoir si c'est eux qui l'ont mis en place ou si c'était déjà présent, mais ils ont accentué les choses. Chaque jour, on met en conteneur pour séchage des brins qu'on fait spécifiquement pour ça, parce qu'ils ne sont pas constitués de la même façon que les autres. On ne fait pas des bottes, on fait des brins. L'idée c'est de se constituer une réserve pour pouvoir vendre des fleurs séchées pendant la saison de repos végétatif, puisqu'on ne vend que de la fleur de saison et on ne produit que de la fleur de saison. Quand ce n'est plus la saison, il n'y a plus de fleurs. L'idée, c'est d'avoir cette réserve-là.

Autre exemple : ils avaient des fleuristes partenaires qui achetaient pour certains des petites quantités. Ils ont décidé de se recentrer sur quelques fleuristes en leur demandant de s'engager sur une quantité minimale par jour, de façon à avoir au moins un socle de commandes par jour qui soit assuré. Ensuite, il peut y avoir des choses en plus, des commandes pour des événements. Mais ça vient en plus et on assure déjà un volant de commandes qui réduit probablement la variabilité du volume des commandes.

Ce sont les deux choses auxquelles je pense, mais c'est effectivement énormément de travail, également, de conventionnement avec les collectivités territoriales autour. Par exemple, certaines communes achètent pour le fleurissement, pour faire des bouquets, pour des événements. L'idée c'est petit à petit de faire en sorte qu'un certain nombre d'opérations soient faites en commandant à l'association.

Je crois comprendre qu'ils n'ont pas réussi à obtenir de commandes des JO, ce qui est un peu malheureux puisqu'on est en Seine-Saint-Denis et qu'on va être en plein dans la période de production. Je vérifierai ça avec eux parce que je ne les ai pas vus depuis quelque temps. Ce genre de commandes est évidemment décisif. Ces commandes de fleurs pour les JO ou pour un grand événement peuvent donner une respiration importante.

Mais tout le temps, il faut chercher. Il y a donc un énorme travail de commercialisation et de recherche de débouchés. Et il y a énormément de travail fait pour augmenter la production. Comme le volume produit sur la ferme est quand même important, il y a une pression à la commercialisation. C'est à la fois une pression à la production pour rentabiliser et une pression à la commercialisation pour trouver des débouchés.

On n'est pas dans une activité tourne-pouce. Pour le désherbage et le semis, je ne pense pas qu'on m'aurait embauchée dans une structure professionnelle. On fait tout à la main, donc c'est forcément plus lent.

Valérie ZARA-MEYLAN

Nous avions observé que les formations aux métiers classiques sont surtout axées sur les versants techniques, et ce dont tu parles n'est pas forcément capitalisé en termes de construction des savoirs professionnels.

Annie JOLIVET

Les périodes de formation des salariés en insertion sont réparties sur l'année. Nous n'avons pas pu assister à ça. Ce que je peux dire, c'est qu'il y a énormément de discussions quotidiennes entre l'encastrant technique, voire la cheffe de culture qui est très présente, et les salariés. Il y a également de nombreux échanges avec les conseillers en insertion professionnelle.

Dans le cadre des formations, il y a une volonté d'avoir beaucoup d'interactions pour connaître les difficultés et chercher des ajustements. Ce n'est pas une formation descendante et calquée. Je ne peux pas vous donner plus de détails, mais les CIP et les formateurs font énormément d'efforts pour essayer de s'adapter, parfois avec difficulté, aux capacités d'apprentissage, aux besoins et aux difficultés des salariés en insertion.

Géraldine BODY

Merci beaucoup pour votre présentation. Je veux revenir sur mes préoccupations concernant l'organisation du travail. Tout à l'heure, vous disiez que vous étiez en train de faire des bouquets, qu'il fallait les réaliser avec des fleurs fraîches, et puis il y a un encadrant qui passe, qui regarde le bouquet et qui dit : « Non, ça ne va pas, ça ne va pas tenir. » À quoi voit-il que ça ne va pas tenir ?

Annie JOLIVET

En 2 jours, c'était un peu juste de creuser cette question. Ce que je comprends, mais on ne me l'a pas expliqué, c'est que c'est à la fois une question visuelle et tactile.

D'abord, quand on cueille la fleur, on peut se laisser abuser par son apparence, mais dès qu'on la touche, on sent bien si elle est dense ou pas. C'est particulièrement vrai pour certaines variétés qui ont des tiges ligneuses. Par exemple, si vous cueillez la tige et que vous faites une erreur de manipulation et que vous pliez la tige, c'est sûr que c'est mort. On la prend parce qu'on sait que derrière, on sait ce qu'on va faire des rebuts. Mais on sait que c'est mort.

Ensuite, il y a une première détection qui est le nombre de boutons floraux ouverts. Si vous avez une fleur en grappe, que tous les boutons floraux sont ouverts et qu'il reste juste les deux derniers terminaux qui ne sont pas ouverts, vous êtes sûrs que votre fleur va faner rapidement. L'idée, c'est de prendre plutôt une fleur avec beaucoup de boutons floraux terminaux qui ne sont pas ouverts, de façon à ce que la fleur ait encore une marge de progression.

En même temps, comme on a une commande et qu'il faut l'assurer sur le volume, même si on a 2 mètres de pois de senteur, il faut quand même qu'on arrive dans un temps relativement limité à avoir le nombre de brins dont on a besoin. Il arrive de cueillir sans savoir encore si cela va être suffisant ou pas. Parfois, au milieu du volume de la végétation, on ne voit pas forcément toujours clairement.

C'est pour cela que le tri, après, en salle de préparation, est très important pour avoir un deuxième regard et se dire : « Non, finalement, celle-là, ce n'est pas bon. » Celles qui ne sont pas bonnes, on va les mettre dans des bacs à part.

Il faut savoir qu'en fin de journée — on fait ça souvent l'après-midi — le travail se termine sur la ferme florale autour de 15 heures 30 ou 16 heures, avec un temps de débriefing qui porte à la fois sur ce qu'on a fait aujourd'hui et éventuellement ce qu'on va faire demain, l'annonce qu'un tel ou un tel ne sera pas là, des choses de ce type-là. Il y a toujours à la fin de la journée des bouquets ou des brins qui sont prêts dans des pots. Ce sont des choses qui ne sont pas vendables et tous les salariés partent avec, hommes et femmes. Ils sont tous super fiers de ramener chez eux la production qu'ils ont faite.

Je n'ai travaillé que 2 jours, je ne voulais pas en prendre, mais on m'a dit : « Tu as travaillé, donc tu prends ». Tous les bacs sont vides au moment où les salariés s'en vont. Ça fait partie de la fierté des salariés de ramener des fleurs à leurs femmes, à leurs familles. Certains s'en servent pour faire des petites compositions florales et ils sont très contents de ça. Même ceux qui ne sont pas hyper engagés dedans ou qui ont fait ça plus pour avoir un parcours d'insertion, mais qui n'ont pas comme ambition de devenir ouvriers horticoles.

On a interrogé en direct 9 personnes qui ont accepté de nous parler sur la quinzaine d'ouvriers présents. Parmi les 9, il y en a peut-être la moitié qui aimeraient continuer là-dedans, avec des chances plus ou moins grandes de le faire. Et parmi cette moitié, on trouve des gens qui n'avaient jamais touché aux fleurs, ni à l'agriculture et pour qui c'est une révélation. Leur rêve, c'est de travailler dans une petite ferme florale en périphérie, éventuellement monter leur petite ferme florale, ce qui n'est pas forcément totalement réalisable. Ils se projettent dans ce type d'activité, ce qui peut peut-être être rassurant aussi, mais ce qui, je pense, demande à réfléchir aussi sur l'accompagnement de ce type de personnes.

Je découvre aussi à quel point les choses sont cloisonnées. Les fermes florales et les fermes florales urbaines en particulier sont moins visibles par les acteurs accompagnants classiques du domaine de l'agriculture, chambre d'agriculture, etc. Et donc, il y a une sorte de cloisonnement entre ces gens-là, dont beaucoup ne sont pas du métier, et les personnes qui s'inscrivent dans des parcours classiques de l'agriculture. Il y a des problématiques qui sont quand même partagées sur le fait de rentabiliser une activité de petite dimension, sur ce qui est tenable, sur comment trouver des activités complémentaires, comment trouver des partenaires, comment trouver du support, des choses qui sont très proches des AMAP, très proches de la problématique de micro-fermes maraîchères, par exemple. Il y a donc probablement des choses à creuser sur les savoirs professionnels des responsables d'exploitation de ce type-là, y compris des gens qui sont issus du monde des ouvriers agricoles.

Si vous habitez une autre région que l'Île-de-France, vous pouvez trouver sur le site du Collectif de la fleur française⁷¹ une carte interactive qui indique les fleuristes et les sites de production qui en sont membres les plus proches de chez vous.

⁷¹ <https://collectifdelafleurfrancaise.com/>, dernière consultation le 9 mai 2025. Carte à la rubrique « annuaire ».

Chapitre 7

La professionnalisation comme moyen de standardisation : quels effets sur la construction des savoirs au sein des collectifs ?

Galaad LEFAY, Postdoctorant au Centre de recherche de l'Institut universitaire de santé mentale de Montréal (CRIUSMM) et à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)

Bonjour à tous. Merci d'être présents aujourd'hui et merci au Creapt pour cette invitation. Je suis ravi de pouvoir venir restituer mes travaux de thèse en France, après l'avoir soutenue en décembre dernier au Québec. Cette thèse a été co-encadrée par Pierre-Yves Therriault à l'Université du Québec à Trois-Rivières et Catherine Delgoulet, ici présente.

Dans le cadre de cette présentation, je vais aborder la professionnalisation comme moyen de standardisation et examiner ses effets sur la construction des savoirs au sein des collectifs d'intervention.

Voici le plan de ma présentation : une mise en contexte dans le secteur humanitaire ; mes objectifs de recherche ; une présentation du terrain de l'ONG partenaire avec laquelle on a mené cette recherche ; quelques points méthodologiques ; les résultats ; des éléments de discussion et des perspectives de discussion pour notre demi-heure ensemble.

Entrons dans le vif du sujet. L'intervention humanitaire est confrontée à de nombreux défis : instabilité politique, catastrophes climatiques ou sanitaires, conflits parfois armés. Cela exige beaucoup d'adaptation dans la gestion du travail et des interventions.

De plus, ce secteur connaît une forte expansion depuis sa formalisation après la Seconde Guerre mondiale. Pour vous donner une idée, on est passé d'environ 200 ONG créées à la sortie de la Seconde Guerre à plus de 5 000 en 2021. Concernant les fonds alloués aux interventions sur le terrain, ils sont passés de 16 milliards à plus de 31 milliards en 10 ans.

Suite aux échecs humanitaires des années 1990, notamment lors du génocide au Rwanda qui a révélé de nombreux enjeux éthiques, logistiques, médicaux et sécuritaires, une réponse proposée au début des années 2000 a été la professionnalisation. Celle-ci a été appréhendée sous l'angle de la rationalisation : harmonisation des pratiques, standardisation, procéduralisation et mise en place de systèmes de contrôle externes.

Cette approche de la professionnalisation peut générer des dérives, comme le soulignent les travaux d'Audebrand et Michaud⁷² : conflits de valeurs, perte d'identité professionnelle, désengagement et fort turnover. En 2015, environ 90 % des premières missions ne revenaient jamais sur le terrain. Il y a aussi un gros enjeu de désillusion. Depuis 2010-2015, puis maintenant, on observe une remise en question de cette approche.

Mes travaux s'appuient sur ceux de Wittorski, qui propose une professionnalisation à trois niveaux : individuel, par le développement de compétences et d'une identité professionnelle ; des pratiques, donc la formalisation et construction de référentiels ; et des organisations, donc une définition d'orientations stratégiques.

⁷² Audebrand L., Michaud M., 2015. « Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale ». *Revue internationale de l'économie sociale*, 338 : pp. 54-68

Concernant le terrain, il faut noter une forte diversité dans les collectifs d'intervention. On peut trouver plus de 30 métiers différents cohabitant sur un espace restreint. Par exemple, en termes de nationalité, Médecins Sans Frontières est passé de 18 nationalités à la fin des années 90 à plus d'une centaine en 2011-2015.

En termes de statut, il est important de retenir pour la suite que nous avons deux catégories de travailleurs. D'une part, les travailleurs dits internationaux, qui viennent d'autres pays avec un contrat international. Ils sont censés apporter une expertise spécifique sur le terrain et occuper des postes à responsabilité. Ils représentent environ 5 % à 10 % des travailleurs sur le terrain.

D'autre part, le reste des effectifs est composé de travailleurs nationaux, recrutés pour des durées déterminées ou au maximum pour la durée d'un projet d'intervention. Ces derniers occupent principalement des postes techniques ou à responsabilité, mais dans des secteurs assez spécifiques.

En discutant notamment avec l'ONG partenaire, plusieurs défis émergent, particulièrement en lien avec les thématiques que nous abordons ici comme la création d'un collectif d'intervention. Par collectif d'intervention, j'entends un regroupement de travailleurs œuvrant ensemble autour d'un objet commun, partageant un objectif, des règles et des valeurs. Comment parvenir à créer un tel collectif avec toute cette diversité et sur des périodes assez courtes ?

Un autre enjeu concerne la transmission, en raison du problème de rétention des travailleurs et des expertises sur le terrain. En effet, il y a beaucoup de turnover, avec de nombreux départs après les premières missions. Pour les internationaux, par exemple, ils restent sur le terrain entre 3 mois et 1 an, rarement 2 ans. Or les projets peuvent parfois durer 5 ou 7 ans. Comment alors pérenniser les expertises sur les terrains ?

La transmission est définie comme un processus dynamique et adaptatif de partage et de transformation de savoirs, de pratiques, de valeurs ou d'expériences. Elle peut être formelle ou informelle et ne se limite pas aux interactions humaines. Elle permet la construction de ressources cognitives et opérationnelles essentielles à sa professionnalisation.

Je mets en lien collectif et transmission, car la littérature établit une connexion entre ces deux concepts dans le processus de professionnalisation, *via* le développement de compétences, l'opérationnalisation de la prescription, la pérennisation de l'expertise, la résolution de problèmes ou la rétention des travailleurs.

Avant d'aller sur le terrain, nous avons réalisé une étude de portée, une analyse de la littérature, pour identifier comment la littérature scientifique s'est approprié ce sujet. Nous en retenons quelques points que je vais vous présenter rapidement avant d'aller sur le terrain.

Tout d'abord, on constate la présence de sous-groupes d'appartenance, notamment liés aux statuts et aux professions, déjà bien reconnus. On remarque aussi que la transmission en tant que telle a été assez peu étudiée en dehors des évaluations de programmes ou de formations. Malgré la mise en discussion de l'existence d'un collectif, celui-ci est clairement identifié comme un levier pour la résolution de problèmes.

Il est intéressant de noter qu'il y a très peu d'enquêtes de terrain. Lorsqu'on donne la parole aux intervenants, c'est *via* des questionnaires, ou alors uniquement auprès des internationaux par le biais d'entretiens une fois qu'ils sont de retour dans leur pays. Cela conduit donc à une invisibilisation des travailleurs nationaux qui, je le rappelle, représentent environ 90 % ou 95 % des travailleurs de ce secteur aujourd'hui.

À partir de ces constats, l'objectif de cette recherche était d'essayer de comprendre les effets d'une professionnalisation par la rationalisation sur les dynamiques de transmission dans les collectifs d'intervention humanitaires.

Nous avons décliné cet objectif en quatre sous-objectifs : étudier et caractériser les différentes dynamiques de transmission au sein d'un projet d'intervention ; comprendre comment la transmission agit sur un collectif d'intervention ; étudier comment l'encadrement d'une ONG mobilise la transmission

dans cette perspective de professionnalisation ; cerner les effets possibles de la professionnalisation sur la construction de la santé des travailleurs.

Pour vous présenter plus précisément l'ONG partenaire avec laquelle nous avons travaillé, il s'agit d'une ONG médicale internationale qui connaît un phénomène d'expansion important et a exprimé des enjeux importants concernant sa structuration et, surtout, la préservation de son identité.

Comme je le mentionnais précédemment, il existe un système où les ONG répondent à des appels d'offres pour obtenir des fonds et ainsi pouvoir mener leurs projets. Les bailleurs de fonds peuvent être par exemple la Fondation Bill Gates, les fonds spéciaux des États-Unis ou les fonds européens. Les ONG sont donc mises en concurrence pour obtenir ces financements et réaliser leurs interventions. Il y a donc un enjeu autour de ce qui constitue leur plus-value par rapport aux autres.

Plus précisément, pour ma collecte de données, je me suis rendu sur un projet de vaccination Ebola et de premiers soins en Guinée. Il s'agissait d'un site fermé et sécurisé où 54 travailleurs cohabitaient et travaillaient ensemble, dont 49 nationaux et 5 internationaux.

Si l'on prend du recul et que l'on examine la structure de l'organisation, on constate qu'elle est composée de trois niveaux d'opération, avec le siège basé à l'étranger où se trouvent le conseil d'administration et la direction.

Le niveau 1 concerne le projet localisé là où il y a un besoin. Une petite structure est en place avec un responsable de projet qui dirige une équipe de superviseurs, un par expertise métier. Chaque superviseur gère des équipes d'intervenants qui réalisent le travail sur le terrain. Le responsable projet rend compte au responsable coordination.

Au niveau 2, la coordination est basée dans la capitale du pays. Pour la Guinée par exemple, elle se trouve à Conakry et gère tous les projets répartis dans le pays. On y trouve le responsable de coordination et des coordinateurs par expertise métier. Chaque superviseur peut ainsi être en contact avec son coordinateur. Cette même logique s'applique entre les coordinations rattachées à un desk au siège, chaque desk gérant différents pays.

Enfin, les services support sont composés d'experts basés au siège : expert pharmacie, expert oxygène, expert des déplacements, expert de l'approvisionnement. Ils interviennent pour résoudre des problèmes aux niveaux 1 et 2 et dispensent parfois des formations au niveau des projets.

Concernant la méthodologie, la première phase a consisté à mettre en place un comité de suivi avec lequel nous avons travaillé au début pour reformuler la demande. Nous continuons ensuite à nous réunir environ tous les 3 mois pendant le projet. 12 entretiens semi-directifs ont été menés dans une démarche exploratoire pour se familiariser avec ce secteur relativement nouveau. Une analyse documentaire et une étude de portée ont également été réalisées.

À partir de là, nous avons pu définir les projets sur lesquels mener nos observations, en accord avec la coordination et les projets eux-mêmes afin qu'ils soient intéressés par la question et en capacité de m'accueillir. C'est ce qui a été fait.

Je me suis donc rendu en Guinée où j'ai effectué des observations flottantes. L'idée initiale d'observations systématiques a pas mal effrayé, car la présence d'un observateur extérieur aurait pu perturber les consultations et la rétention des patients, cruciale dans un programme de vaccination avec des rappels et un suivi. Il y avait donc une crainte que ça vienne poser des soucis sur cet enjeu de rétention des patients.

J'ai néanmoins mené 43 entretiens semi-directifs avec des personnes de tous les métiers et niveaux hiérarchiques. Pour pallier les limitations des observations directes, nous avons mis en place un projet photographique participatif d'observation.

J'ai apporté une quinzaine d'appareils photo jetables. Avec les participants volontaires, nous avons d'abord discuté de la technique photographique et de l'objet de ma recherche. La consigne était de

capter, pendant mon séjour, des situations où ils avaient l'impression de transmettre ou d'apprendre quelque chose. La consigne était assez ouverte.

J'ai récupéré les appareils avant mon départ, développé les photos à Montréal, puis mené des entretiens d'auto-confrontation en ligne. J'ai présenté les photos une à une aux participants en leur demandant d'abord de décrire la situation, puis d'interpréter pourquoi ils avaient choisi de la photographier. Enfin, je leur ai demandé d'identifier des liens communs entre leurs photos. Cette approche m'a permis de prendre en compte cette première catégorisation dans mon analyse et mon traitement des données.

Concernant les résultats, j'ai pu situer les photographies dans l'espace. Plus une zone est opaque sur la carte, plus il y a eu de photos prises à cet endroit. Au centre se trouve le centre de soins où ont lieu les premiers soins, la vaccination et les consultations. La pharmacie est à côté, et les bureaux administratifs sont situés sur le bord.

À l'avant, on voit les petits portails, la cafétéria où les gens mangent, l'endroit sous le manguier et la guérite où se placent les logisticiens, entourés des espaces où travaillent leurs équipes, principalement composées de gardiens et de chauffeurs. L'autre espace concerne les transmissions, toutes les photos qui ont été prises dans les voitures pendant les déplacements.

Ce qu'on peut observer, sans surprise, c'est une répartition géographique des savoirs liés aux métiers. On constate une forte présence des métiers dans les soins de santé, l'administration ici, et la logistique là. Mais il y a aussi deux endroits où il y a beaucoup de transmissions inter-métiers, très liées à la vie du site et à tout ce qui concerne les patients, donc les bénéficiaires

Si on examine les modes de transmission représentés sur notre carte thermique, on remarque une opposition entre les modes de transmission formelle et informelle. La transmission formelle comprend par exemple les simulations, qui durent 2 à 3 semaines maximum, où les nouveaux travailleurs arrivent sur le terrain et sont en binôme avec quelqu'un de plus expérimenté.

Il y a une première phase d'observation, puis une phase où le novice répète ce que fait le travailleur expérimenté, et enfin une phase où l'expérimenté observe le novice avant que celui-ci ne parte en autonomie. Cela concerne principalement les métiers médicaux. On a aussi tout ce qui est lié aux protocoles, aux réunions ou encore aux formations.

En opposition, on a une transmission informelle qui inclut par exemple les formations spontanées. Un exemple est celui de l'hygiéniste chargé de gérer les déchets médicaux, qui, lassé que les médecins ne respectent pas les normes, leur demande de venir une heure plus tôt pour les former. Cela se fait en dehors du cadre organisationnel, mais peut s'avérer efficace pour résoudre des problèmes.

Il y a aussi les auto-formations pendant les pauses ou les moments moins chargés, où les travailleurs cherchent des certificats en ligne ou suivent des MOOC. C'est particulièrement important pour les travailleurs nationaux qui cherchent à maintenir leur employabilité dans le système humanitaire, étant généralement recrutés pour la durée d'un projet. On observe également des pratiques réflexives sur les espaces partagés en situation, et tout le travail de transmission *via* les traces écrites, notamment pour retravailler les protocoles opérationnels.

Ces modes de transmission, formels et informels, se retrouvent de manière complémentaire dans tous les métiers : logistique, administration, soins de santé. Cela permet de retrouver les quatre pôles de l'activité. Cette complémentarité existe aussi à l'échelle du collectif d'intervention, au-delà des domaines d'expertise spécifiques.

La transmission formelle est principalement descendante, venant du siège ou de la coordination. Elle est imposée, connue et valorisée, car quantifiable et utile pour rendre des comptes aux financeurs. Cependant, cela favorise l'inégalité entre les internationaux et les nationaux, tant en termes de formation que de valorisation de leur expertise sur le terrain.

Cette approche formelle est motivée par la notion de contrôle et de capitalisation sur l'expertise de l'ONG, dans le but de définir leur identité et leur valeur ajoutée. L'organisation cherche ainsi à contrôler ce qui fait sa spécificité par rapport aux autres ONG.

Je vais vous montrer quelques verbatim. Par exemple : « les experts du service support au niveau du siège viennent apporter leur expertise et former sur le terrain. On a mis en place tout un tas d'outils pour les accompagner dans leur développement et essayer de savoir comment ça se passe sur le terrain. On ne reçoit rien, rien n'est utilisé. C'est aussi à eux de s'investir s'ils veulent évoluer ».

On voit que c'est assez brutal dans la formulation de cette phrase et ça montre une idée de « on va aller les responsabiliser » parce que nous, on a tout mis en place sans remettre forcément en question si c'est adapté au terrain. Il y a aussi tous ces enjeux, on a une diversité culturelle, des modes qui sont différents, on vient aussi d'un milieu associatif et militant. Peut-être qu'il faut s'intéresser à ces éléments-là quand on met en place ce genre de choses.

Un autre verbatim intéressant vient d'un superviseur des secteurs de soins de santé : « Ce qu'ils ne veulent pas comprendre, c'est qu'on le vit comme une perte de temps. Ce n'est pas de cela dont on a besoin. Je sais que le chef est embêté aussi, mais au moins, lui, il peut espérer évoluer. » C'est-à-dire qu'au bout d'un moment, on leur met tout un tas de bureaucratie, de *reporting*, de machins.

Effectivement, on comprend l'utilité, l'idée initiale, mais : « Moi, je suis déjà surchargé. On est dans des terrains où on vit avec l'urgence. Notre travail, c'est l'urgence. On ne comprend pas vraiment l'intérêt de devoir faire tout cela. Et puis, au bout d'un moment, forcément, dans la hiérarchisation de nos priorités, ce ne sont pas les premiers points les plus importants. »

Ensuite, un autre point qui vient d'un encadrant au niveau de la coordination : « On a eu une formation hier sur les essais vaccinaux durant les épidémies et les situations d'urgence de santé publique. C'est intéressant. Nous étions avec d'autres responsables de missions et projets du même type. Nous avons pu partager nos expériences. C'est toujours intéressant. »

Là, on a un exemple plutôt positif où, effectivement, on met en place des formations et du partage d'expériences entre les différents coordinateurs des différents projets qu'il va y avoir en Guinée. Mais ce que l'on voit aussi, c'est que c'est exclusivement réservé — encore une fois — aux travailleurs internationaux qui sont déjà sur des postes à responsabilité.

En opposition à cela, on a cette idée de transmission informelle qui va être ascendante, émergente des situations de travail, en réaction et qui va être « tolérée. » Je le mets entre guillemets parce que c'est un terme qui est ressorti souvent des encadrants de proximité. On sait que cela existe, on en est tout à fait conscients, on ne peut pas vraiment le valoriser ou le soutenir, mais on le tolère parce qu'on en a besoin. Donc, c'est méconnu, forcément, et invisibilisé par les autres strates hiérarchiques de l'organisation puisque cela se stoppe au niveau de l'encadrement de proximité, et c'est motivé par la notion de nécessité et de régulation en situation de travail.

Cela génère beaucoup de polyvalence, donc on va retrouver par exemple un infirmier qui va dépanner à l'accueil ou qui va même dépanner pour certaines consultations. Mais vu que c'est une polyvalence qui est non encadrée, elle est quand même génératrice de risques, notamment dans la façon dont on porte la responsabilité si je fais une erreur dans mon diagnostic en tant qu'infirmier lors d'une consultation. Mais à l'inverse aussi, c'est quelque chose qui favorise beaucoup le soutien social et l'entraide entre ces travailleurs, notamment les travailleurs nationaux.

Là, pareil, je vous ai sorti trois verbatim qui illustrent un peu cela. « C'est moi qui lui ai demandé de me former sur la réanimation. » Là, c'est une pharmacienne qui parle d'un médecin réanimateur. « C'est le seul médecin habilité à la réanimation, mais si c'est lui qui perd connaissance, on fait comment ? » Là, pareil, on est un peu dans cette idée de formation spontanée. On va aller le mobiliser en mode : « Peut-être que là, il y a un trou dans la raquette. Comment on fait pour essayer de faire en sorte de se débrouiller si c'est toi qui perds connaissance ? »

Un autre aussi, lié aux intervenants dans la logistique : « On sait toujours où vous êtes. » Quand il dit « où vous êtes », ce sont les expatriés. Du coup, j'étais considéré comme un expat en international. « Même si je ne suis pas au travail, on va échanger par message. On sait tout. » Moi, cela, je l'ai

expérimenté un matin. J'arrive justement pour faire quelques observations. Je suis avec eux à la guérite. C'est un nouveau que je n'ai jamais rencontré. Et puis là, il m'explique toute ma soirée. C'était quand même assez intéressant.

Il me dit : « Oui, on a les groupes WhatsApp, on échange. » Il y a même des anciens travailleurs, puisque des fois, ils sont recrutés jusqu'à quelques mois, mais s'il y a un pic, on va les rerecruiter. Donc eux sont même encore dans la boucle et continuent à suivre les aventures des travailleurs de ce site-là.

Un autre, aussi, sur un intervenant : « Je suis infirmier, mais je vais faire l'accueil, si besoin, à certaines consultations. Je ne ferai pas les ordonnances, mais les consultations d'inclusion, par exemple, ou de suivi, je vais les faire. L'idée, c'est de se soutenir. »

Si on regarde un peu cette transmission informelle, je voulais m'attarder sur le cas de la logistique où justement, on voit qu'il y a eu une initiative locale qui a été mise en place et on va voir qu'elle n'a pas été très bien accueillie par l'organisation.

En 2016, sur le terrain, une nouvelle organisation de la logistique appelée organisation cellulaire a été mise en place. Cette structure ne comporte pas de hiérarchie, mais uniquement des experts : expert en approvisionnement, en stockage, en déplacements et en gestion de la vie sur le site. Chacun est responsable de son expertise au sein du site, mais doit également être capable de remplacer ses collègues si nécessaire.

Pour faciliter ce système, ils ont créé des capsules vidéo, comme hier à la Fabrique de l'Emploi, où ils se filment en situation, expliquant leurs tâches et procédures. Par exemple : si je ne suis pas là aujourd'hui, voici comment ça fonctionne, comment je remplis mes documents, comment je contacte telle ou telle personne, et si elle ne répond pas, voici comment joindre un de ses collègues. Cette initiative venait du terrain et était destinée au terrain.

Cependant, lors des discussions avec les travailleurs du siège, il est apparu nécessaire d'avoir un système commun. Progressivement, ce système s'est délité pour revenir à une structure plus traditionnelle avec un responsable, un superviseur, des intervenants, etc.

En analysant l'évolution de cette organisation cellulaire, on constate qu'en 2018, un poste disparaît. En 2019, deux autres. En 2020, un de plus. En 2021, encore deux autres. Sur les huit experts initiaux, il n'en reste plus que deux. Ces deux personnes ont aujourd'hui la responsabilité de toute la gestion logistique du site. Elles sont surchargées et dans un état d'épuisement assez avancé. De plus, l'organisation est devenue dépendante de ces deux personnes, car elles sont les seules à détenir cette expertise. Ça commence donc à être lourd.

Face à cette situation, ces deux experts ne se préoccupent plus de l'aspect formel. Ils se comportent un peu comme des rebelles, mais se retrouvent marginalisés, et toute l'expertise qu'ils ont développée n'est absolument pas reconnue aujourd'hui. Cet exemple illustre la tension entre le formel et l'informel.

Si l'on considère la structure multiniveau, on constate l'importance d'avoir des canaux permettant de faire le lien entre ces différents niveaux. Dans le schéma présenté, les liens fonctionnels sont représentés en bleu, allant de l'intervenant jusqu'à la coordination ou au desk. Ces liens permettent un suivi des travailleurs. On voit qu'il n'y a que trois liens en bleu. Les liens dysfonctionnels sont en rouge, résultant du manque de personnel dû au fort turnover. Par exemple, dans les métiers médicaux, il n'y a plus de coordinateur. Ils transitent donc par le coordinateur laboratoire et se réfèrent directement à un responsable coordination. Les métiers de la coordination sont donc particulièrement impactés par tout cela.

Les deux logisticiens restants — superviseurs base et appro — ont été rapatriés au niveau de la coordination, mais sans changement de salaire ni de statut. Cette situation aggrave les problèmes dans le domaine de la logistique. Les nombreux liens rouges indiquent une importante perte d'information, isolant le terrain de la réflexion sur l'organisation, sa professionnalisation et sa relation avec le terrain.

En synthèse, l'analyse des entretiens a révélé une approche managériale de la transmission différente selon les niveaux. Sur le terrain, l'approche est très bottom-up, tandis qu'au niveau de la gouvernance, elle est très top-down.

Quand il y a deux approches opposées, on se doute bien qu'au niveau projet, il va y avoir une mise en tension. Finalement, ce sera tout le travail des encadrants de proximité de faire ce pont entre les réalités du terrain et les injonctions qui descendent de l'organisation. Ils se retrouvent un peu bloqués entre ces deux approches.

Pour finir sur les résultats, même si ce n'était pas le cœur de la recherche, on a parlé un peu de la santé et il y a des effets qui ont été exprimés, notamment pour la population des encadrants, avec une charge de travail importante, un vrai sentiment d'impuissance, une expression d'usure et de fatigue et cette situation paradoxale de « on ne peut satisfaire les exigences du siège et on ne peut satisfaire les besoins de nos travailleurs sur le terrain. »

Voici un témoignage. « Ça fait 6 mois que je fais le travail de mon coordinateur qui n'est plus là. J'ai demandé du salaire, une évolution de poste. Aujourd'hui, je cherche ailleurs. » Aujourd'hui, il est effectivement ailleurs.

Ensuite, on a aussi des enjeux liés aux travailleurs internationaux, notamment liés à la soutenabilité de leur travail, l'expression d'usure et de fatigue et aussi la désillusion de ce qu'est aujourd'hui le travail humanitaire. Là, pareil : « Ce n'est pas simple de se projeter à long terme, mis à part évoluer sur un poste au siège, on ne peut pas vieillir dans ce métier. »

Pour les travailleurs nationaux, on constate un manque de reconnaissance important, du travail empêché ou invisibilisé avec des perspectives d'évolution professionnelle somme toute restreintes et un sentiment d'injustice et de mise à l'écart. Voici un exemple : « Je sais qu'on a besoin d'argent, mais c'est toujours nous en premier. Par exemple, une fois, il n'y avait pas assez de T-shirts avec le nom de l'ONG. Du coup, c'est nous qui n'en avons pas eu. C'est plein de petites choses comme ça, c'est difficile à vivre. »

Le premier point de discussion est de questionner cette lecture dichotomique de la transmission, entre une transmission formelle comme moyen de contrôle et vectrice de dépendance. C'est une conception par projet visant une lecture quantifiable du travail et qui va limiter l'autonomisation et l'émergence collective.

Mais c'est aussi vecteur de dépendance dans le sens où c'est un système prescriptif comme moyen de servitude des travailleurs nationaux. C'est-à-dire qu'au bout d'un moment, on se retrouve dans un pays où, mine de rien, le travail stable avec une rémunération mensuelle n'est pas forcément la norme. Donc, au bout d'un moment, on peut avoir tendance à accepter l'inacceptable pour rester au sein de cette organisation.

Ça a été tout un travail dans les entretiens — notamment au début — de les faire sortir d'un discours où ils me répétaient juste leur fiche de poste et les prescriptions. La transmission informelle vient se poser en réaction comme un processus de renormalisation. Cette transmission révèle un déséquilibre avec cette mise en opposition qui illustre une professionnalisation par rationalisation.

La professionnalisation selon Wittorski met en opposition la professionnalisation de l'individu avec celle de l'organisation, alors qu'on reconnaît l'interdépendance de ces trois niveaux, en parlant aussi de la professionnalisation des métiers. Le point que l'on a essayé de mettre en discussion, c'est comment on fait ce travail de mise en synergie, notamment *via* la reconnaissance des différents modes de transmission afin de travailler à une identité organisationnelle et professionnelle qui serait partagée.

Un autre point intéressant est que ce modèle n'est pas forcément adapté aux réalités du travail humanitaire, *via* les différences culturelles, socio-économiques des pays dans lesquels ils interviennent. Cela crée des inégalités dans les opportunités de professionnalisation entre les travailleurs et génère

la création d'une « île anthropotechnologique ». Je me suis inspiré ici des travaux de Wisner en anthropotechnologie où une île anthropotechnologique est une mini-société différente, souvent décalée sur le plan historique, social et économique par rapport au reste du pays.

Finalement, on se retrouve dans un environnement de travail qui va limiter son ancrage dans le territoire, son implantation, mais aussi sa pérennisation. C'est-à-dire qu'on crée un rapport de dépendance, par exemple des gouvernements à ces ONG.

Pour conclure, voici quelques perspectives. L'un des points qui me semblent intéressants à approfondir, c'est d'investiguer les effets sur la santé, notamment les situations paradoxales des encadrants, mais également la santé et le développement des travailleurs nationaux.

Un autre point serait de regarder comment une appréhension de la transmission moins manichéenne pourrait influencer le processus de professionnalisation des individus et des organisations. Par exemple, la présentation d'hier qui parlait d'une proposition multimode, multi-dimension, pourrait être intéressante pour travailler à plus qu'une mise en opposition des modes, et discuter d'un *continuum* où on reconnaît autant toutes les différentes dimensions de la transmission.

Enfin, il y a la question de la généralisation de ces résultats. Nous étions sur un terrain, dans une ONG en particulier. Est-ce que ça se généralise à différents types d'interventions humanitaires ? Est-ce que ça se généralise aussi à d'autres secteurs où l'on va retrouver certaines conditions, comme le travail isolé, des travaux avec beaucoup de multiculturalité ou ce genre de choses ? S'il y a des similarités, les questionner, les interroger sur ce que ça peut refléter du secteur humanitaire et de son évolution. Merci.

Applaudissements.

Catherine DELGOULET

Merci, Galaad. On passe aux questions, aux discussions.

Valérie LOUIN-DUCRET

Bonjour à tous. Je suis étudiante en master 2 d'ergonomie au Cnam des Pays de la Loire. Merci pour cette présentation passionnante. J'ai découvert que les ONG répondaient à des appels à projets. Cela a fait écho à mon parcours professionnel, lié aux hôpitaux, où ces dernières années, on a aussi de plus en plus d'appels à projets. Je me suis interrogée sur les conséquences de cette pratique.

En utilisant des termes d'ergonomie, je me demande quels sont les déterminants sur la façon dont on travaille, comment on se professionnalise dans son travail, du fait que ces appels à projets fonctionnent par fenêtre et que l'on n'est pas sûr de les obtenir, etc. Cela m'interpellait beaucoup concernant l'impact sur les temporalités du travail à effectuer.

Je poursuis ma réflexion : sur la temporalité, la capacité de transmission, etc. Est-ce un point sur lequel vous avez également réfléchi ? Au-delà du choix qui a été fait à un moment donné de ce type de transmission, serait-il possible aujourd'hui de construire un autre modèle de transmission moins rationnel, étant donné qu'ils sont aussi peut-être pris dans des déterminants qui les dépassent ?

Galaad LEFAY

Merci pour la question. La réponse à ces appels d'offres conditionne en partie l'organisation du travail et la conception des systèmes de *reporting*. Pour certains appels d'offres, le financeur peut demander jusqu'aux factures d'essence pour la gestion des déplacements. Cela a forcément un impact jusqu'au terrain, imposant par exemple à la logistique un suivi extrêmement minutieux de toutes les activités. Il est évident que cela influence la façon de penser le travail.

L'incertitude liée à l'obtention ou non du projet a également un impact. Les projets ont des exigences plus ou moins strictes. Certains peuvent demander, par exemple pour un projet Ebola dans la région de Conakry, des objectifs précis en termes de temps de vaccination. D'autres sont plus larges, comme une demande d'intervention suite à une crise spécifique.

Généralement, lorsqu'une organisation obtient ces fonds, elle en prélève une part pour ses frais de fonctionnement et pour constituer une réserve. Le reste est mis à disposition de la coordination qui gère ensuite la répartition sur les différents projets. Cela leur permet d'avoir une petite marge de manœuvre pour gérer les périodes creuses et parfois, quand ils en ont le luxe, pour financer des projets qui leur tiennent à cœur. Les délais restent très serrés, mais ils essaient de se constituer un petit coussin financier pour anticiper les périodes difficiles et conserver une certaine flexibilité. Je n'ai pas approfondi davantage la question de la temporalité.

Géraldine BODY

Je ne suis pas sûr d'avoir tout compris dans l'organisation de la structure, mais à un moment donné, tu as expliqué que la formation informelle, visiblement, ce qui s'y faisait et sur quoi elle portait, cela ne remontait pas au-delà de l'échelon local, si j'ai bien compris. Du coup, je me demandais ce qui fait que cela ne remonte pas au-dessus.

Je trouvais cela un peu contradictoire avec les verbatim. Peut-être que je n'ai pas bien associé le verbatim au bon échelon de l'organisation, où ils disaient : « Nous, on ne sait pas si cela sert ou pas, on n'a pas de communication. » Du coup, cela me renvoyait aussi à qui sont les personnes qui dirigent cette ONG ? Quelle est leur expérience professionnelle ? Ce sont des médecins qui ont décidé de fonder une ONG ? D'où viennent-ils ?

Galaad LEFAY

Effectivement, par exemple, les formations spontanées ne remontent pas, car au niveau du superviseur local, elles n'entrent dans aucun outil de *reporting*. On les laisse faire parce qu'on en a besoin, mais comme cela nous prend déjà beaucoup de temps, on ne va pas rajouter des cases supplémentaires.

Ceux qui disent : « On a mis en place », c'est qu'au niveau du siège, ils essaient de temps en temps de voir : « On a une valeur ajoutée sur le terrain, on veut y avoir accès. » Ils ont effectivement mis en place tout un tas de choses, que ce soit des acteurs du siège qui descendent pour essayer de discuter, ou des boîtes à idées pour faire remonter l'information. Sauf que tout cela n'est pas utilisé, parce que les gens sur le terrain ont juste l'impression de se faire déposséder de ce qui leur appartient, puisque c'est ce qui les fait tenir un peu quand même.

Concernant les travailleurs au niveau de l'ONG, il y a beaucoup de gens qui viennent avec une expérience sur le terrain. Ça existe encore. Cela me permet de faire le point sur cette professionnalisation. Il y a eu une identification de trois générations qui cohabitent aujourd'hui. On a vraiment les historiques, qui étaient là vraiment en tant que militants, chevaliers blancs, avec tout ce que cela comporte aussi de dérives, mais qui ont un vrai engagement militant. Ils sont aujourd'hui plus proches de la retraite. On a la génération désillusionnée, qui a vécu cette transition et qui a un peu de mal. Ils ne sont pas tant restés, mais il en reste un petit peu. Aujourd'hui, on voit aussi l'émergence des professionnels. Ils ont suivi une formation universitaire dans les métiers de l'humanitaire et arrivent directement sur un poste de gestion au siège. Ils ont une appréhension de l'humanitaire très scolaire.

On a aussi beaucoup de travailleurs, que ce soit à la coordination en Guinée ou au siège à Dakar, pour qui c'est considéré comme un travail comme un autre. Par exemple : « Moi, j'ai fait deux ans dans les mines de diamants. Là, je viens de faire quatre ans avec l'ONG, et puis là, j'ai un contrat chez Orange. » Il y en a plein comme ça. Effectivement, ça pousse à la mise en place d'un système de gestion pas très adapté aux spécificités de l'humanitaire.

Anne-Charlotte DOMMARTIN

Une remarque et une question. Dans la mesure où j'ai identifié l'ONG dont vous parliez, n'y a-t-il pas un impact de son modèle financier, sachant que c'est une ONG totalement dépendante des subventions publiques ? Elle se différencie dans ses méthodes d'intervention d'autres ONG qui ont des dons du public, et donc une certaine indépendance financière. Il y a peut-être quelque chose à creuser là-dedans dans le mode d'intervention.

Dans ce milieu, il existe un moyen en gestion des ressources humaines de gérer les employés nationaux. C'est de leur offrir des postes dans la sous-région, dans les autres pays de la région, et ainsi d'internationaliser les nationaux. Manifestement, ce n'était pas du tout une pratique qu'ils avaient encore.

Dans la mesure où ils sont totalement dépendants des fonds publics et des bailleurs publics qui ont leur propre méthode de *reporting*, ils n'ont pas d'indépendance dans leur modèle d'intervention puisqu'il est dicté par le bailleur. Cela a nécessairement un impact sur la manière dont ils vont gérer leurs ressources humaines et leurs personnels.

En revanche, une ONG comme MSF n'a pas ce problème vu qu'elle est indépendante financièrement. De même, MDM ou d'autres organisations disposent de 20 %, 30 %, 40 %, voire 50 % de fonds privés qu'ils peuvent donc gérer comme ils le souhaitent.

Galaad LEFAY

Il est clair qu'à un certain point, des exigences accompagnent ces fonds, c'est indéniable. Aujourd'hui, il ne s'agit pas simplement de ne pas leur rendre de comptes et de reconnaître uniquement ce qui vient du terrain. C'est pourquoi on oppose cette vision très formalisée de rendre des comptes à tout le reste. Je pense que la question se pose plutôt sur la manière dont on pourrait aussi donner de la place à ce qui se fait sur le terrain, qui constitue notre plus-value et qui peut nous être utile dans cette course aux fonds.

Effectivement, il faut mettre en place des systèmes de *reporting*, mais comment les implémenter ? Faut-il nécessairement les faire redescendre jusqu'au niveau le plus bas, et essayer d'encadrer la façon dont les gens travaillent pour pouvoir répondre à quelqu'un qui n'a aucun rapport à l'autre bout de la planète ? Ou peut-on envisager quelque chose de plus harmonieux ?

Il faut surtout se dire que c'est cela qui fait notre expertise, c'est ce qui explique notre présence depuis 2009, notre expansion et notre réussite. C'est grâce à cela que nous avons développé des compétences, notamment dans la gestion d'Ebola, où nous nous sommes beaucoup démarqués. Ne serait-ce pas se tirer une balle dans le pied que de tolérer cette situation et de, pas se contenter, car c'est déjà un travail énorme, mais de répondre seulement à une demande très formalisée ? C'est ce à quoi je pense.

Concernant la deuxième partie de votre question, certains travailleurs nationaux deviennent effectivement des internationaux, mais ils sont très peu nombreux. Il y a une étape intermédiaire où on les met en détachement. Par exemple, si vous avez travaillé pendant les 4 ans de crise Ebola et que vous avez une belle expertise sur la Covid, on va vous envoyer au Burkina Faso. Vous faites votre expérience, mais aujourd'hui, on constate que pour la plupart, ça ne va pas plus loin.

Je pense qu'il y a un autre enjeu dont on n'a pas trop discuté : les espoirs. Beaucoup de nationaux espèrent passer à l'international, car au niveau de la stabilité de l'emploi, vous gagnez beaucoup mieux votre vie. Il y a aussi une certaine reconnaissance, il y a tout ce package. Tout le monde veut être international, mais il y a très peu de places.

Même dans le sentiment d'inégalité et d'injustice, on entend tout un tas de discours du type : « De toute façon, c'est du copinage. Le médecin est pote avec le responsable de projet. Forcément, c'est lui qui va avoir le poste d'international, parce qu'on vient d'ouvrir un projet de vaccination au Burkina ou je ne sais où. »

La question est donc de savoir comment on gère aussi les attentes et les espoirs liés à cette promesse d'internationalisation, parce que tout le monde ne pourra pas y accéder, et notamment tout un tas de métiers liés à la logistique. Par exemple : « Tu es gardien, tu ne seras pas international. » Certains disent : « Je ne sais pas, je peux me former. » Il y en a même qui ont des licences en économie et qui sont gardiens, car ils se disent : « Au moins, je mets un pied dans la porte, puis potentiellement, ça va déboucher sur quelque chose. » Aujourd'hui, on laisse germer cette idée sans trop la travailler, à mon avis.

Jeanne THÉBAULT

Je ne sais pas si je vais réussir à formuler une question en tant que telle, mais c'est plutôt en termes de réaction pour la discussion, sur le choix du terme de « transmission » et le fait d'avoir une entrée et de mettre au centre ce terme de transmission. Il s'agit d'une conception et d'une entrée par la professionnalisation qui — si j'ai bien compris dans la proposition — est une proposition d'organisation, de montrer comment finalement cet organisme fonctionne ou tente de capitaliser son fonctionnement et d'identifier qui sont les postes stratégiques, les missions stratégiques, les détenteurs de connaissances et de savoirs stratégiques.

Votre analyse participe au fait de montrer que quand on a ce type de ressources, ça fonctionne et on peut être dans la perte de toutes ces connaissances-là et d'expertise si, à un moment donné, les personnes ne s'y retrouvent plus, etc. J'ai donc l'impression qu'il y a une dimension très organisationnelle qui, finalement, apporte un regard aussi différent par rapport à ce que j'ai pu proposer hier sur les aspects de transmission. Je voulais entrer en discussion avec vous là-dessus, si vous voulez bien.

Galaad LEFAY

Effectivement, je pense que c'est lié à plusieurs facteurs. Il y a d'abord un point très contextuel : nous nous sommes intéressés à la transmission. D'après les données recueillies, nous avons constaté que la professionnalisation occupait une place assez significative. Cela se traduisait par des enjeux au niveau de l'organisation qui se matérialisaient dans les enjeux de transmission.

La transmission illustre ces enjeux organisationnels, notamment la mise en tension entre une organisation de terrain, différente de celle du siège, et une volonté de contrôle. Cette dernière s'exprime par des formations structurées et la création d'espaces visant à donner une certaine couleur aux travailleurs sur le terrain.

Parallèlement, on observait sur le terrain des dynamiques de transmission existant en marge de ce système. Ces deux approches étaient complémentaires, mais ne parvenaient pas à entrer en synergie. Ainsi, l'analyse de la transmission nous ramène à des considérations organisationnelles, révélant des dysfonctionnements dans la gestion multiniveau des ONG. Je ne sais pas si cela répond à peu près à la question.

Valérie ZARA-MEYLAN

Ce que cela m'évoque, c'est qu'il y aurait des dimensions de la transmission qui sont tentées, mais qui ne sont pas pérennisées. On pourrait penser qu'elles sont empêchées. C'est comme s'il y avait une part de la construction des savoirs professionnels qui était empêchée ou effacée par l'organisation, de fait, parce que c'est refusé, parce que les gens s'en vont ou qu'on fait en sorte qu'ils s'en aillent. Peut-être qu'on ne sait pas comment entendre ces différentes facettes des savoirs professionnels et qu'on ne sait pas les capitaliser.

Galaad LEFAY

Il y a clairement l'expression d'une peur que si tous nos projets — et il y en a énormément — commencent à faire leur propre popote, comment va-t-on faire pour poursuivre le train ? De cette peur de perte de contrôle, on en revient à une stratégie vraiment hyper contrôlante. On met un système commun et ça devient un peu intransigeant, donc c'est ça ou rien. Dans le cas de la logistique, ça a été ça.

Vous l'avez mis en place, c'est bien sympa, ça a l'air de fonctionner, mais si on le tolère pour vous, on le tolère ailleurs, donc on coupe.

C'est avec le coordinateur de l'époque qu'on en a discuté, qui n'est plus dans l'organisation, et avec les deux survivants où on a pu retracer un petit peu cela. Mais sinon, effectivement, cela n'apparaît plus. Même les documents, pour savoir ce qu'est l'organisation cellulaire qu'ils voulaient, ce sont des PowerPoint qu'on m'a envoyés, parce qu'on avait encore cela sur l'ordi quelque part, mais qui n'étaient retenus nulle part.

Bertrand OMON

Je retrouve le décalage avec plaisir, même si ce matin était également intéressant. J'ai envie de dire que tout ce que vous avez présenté — ainsi que les propos de Valérie — reflète ce qu'on vit dans de nombreuses organisations professionnelles en métropole actuellement.

J'ai particulièrement apprécié l'idée de la transmission informelle, notamment le fait que les échanges sur les situations de travail y soient bien identifiés. Par exemple, ce que nous avons essayé de développer pendant 10 ans dans le cadre des métiers d'accompagnement et de conseil, nous n'avons pas réussi à l'intégrer dans la transmission formelle et dans le processus de formation, y compris dans nos plans de formation. C'est un échec.

Le décalage existe, certes, mais j'ai malheureusement l'impression que cela ne concerne pas uniquement le monde des ONG. C'est d'ailleurs probablement l'une des raisons du mal-être professionnel de nombreux jeunes. Toutes les organisations présentent des contraintes, car les ONG ont des problèmes de budget, mais beaucoup d'entreprises, l'hôpital ou l'éducation en ont également. On se retrouve donc avec des organisations et des managements qui se ressemblent partout, où l'on conçoit la transmission ou la professionnalisation exactement comme ce que j'ai entendu ici. J'ai l'impression que ce n'est pas si exotique que ça, mais plutôt que je reconnaissais exactement ce que l'on voit ailleurs.

Galaad LEFAY

Je suis complètement d'accord avec vous. Même ce midi, on en a discuté avec quelqu'un qui avait travaillé avec les travailleurs sociaux en France. Effectivement, on se retrouve avec des constats qui ne sont pas du tout spécifiques au travail humanitaire. C'est clair, on observe cette dérive-là. On peut vraiment la renseigner parce qu'on la voit évoluer, et on est sur des terrains avec quand même des spécificités.

Du coup, on se demande justement pourquoi on se retrouve avec ce mode de gestion-là. Pourquoi veut-on absolument tout uniformiser ? Il y a cette question-là. Pourquoi uniformise-t-on tout ça ? Cela rassure, le besoin de contrôle, tout ce que l'on veut, mais on voit qu'au bout d'un moment, cette réalité-là — comme dans plein d'autres secteurs — vient reposer sur les épaules de ceux qui sont sur le terrain des travailleurs nationaux qui, en plus, sont vraiment limités dans leur survie dans ce secteur-là. Je ne veux pas aller dans des considérations... je ne vais pas utiliser de mots forts, mais ça interroge.

Philippe GAUTHIER

La thèse que vous présentez me paraît intéressante en ce qu'elle nous rappelle qu'en 1973, l'Unesco avait défini quatre types de formation ou d'apprentissage : les apprentissages formels, informels, non formels et ceux au travers de la vie. Cette définition — qui nous échappe encore beaucoup aujourd'hui — permet déjà de souligner que les apprentissages non formels et au travers de la vie n'ont pas été pris en compte dans la notion de transmission.

Votre thèse, surtout à partir de la définition de la transmission, ne pose pas la question du lieu de fabrication du savoir professionnel. Or vous décrivez des situations où une grande partie du savoir professionnel se fabrique directement sur le terrain. Je me demande pourquoi ça ne marche pas. Où est-ce que ça bloque ?

Je me rends compte que l'ONG ne peut exister que s'il y a une organisation par projet. Quel est le paradigme de l'organisation par projet ? C'est que je fixe un objectif, je déploie les moyens nécessaires pour réaliser mon objectif et je contrôle le processus : le PERT, le GANTT, l'attribution des coûts, la maîtrise des coûts, etc. pour maîtriser mon objectif. C'est un paradigme caractéristique pour ceux qui ont pratiqué la conduite de projet en milieu industriel. Vous réduisez l'incertitude, donc vous n'écoutez pas l'environnement puisque vous réduisez l'incertitude par la maîtrise du contrôle.

J'aurais bien voulu avoir votre avis sur cette difficulté que les ONG — c'est un peu le message que transporte votre thèse — ont à devenir des organisations apprenantes. Être apprenant, cela veut dire s'ouvrir à ce qui se passe dans l'instant en fabrication de savoirs professionnels, et surtout la reconnaissance. Quelles sont les dispositions de reconnaissance des savoirs professionnels qui sont fabriqués en situation que je suis susceptible de transmettre ensuite ? C'est ma question.

Galaad LEFAY

Merci beaucoup. C'est amusant que vous parliez d'organisation apprenante, car l'ONG partenaire est partie de ce concept à la base. Nous voulons devenir une organisation apprenante. Nous voulons savoir ce qui se fait sur le terrain et pouvoir le valoriser. Ce n'est pas facile à mettre en place, apparemment.

Effectivement, il y a une création du savoir professionnel qui se fait sur le terrain. C'est ce que l'on dit même aux internationaux qui sont censés arriver avec l'expertise métier. Pourtant, tout le monde le dit, cela fait partie des leitmotive que l'on retrouve. Les internationaux vont dire qu'ils apprennent leur métier une fois qu'ils arrivent. Au bout d'un moment, une stratégie vaccinale n'est pas la même à Bordeaux, dans un hôpital, qu'à Conakry en Guinée dans une école qu'on a réaménagée en site pour faire les vaccins.

Cette transformation de notre savoir pour qu'il soit applicable à la situation passe donc beaucoup par les travailleurs nationaux. Aujourd'hui, les travailleurs nationaux accompagnent énormément les travailleurs internationaux dans l'opérationnalisation de leur expertise à ces situations-là. Cela concerne autant le contact avec les patients que toutes les prises en considération, par exemple d'hygiène et de sécurité, sur tout ce qui va être lié effectivement aux aspects culturels, historiques. Il y a des façons de communiquer qui ne sont pas les mêmes.

Cela, pour le coup, c'est reconnu par tout le monde, mais c'est normal, cela se fait comme ça. Mais essayons-nous de mettre des dispositifs de reconnaissance ? Il y a une volonté, mais effectivement, je pense qu'il y a quelque chose aussi lié au secteur où on est pour des interventions d'urgence où, du coup, quand on arrive, on a tout de suite la tête dedans et au final, cette volonté reste une volonté.

Géraldine BODY

Je vais revenir sur ta méthodologie. Déjà, bravo pour avoir pensé à leur confier des appareils photo. Je trouve que c'est très pertinent de permettre aux personnes qu'on vient habituellement observer de décider ce qu'elles veulent bien nous montrer, surtout quand on n'a pas le droit ou la possibilité d'être présent.

En revanche, tu leur as donné la consigne : « Captez un moment où vous transmettez quelque chose, ou bien où vous avez l'impression d'avoir appris », si j'ai bien compris. Du coup, je me demandais ce que tu as fait de cela. Est-ce que tu l'as fait remonter à ton commanditaire ? As-tu réussi à faire un état des lieux de ce qu'ils ont appris ou ce qu'ils ont eu besoin de transmettre ? Cela permettrait déjà d'établir une base de ce qui manque dans vos formations formelles, par exemple. Est-ce que cela ressort à un moment donné dans ton travail ? Ce n'est peut-être pas l'objet de ta présentation d'aujourd'hui.

Galaad LEFAY

Oui, concernant les photographies, nous en avons discuté ensemble. Nous avons retravaillé toutes ces photos. Il y a eu un travail de sélection, car nous en avions beaucoup, avec des doublons de mêmes situations captées. À partir de cela, nous nous sommes penchés sur ce qui est transmis, vraiment l'objet. Nous avons pu faire une catégorisation déjà assez large avec les pôles de l'activité, et puis nous sommes allés un peu plus dans le détail sur la question de la restitution, pour justement mettre en parallèle ce qui existait déjà dans leurs formations ou dans les systèmes, dans les fiches de poste ou autres, et ce qu'il faudrait qu'on retrouve. Nous ne sommes pas allés au bout.

Pour moi, dans ce travail de thèse, la principale frustration vient de cette recherche partenariale où nous n'avons pas pu aller jusqu'à une véritable transformation. Ce n'est pas fermé, nous n'avons pas coupé les ponts, mais aujourd'hui, il y a une envie. Je ne sais pas jusqu'où nous pourrons aller.

Applaudissements.

Chapitre 8

Les conditions de travail des formateurs et tuteurs : qu'en dit l'Observatoire Evrest ?

Émeline MAIRE, Chercheuse statisticienne et sociologue, Cnam (CRTD, CEET et Gis-Creapt)

Céline MARDON, Chercheuse statisticienne et ergonome, Cnam (CRTD, CEET et Gis-Creapt)

Serge VOLKOFF, Chercheur statisticien et ergonome, Gis-Creapt

Céline MARDON

Nous sommes tous les trois statisticiens. Nous sommes deux, Serge Volkoff et moi-même, Céline Mardon, à être à la fois statisticiens de formation initiale, mais aussi ergonomes. Emeline Maire est sociologue quantitativiste. C'est avec notre casquette de statisticiens que nous allons vous faire cet exposé.

Je précise que cet exposé a été réalisé de façon assez opportuniste à l'occasion de ce séminaire, au vu de son thème, mais que nous ne sommes pas particulièrement spécialistes des questions de transmission, de formation ou de tutorat. Là, vous allez entendre un exercice de description statistique, tout de même émaillé de ce que nous avons pu lire sur la question du tutorat. Cela fait déjà un premier déplacement : du qualitatif vers le quantitatif ou vice versa. Le deuxième déplacement que nous faisons, c'est que nous allons parler du *travail des tuteurs* plutôt que du *travail de tutorat*, même s'il y a évidemment des liens entre les deux.

Introduction

Quels sont justement les liens entre l'un et l'autre, le travail des tuteurs et le travail de tutorat ? D'abord, le tutorat constitue une partie de l'activité de travail des tuteurs ; c'est-à-dire que dans ce que nous allons décrire par la suite, nous allons attribuer à certaines caractéristiques du travail de tutorat, une partie de ce que nous allons trouver sur le travail des tuteurs, puisque pour partie, les conditions de travail des tuteurs sont en lien avec le fait même d'être tuteur, de mener un travail de tutorat. Les différences entre tuteurs et non-tuteurs peuvent être liées à cette activité elle-même, au moins pour partie, mais pas seulement.

Il y a aussi le tutorat comme révélateur de caractéristiques des situations de travail et de l'expérience des tuteurs, puisque les tuteurs « ne sont pas n'importe qui ». Le fait d'avoir été choisi pour être tuteur, le fait d'avoir accepté de le faire ou de demander à le faire, de s'être proposé, renvoie sans doute à certaines caractéristiques de travail et de rapport au travail peut-être spécifiques de ces salariés-là en particulier.

Et puis le tutorat est mis en œuvre au gré des caractéristiques des entreprises, secteurs, métiers, etc., puisqu'il va être plus ou moins développé selon ces entreprises, secteurs, métiers, etc. ; ce que nous allons constater sur les conditions de travail des tuteurs est probablement en lien avec les caractéristiques de ces entreprises, métiers, etc.

Dans les commentaires que nous allons être amenés à faire dans la suite de cet exposé, nous allons puiser dans ces trois registres d'interprétation qui ne seront pas nécessairement discernables, au regard notamment de la grande diversité de situations que recouvre le tutorat dans le travail.

Méthodologie

Ce que nous allons vous présenter, ce sont des résultats statistiques à partir de données issues de l'observatoire Evrest : Evolutions et relations en santé-travail. Je vais vous en dire deux mots rapidement. C'est un dispositif de veille en santé-travail⁷³ qui est généraliste et exploratoire, qui permet d'analyser et de suivre différents aspects du travail et de la santé des salariés au fil du temps.

Il ne s'agit pas d'une enquête ponctuelle, mais d'un observatoire permanent qui a été mis en place depuis 2008 au niveau national, et qui repose sur les services de santé au travail qui suivent les salariés en service interentreprises notamment, et puis dans quelques grandes entreprises également.

Evrest repose sur un questionnaire court, *recto verso*, qui aborde une très grande diversité de domaines tant du côté travail que côté santé. Il a été conçu comme un dispositif partagé qui permet la production de données nationales, tout en offrant aux équipes de médecine du travail qui participent la possibilité d'adapter le dispositif à leurs besoins en fonction de préoccupations plus locales.

Aujourd'hui, nous allons nous baser sur les données de l'échantillon national. Nous allons vous montrer des résultats issus de ces données nationales recueillies d'une part en 2016-2017, que l'on va appeler le temps 1 (T1), et d'autre part en 2021-2022 que l'on appellera le temps 2 (T2).



Certains résultats en transversal concerteront les près de 11 000 individus interrogés lors de la période la plus récente, le T2, en 2021-2022. Les résultats en évolution reposeront sur les près de 1 800 salariés qui ont été interrogés à la fois en T1 et en T2, ce sera le panel, donc ce sont des individus que l'on a vus aux deux dates et vous aurez un petit repère visuel qui s'affichera quand il s'agira de résultats sur ce panel. La question utilisée, centrale dans notre exposé, est : « *Depuis un an, avez-vous eu un rôle de formateur ou tuteur ?* » Les réponses possibles étant oui ou non.

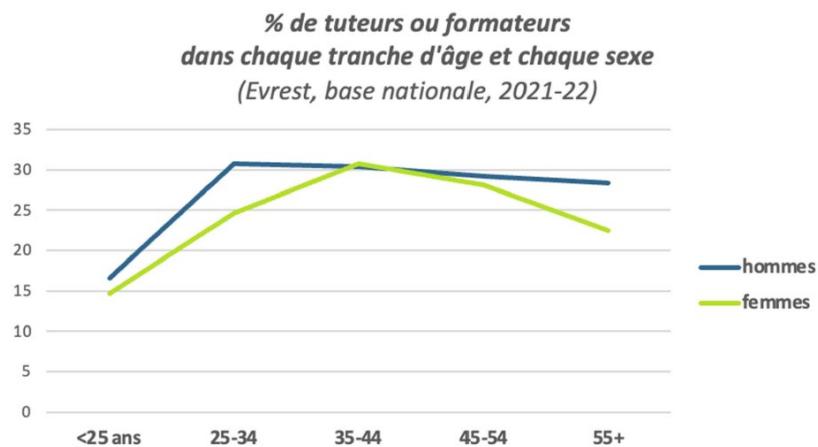
Je vais commencer par vous brosser le tableau des caractéristiques sociodémographiques des salariés concernés. Ensuite, Serge dira un mot de leur formation, puis donnera des éléments sur les tuteurs et leurs cadres temporels. Après quoi, Emeline abordera la dimension des ressources psychosociales et puis de la santé avant de conclure cet exposé.

Résultats 1 : de qui parle-t-on ?

En 2021-2022, le temps 2, on a 26,6 % des salariés qui disaient avoir eu un rôle de formateur ou tuteur dans l'année écoulée. C'est un point de moins qu'en 2016-2017. Il y en a un peu moins, mais ce n'est guère différent. On ne peut pas conclure à une tendance particulière.

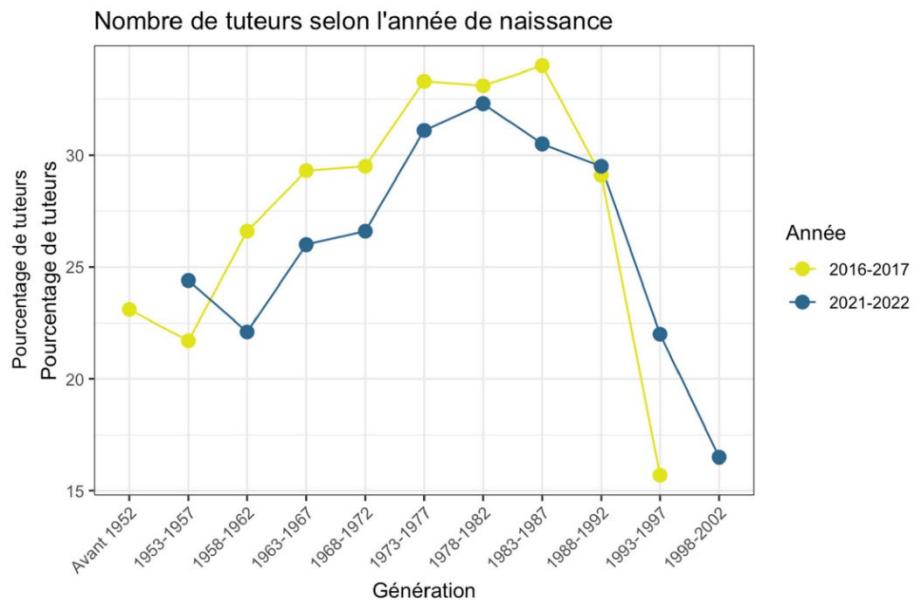
Sur le graphique ci-après, vous avez la proportion à chaque âge, d'une part chez les femmes en vert et puis chez les hommes en bleu, des réponses « oui » à la question : « Avez-vous été tuteur/formateur sur la dernière année ? »

⁷³ <http://evrest.istnf.fr/page-35-0-0.html#menu>



Contrairement à une idée reçue, on constate que ce ne sont pas particulièrement les salariés les plus âgés qui sont tuteurs. On observe même une légère baisse avec l'âge, notamment chez les femmes au-delà de 55 ans. Ce constat est cohérent avec les observations de Serge et Anne-Françoise Molinié il y a une dizaine d'années⁷⁴, à partir des données 2010-2011 de ce même observatoire Evrest.

Le graphique suivant, qui sera le seul de l'exposé à mobiliser les données transversales aux deux dates, utilise les données de T1 — environ 20 000 individus — et de T2 — environ 10 000 individus — sans que ce soient (en général) les mêmes personnes aux deux dates. La courbe verte correspond aux réponses positives en T1 et la courbe bleue aux réponses positives en T2. Ce graphique présente les années de naissance en abscisse, avec les plus jeunes à droite et les plus âgés à gauche. Les deux moments d'interrogation T1 et T2 sont espacés de 5 ans en moyenne, d'où notre choix des 9 tranches d'années de naissance, ou disons « pseudo-cohortes » que l'on a mises en abscisse, regroupant chacune 5 années de naissance. Ainsi, les salariés de chaque pseudo-cohorte ou « génération » atteignent en T2 l'âge qu'avaient ceux de la pseudo-cohorte immédiate précédente en T1.

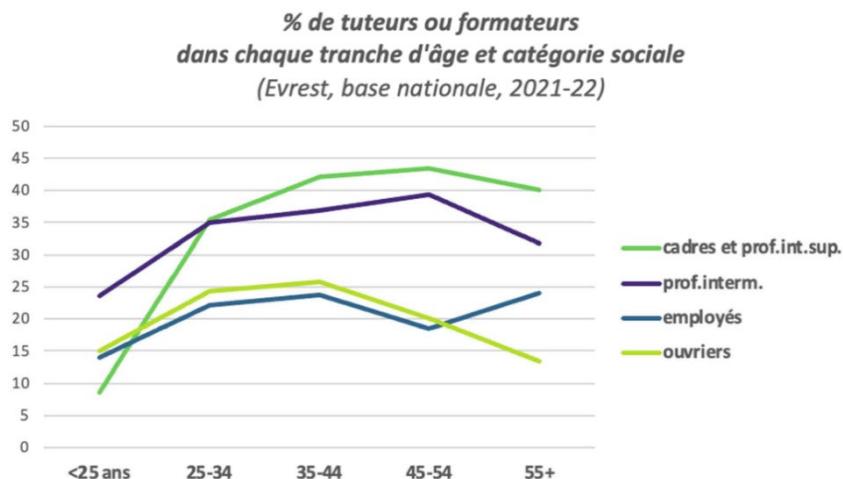


Ce type de graphique permet de comparer à la fois la proportion de tuteurs parmi les salariés de différentes générations à une même date d'enquête, la proportion de tuteurs parmi les salariés d'une même génération d'une date à l'autre et la proportion de tuteurs parmi des salariés de même groupe d'âge à des époques différentes.

⁷⁴ Molinié A.-F., Volkoff S., 2013, « Emploi de seniors en Europe : les conditions d'un travail « soutenable » », *Connaissance de l'emploi*, Centre d'études de l'emploi, n° 106, septembre. <https://ceet.cnam.fr/publications/connaissance-de-l-emploi/connaissance-de-l-emploi-2013-949403.kjsp>

On constate que dans chaque pseudo-cohorte, il y a légèrement moins de tuteurs que quelques années auparavant, sauf chez les plus jeunes où cette proportion augmente entre les deux dates d'interrogation.

Le graphique suivant décline par catégorie socioprofessionnelle les réponses positives à la question du tutorat sur l'année passée. On constate que, hormis chez les salariés les plus jeunes, ce sont les cadres et les professions intermédiaires qui comportent davantage de tuteurs que les catégories employés et ouvriers, à tous les âges.



La faible proportion de cadres tuteurs chez les moins de 25 ans peut être liée au fait qu'ils commencent leur parcours plus tard, et donc que peu d'entre eux ont avant 25 ans une ancienneté suffisante pour tutorer. On suppose qu'à tout âge certains cadres encadrants se sont naturellement déclarés comme tuteurs, étant souvent amenés à expliquer le travail aux nouveaux arrivants dans l'équipe. Cette interprétation est renforcée par le fait que la courbe des professions intermédiaires est presque au niveau de celle des cadres, or elle inclut les contremaîtres et les agents de maîtrise.

En milieu ouvrier, on n'observe pas le modèle du professionnel âgé le plus expérimenté transmettant son savoir-faire, puisque seulement 14 % des ouvriers les plus âgés se sont déclarés tuteurs dans l'année passée. C'est plutôt une expérience acquise dans les premières années de la vie professionnelle qui semble permettre de tenir ce rôle davantage en première moitié de carrière.

Concernant la proportion de salariés ayant assuré un rôle de tuteur dans l'année écoulée selon la taille de l'entreprise⁷⁵, les différences sont assez peu marquées. On observe un léger gradient avec une légère augmentation de la proportion de tuteurs quand la taille de l'entreprise augmente. Le tutorat recouvre probablement des réalités très diverses selon qu'on se place dans une petite entreprise ou dans un établissement appartenant à un grand groupe. Dans une très petite entreprise, c'est souvent le patron qui assure ce rôle de tuteur, mais il n'est pas interrogé dans Evrest puisqu'il n'est pas salarié.

Enfin, on constate que les tuteurs sont davantage « intégrés », avec 95 % de CDI chez les tuteurs contre 87 % chez les non-tuteurs. Si on a la lecture inverse, on peut se dire qu'il y aurait presque 3 fois plus de précaires chez les non-tuteurs que chez les tuteurs. Par ailleurs les tuteurs sont moins souvent à temps partiel, ils sont un peu moins nombreux à craindre pour leur sécurité d'emploi. Et puis, les tuteurs ont moins souvent changé d'emploi dans l'année écoulée. On peut rapprocher ces

⁷⁵ graphique non présenté ici

résultats⁷⁶ d'une citation de Bahl⁷⁷ qui écrit : « La Direction voit en vous un employé compétent et de confiance. »

Pour regrouper et discuter ces différents constats, nous avons procédé à une analyse multivariée pour examiner les liens entre le rôle de tuteur déclaré par les salariés et chacune des caractéristiques socio-démographiques que vous retrouvez ici en ligne dans le tableau ci-après, « toutes choses égales par ailleurs », c'est-à-dire que pour chaque caractéristique, la teneur du lien constaté est indépendante des valeurs des autres caractéristiques dans le modèle, des autres lignes du tableau. La cote relative — ou *odds ratio* en anglais — indique comment la caractéristique considérée fait varier la probabilité d'avoir été tuteur par rapport à la référence choisie. Si la cote relative est supérieure à 1, cette probabilité augmente d'autant plus que la cote relative est élevée, alors qu'une cote relative comprise entre 0 et 1 veut dire que la probabilité d'être déclaré tuteur baisse. Si elle est égale à 1, il n'y a pas de lien avéré entre la caractéristique considérée et le fait d'avoir été tuteur. C'est pourquoi nous avons fait ressortir en gras les cotes relatives qui sont significativement différentes de 1, autrement dit, qui sont associées à des caractéristiques qui ont un effet significatif sur le fait de s'être déclaré tuteur dans l'année écoulée. Par exemple, le fait d'être un homme par rapport à être une femme — c'est la première ligne — ne change pratiquement pas la probabilité d'être tuteur, toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire ici indépendamment de l'âge, de la CSP, etc.

Analyse multivariée des facteurs influençant la probabilité d'être tuteur (cotes relatives)

	Cote relative	int. de confiance .05
(réf.femme) Homme	1,03	[0,94 – 1,14]
(réf.15-24ans) 25-34	1,63	[1,36 – 1,96]
35-44	1,86	[1,55 – 2,24]
45-54	1,71	[1,42 – 2,05]
55 et +	1,45	[1,19 – 1,77]
(réf ouvrier) employé	1,05	[0,92 – 1,21]
prof.interm.	1,66	[1,48 – 1,86]
cadre sup	1,96	[1,73 – 2,22]
(réf autre contrat) CDI	1,58	[1,30 – 1,91]
(réf taille <10) 10-99	1,03	[0,89 – 1,19]
100-999	1,15	[0,99 – 1,34]
1000 et +	0,85	[0,73 – 1,19]

Ce qui ressort ici comme facteur en lien avec une probabilité plus grande d'avoir été tuteur, c'est d'avoir 25 ans et plus d'une part, avec un mode à 35-44 ans qui renforce au plus la probabilité d'être tuteur dans les âges ; et d'être cadre ou de profession intermédiaire d'autre part. On remarque en passant que la taille d'entreprise ne ressort pas comme significative malgré le léger gradient qu'on évoquait juste avant.

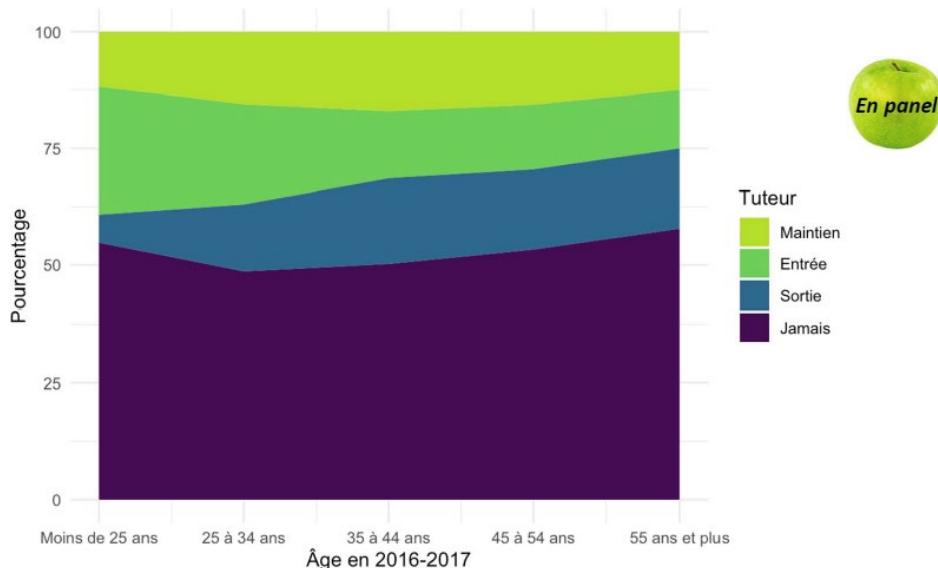
Premier graphique à présent sur les données de panel (ci-dessous) : là, on s'intéresse aux 1 800 salariés qui ont été vus à la fois en T1 et en T2, et à la façon dont leur réponse à la question sur le fait d'avoir été tuteur dans l'année écoulée évolue d'une interrogation à l'autre. Pour préciser, ces salariés du panel, les 1 800, sont un petit tiers à avoir été tuteurs dans l'année alors qu'en transversal, c'est un peu moins de 27 %, donc il y a un petit peu plus de tuteurs dans le panel, chez ceux qui ont été

⁷⁶ graphiques non présentés ici

⁷⁷ Bahl, A. (2019). « Le/la formateur·rice : une position fragile. Étude de cas de grandes et moyennes entreprises, en Allemagne », *Formation emploi*, 146(2), 53-75.

interrogés à 5 ans d'écart, ce qui va dans le même sens que les commentaires que je faisais un peu plus tôt sur le fait que les tuteurs sont davantage « intégrés ». En tout cas, ils ont été revus par les services de médecine du travail, à 5 ans d'écart.

« Entrées » et « sorties » de la fonction de tuteur entre T1 et T2, selon l'âge



Ici, on met des guillemets à « entrées » et « sorties » de la fonction de tuteur, parce qu'il y a quand même des choses qui ont pu se passer en la matière entre les deux dates T1 et T2 : dans la question, c'est « *depuis un an* ». Peut-être que quelqu'un qui a l'air d'être « entré » est re-sorti, puis re-rentré... De même, ce qui correspond à la légende « jamais », c'est en fait : ni en T1 ni en T2, ça ne veut pas dire qu'ils n'ont jamais été tuteurs. Ils ont pu l'être avant T1, certains l'ont peut-être été entre les deux dates en étant repassés à non-tuteurs plus d'un an avant d'avoir été réinterrogés en T2... Il faudrait des guillemets à chaque terme de la légende en fin de compte.

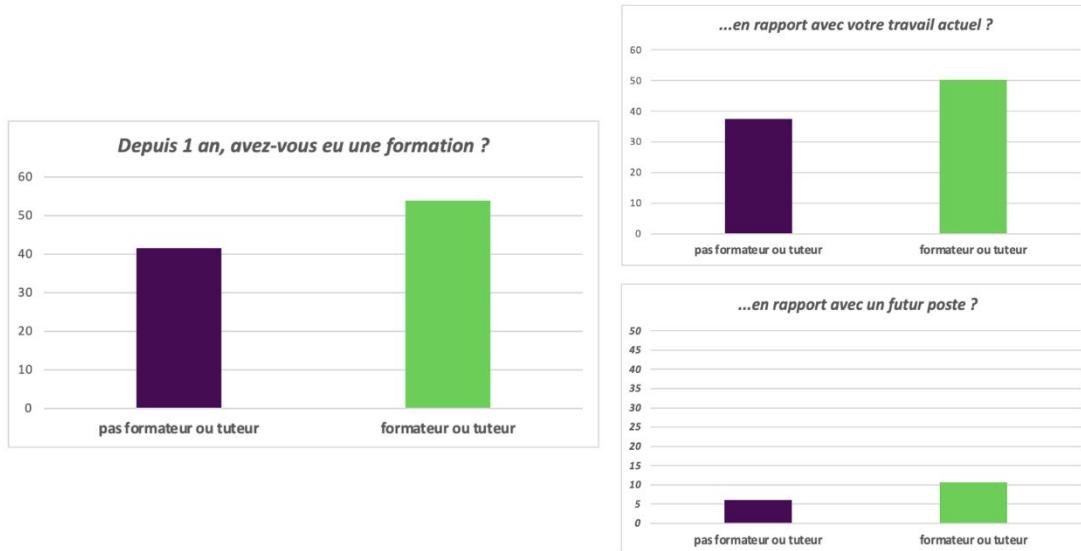
En tout cas, ce qui est marquant ici, c'est que la répartition des « jamais », en tout cas « jamais » en T1 ni en T2, ou « toujours » tuteurs en T1 ou en T2, c'est assez équilibré entre les tranches d'âge que vous avez en abscisse, puisque vous voyez que le violet en bas et le vert clair en haut, c'est assez stable par rapport à l'âge.

En revanche on « devient » davantage tuteur en première partie de carrière puisque le vert foncé est plus large à gauche du graphique qu'à droite. On en « sort » davantage au fil des tranches d'âge et ce dès la première partie de carrière (c'est le bleu foncé). Vous voyez que jusqu'à 45 ans, on a de moins en moins d'entrées et de plus en plus de sorties, et à partir de 45 ans, c'est à peu près équivalent à tout âge. On peut en tout cas supposer qu'entrées et sorties introduisent une différenciation sur la suite du parcours professionnel, mais on y reviendra en conclusion.

Serge VOLKOFF

Dernier volet des résultats sociodémographiques : les questions de formation, sur lesquelles nous n'avions pas d'attentes précises. Néanmoins, dans le travail réalisé avec Anne-Françoise Molinié il y a 10 ans, nous avions trouvé des résultats similaires à ceux présentés ici : globalement, les tuteurs ont davantage bénéficié de formations dans l'année que les non-tuteurs. En d'autres termes, le fait de dispenser des formations à d'autres est assez corrélé au fait d'en recevoir soi-même. Cela est visible sur les trois graphiques ci-dessous : à gauche pour l'ensemble des formations possibles, en haut à droite pour les formations en rapport avec le travail actuel. Cela s'inscrit dans la continuité des propos

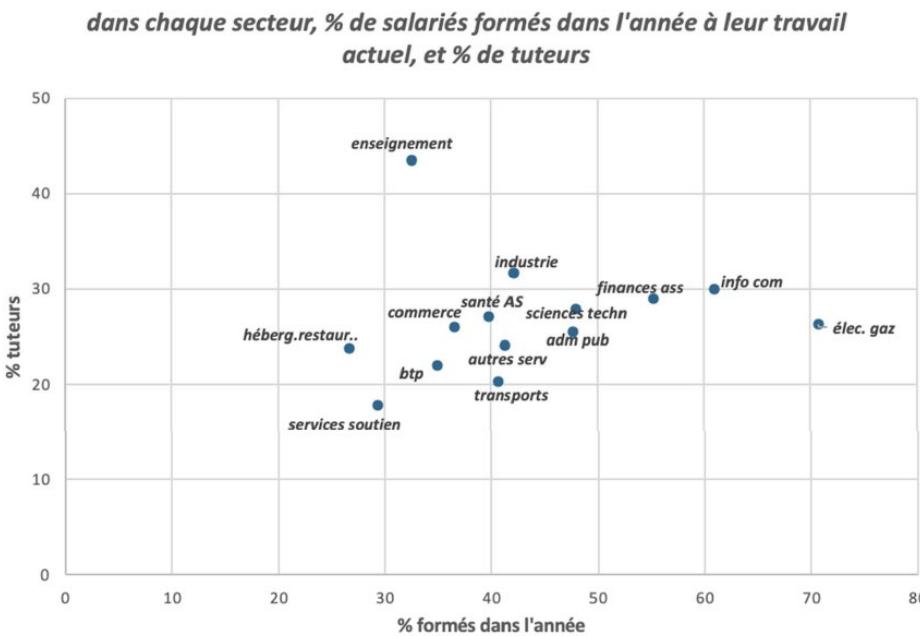
de Céline sur une meilleure « intégration », et concerne même les formations en rapport avec un futur poste (en bas à droite). Nous n'avons pas d'interprétation aisée pour ce dernier point. Il faudrait examiner plus en détail, surtout de manière qualitative, mais nous avons émis l'hypothèse que pour certaines personnes, le fait d'être tuteur à un moment donné pourrait être une sorte de prélude à des responsabilités d'encadrement futures.



Nous avons également examiné (dans le graphique suivant) le lien entre la présence de tuteurs et la formation à l'échelle sectorielle, car la corrélation que nous venons d'observer pourrait être liée aux pratiques des différents secteurs. Il pourrait d'ailleurs y avoir une corrélation inverse, c'est-à-dire des secteurs qui privilégient davantage la formation sur le tas et d'autres qui optent pour des formations plus formalisées en stage.

Le graphique présente un nuage de points sectoriels qui montre une légère tendance ascendante de gauche à droite. Autrement dit, plus un secteur favorise l'accès à la formation, plus on y trouve une proportion élevée de tuteurs. La pente n'est pas très prononcée, ce qui s'explique par le fait que le pourcentage de tuteurs est plus faible, et varie moins, que le pourcentage de personnes accédant à la formation.

Vous pourrez examiner les cas singuliers lorsque le diaporama sera disponible. À l'extrême, on trouve les secteurs de l'industrie électrique et gazière où il y a beaucoup plus de formation qu'ailleurs, mais qui se situent dans la moyenne en termes de tutorat. Il y a un point particulier très compréhensible tout en haut, qui correspond au secteur de l'enseignement. Bien qu'il y ait peu d'enseignants dans l'enquête, car nous sommes dans le privé, il y en a suffisamment pour constituer un point pour ce secteur. Naturellement, beaucoup d'entre eux ont déclaré avoir eu un rôle de formateur ou de tuteur : pour leurs élèves.



C'était ici la fin de la partie sociodémographique de notre exposé. La deuxième partie des résultats concerne le tutorat et ses cadres temporels. Nous nous sommes appuyés sur certains écrits consultés ces dernières semaines, de manière opportuniste comme l'a mentionné Céline, à l'occasion de ce séminaire. Nous ne sommes pas des spécialistes et n'avons pas effectué un travail approfondi sur la littérature, mais nous citerons quelques références et noms d'auteurs.

Résultats 2 : Les tuteurs et leurs cadres temporels

Ce que nous allons dire sur les cadres temporels est en lien avec ce que souligne beaucoup Jeanne Thébault, que vous avez largement entendue notamment hier matin, qui est que la transmission peut devenir un révélateur des contraintes engendrées par l'organisation du travail. On va retrouver ça, vous allez le voir.

Cette brève exploration de la littérature nous a rappelé que les auteurs étudiant le tutorat le décrivent comme une modalité formative aux contours flous⁷⁸, entre prescription et implicite⁷⁹, avec des usages très divers dans son déploiement⁸⁰. Cela peut être qualifié d'activité hybride entre objectifs de formation et de travail⁸¹, où la formation se confond souvent avec le travail lui-même⁸². Il y a centralement – et nous verrons que ce n'est pas acquis — le souci de dégager du temps et d'arbitrer entre production et transmission⁸³. Éric Verdier⁸⁴ mentionne dans un article que les formés ont aussi leurs contraintes

⁷⁸ Anne-Lise Ulmann, « Les apprentis, au cœur de “l’introuvable relation” formateur-tuteur », *Formation emploi*, vol. 141, n° 1, Marseille, Céreq, 2018, pp. 11-26.

⁷⁹ Vincent Alonso Vilches et Florence Pirard, « Le tutorat dans les métiers de l’interaction humaine . Apprendre à partir de situations complexes », *Formation emploi*, vol. 141, n° 1, Marseille, Céreq, 2018, pp. 27-44.

⁸⁰ Dominique Trébert, Fanny Bovey, Camille Montefusco, et al., « Former à « prendre sa place » dans une équipe du travail social : une dimension collective des pratiques de tutorat », *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, n° 62, Presses universitaires de la méditerranée, novembre 2021.

⁸¹ Vanessa Rémery et Vassiliki Markaki, *Travailler et former : l’activité hybride des tuteurs*.

⁸² Vincent Alonso Vilches et Florence Pirard, *loc. cit.*

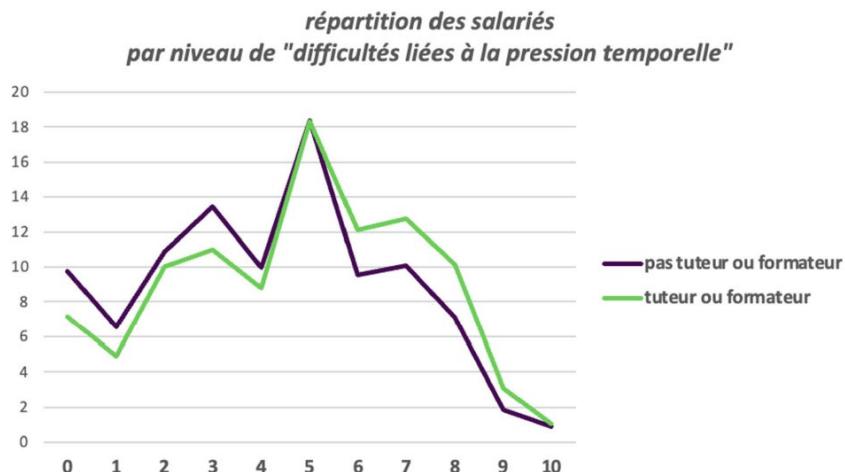
⁸³ Jeanne Thébault, « La transmission professionnelle en situation de travail : Une approche ergonomique », *Formation emploi*, vol. 141, n° 1, Marseille, Céreq, 2018, pp. 67-87.

⁸⁴ Eric Verdier, « Petites entreprises et jeunes salariés de la réparation automobile : le rôle de la formation initiale dans la prévention des risques professionnels », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, n° 111, La documentation française, septembre 2010, pp. 67-83.

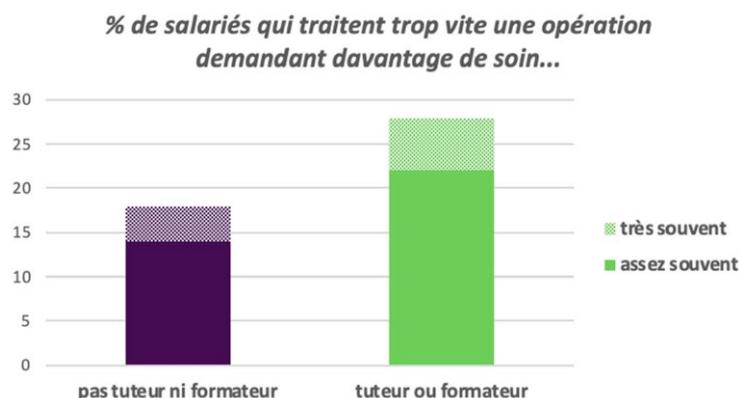
temporelles, comme un examen à venir ou une année scolaire à boucler, ce qui peut également avoir un impact sur les contraintes de temps des tuteurs.

Il est indéniable qu'il y a un surcroît de pression temporelle dans le travail des tuteurs. Précisons, comme l'a souligné Céline au début, qu'il s'agit de leur travail en général, dont le tutorat ne représente qu'une partie. Nous décrivons ici leur travail global.

Le graphique ci-après montre la répartition des personnes qui, sur une échelle analogique, indiquent leur degré de pression temporelle de 0 à 10. On observe que sur la partie droite, la courbe verte des tuteurs et formateurs est au-dessus de celle des non-tuteurs et formateurs. À gauche, c'est l'inverse, c'est-à-dire qu'il y a davantage de pression pas trop forte chez les non-tuteurs.



Dans la figure suivante on va détailler une question précise du questionnaire : « Devez-vous, très souvent, assez souvent ou rarement traiter trop vite une opération qui demanderait davantage de soin ? » C'est une question fétiche beaucoup des enquêtes menées par le Creapt ou avec sa participation. Elle a fait ses preuves pour interroger l'intensité du travail. Vous voyez la différence sur le graphique. Les tuteurs sont en vert à droite et les réponses assez souvent sont en couleur pleine, très souvent en couleur hachurée. Il y a nettement plus de tuteurs qui déclarent devoir traiter trop vite une opération.

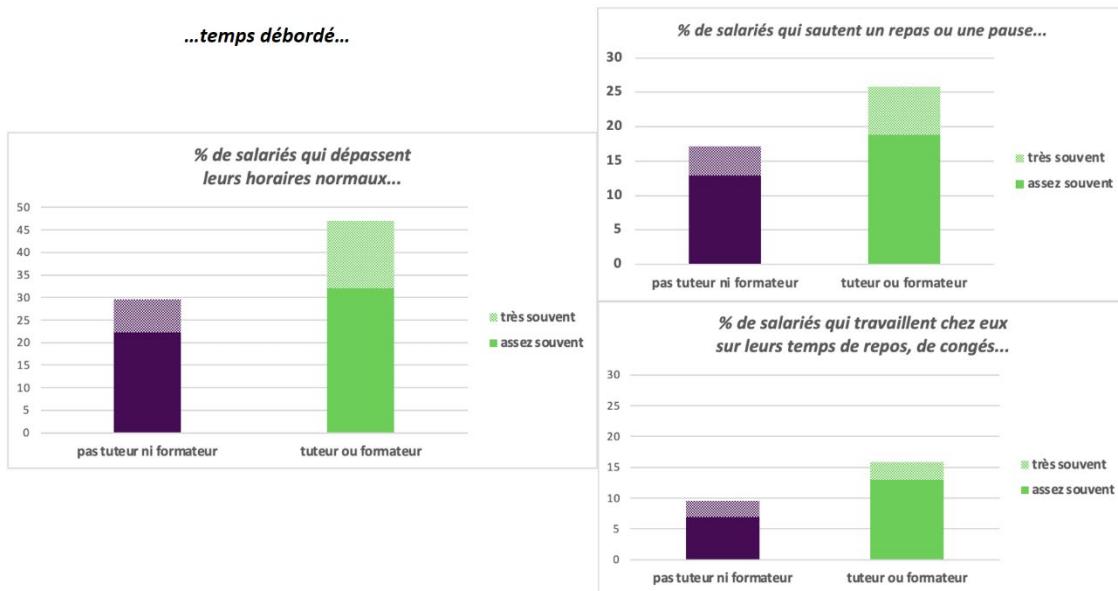


Des résultats analogues⁸⁵ sont trouvés pour ce qu'on appellerait plutôt du « temps haché » : les tuteurs sont plus nombreux à devoir souvent abandonner une tâche pour une autre, et juger cette interruption perturbante. Peut-être qu'une partie de ces perturbations vient des tutorés. On ne le sait pas dans l'enquête, mais on peut faire cette supposition. Mais par ailleurs, abandonner une tâche pour une autre a aussi pour certains d'entre eux un aspect positif, ce qui est assez intéressant. Ces interruptions ne sont pas toutes négatives. Ce sont celles des tutorés ou d'autres personnes. Il y a une phrase d'un chercheur sur ces questions qui dit : « Les formateurs et formatrices sont nombreux et nombreuses à apprécier

⁸⁵ graphique non repris ici

cette tâche supplémentaire, car ça change de leur routine professionnelle habituelle. »⁸⁶ On va y revenir dans la partie que va présenter Emeline dans un instant, cette histoire de variété du travail. Restons sur les contraintes temporelles.

Là où les écarts sont les plus flagrants, c'est sur les débordements d'horaires (graphiques ci-après) : dépasser ses horaires normaux très souvent ou assez souvent, sauter un repas ou une pause, mais aussi travailler chez soi sur des temps de repos ou de congés, etc. Les échelles ne sont pas forcément les mêmes selon les graphiques, mais le différentiel est toujours très net.



À présent, pour ne pas vous présenter tout le temps des graphiques, on vous donne juste, sous forme littérale, d'autres constats. Les tuteurs sont un peu plus nombreux que les non-tuteurs à avoir des déplacements professionnels de plus de 24 heures. Cela peut être largement lié à la structure par catégorie sociale. Souvenons-nous qu'il y a plus de cadres. Ils sont un peu moins nombreux à ne pas arriver à concilier vie professionnelle et vie personnelle. La conciliation entre sphères de vie semblerait plutôt un peu meilleure chez les tuteurs, mais c'est quelque chose que l'on comprend très bien, car ce n'est pas « n'importe qui », qui devient tuteur. On peut se dire, par exemple, que des mères de jeunes enfants, on ne leur confie pas forcément, ou elles n'acceptent pas ou ne candidatent pas à des fonctions de tutrice, au moins dans cette période de leur vie. Cela ne peut pas être vérifié ici, on n'a pas la situation de famille dans le questionnaire.

On a regroupé tout cela dans une analyse multivariée⁸⁷, pour voir en quoi le fait d'être tuteur contribue à avoir une pression temporelle élevée, avec les grilles analogiques à 7 ou plus, traiter trop vite une opération, etc. Le fait d'être tuteur, toutes choses égales par ailleurs — CSP, sexe, âge, etc. — multiplie par 1,5 ou 1,6 la probabilité de dépasser souvent ses horaires. C'est donc tout à fait considérable.

En longitudinal, en panel, on constate quelque chose de tout à fait flagrant⁸⁸ : les entrants, ceux qui sont devenus tuteurs entre la première date et la deuxième, font vraiment un bond en termes de pression temporelle à 7 ou plus. Il peut y avoir des situations intermédiaires et tout n'est peut-être pas dû à la fonction de tuteur elle-même, mais c'est très parlant concernant les difficultés liées à la pression temporelle. Le résultat est plus ou moins analogue pour le fait de traiter trop vite une opération ou le

⁸⁶ Anke Bahl, « Le/la formateur·rice : une position fragile. Étude de cas de grandes et moyennes entreprises, en Allemagne », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, n° 146, La documentation française, juin 2019, p. 53-75.

⁸⁷ tableau non repris ici

⁸⁸ graphique non repris ici

fait de dépasser les horaires normaux. Les entrants, c'est comme s'ils découvraient — en se retrouvant en position de tuteur — une montée de la pression temporelle.

Résultats 3 : Les tuteurs et leurs « ressources psychosociales »

Émeline MAIRE

Pour cette nouvelle partie, nous allons nous intéresser aux ressources psychosociales des tuteurs et tutrices et questionner les marges d'action qu'ils et elles ont, leurs possibilités de développement des compétences et les potentiels conflits de valeurs qui émergent dans l'activité.

Nous débuterons cette partie avec quelques repères issus de la littérature, en commençant par cette citation d'Anne-Lise Ullmann⁸⁹ : « Dans les fonctionnements où prévaut le partage collectif des questions du travail, l'intégration des apprentis est moins pesante pour les tuteurs. »

Tout d'abord, concernant l'aspect collectif du travail, on peut noter que le tutorat n'est pas une relation hiérarchique unidimensionnelle. Elle ne l'est pas puisque le ou la tutrice apprend également de cette relation tutorale. De plus, cette relation s'inscrit dans un contexte organisationnel plus large qui inclut de fait d'autres acteurs et actrices, par exemple la direction ou les collègues. Le tutorat, même s'il est porté par une personne en particulier, est donc collectif.

C'est ce que désigne Vladimir Iazykoff⁹⁰ sous le terme de tutorat collégial ; il écrit : « La prise en charge du ou des nouveaux se fait le plus souvent par l'ensemble de l'équipe. » C'est aussi ce que souligne Jeanne Thébault, que la relation de tutorat peut sortir du simple binôme et dans ces cas, c'est le collectif qui se charge de la conciliation entre production et transmission, notamment. On va donc libérer du temps aux autres pour favoriser la transmission ou prendre soi-même une part de la transmission.

Cette dimension collective est une ressource pour le bon déroulement du tutorat. C'est ce que note, encore une fois, Anne-Lise Ullmann. C'est dans les milieux où il existe des espaces d'échanges, de débats sur le travail que l'intégration des nouveaux arrivants et des nouvelles arrivantes se fait de manière plus fluide.

De plus, cette dimension collective du tutorat a des effets individuels sur le développement des compétences. Ce n'est pas seulement un moyen de développer les compétences du ou de la tutoré-e, mais également celles de la personne qui la forme. On note encore, pour citer Vladimir Iazykoff⁹¹, que « le tutorat permet une mutualisation des connaissances et donc de les mettre à jour à partir de celles des collègues. »

Par ailleurs, le tutorat crée ce que Baudrit⁹² appelle un effet tuteur. C'est-à-dire que le tuteur ou la tutrice, à travers son travail d'enseignement, apprend lui aussi et développe ses propres compétences. Cette mission de tutorat permet par ailleurs de développer une réflexion sur son activité et permet de la faire évoluer. En effet, l'expérience n'est pas seulement transmise. Il s'engage en amont une réflexion sur celle-ci avant de la transmettre et dès lors, le tutorat peut devenir un espace possible d'interrogation sur son travail, cette réflexion pouvant être individuelle ou collective.

Néanmoins, on note une petite ombre au tableau qui est que l'activité de tutorat ne se solde pas forcément par une meilleure reconnaissance du travail, même plutôt au contraire.

⁸⁹ Anne-Lise Ullmann, *loc. cit.*

⁹⁰ Vladimir Iazykoff, « Construire la compétence collective par la transmission entre générations : le tutorat, entre tradition et modernité », *Formation emploi*, vol. 141, n° 1, Marseille, Céreq, 2018, p. 89-105.

⁹¹ *Ibid.*

⁹² Alain Baudrit, « Chapitre 3. L'effet-tuteur : ses principales caractéristiques », *Pratiques pédagogiques*, vol. 2, section Sciences de l'éducation, De Boeck Supérieur, 2007, p. 47-69.

Ce petit tour d'horizon de la littérature étant fait, voyons ce que nous donnent nos données. Nous observons, à partir des données d'Evrest, que les tuteurs et les tutrices ont plus de marge d'action puisqu'ils et elles déclarent moins ne pas pouvoir choisir la façon de procéder dans leur travail : 15 % des tutrices et tuteurs contre 22 % des non-tuteurs et non-tutrices. À l'inverse, ils et elles sont plus nombreux et nombreuses à avoir le choix dans la façon de procéder.

On note également que les tuteurs et tutrices ont plus souvent des possibilités d'entraide et de coopération. Cela fait directement écho à ce que nous avons pu évoquer sur la littérature, où la relation de tutorat s'inscrit dans le collectif de travail.

S'agissant ensuite des possibilités de développement, les tuteurs et tutrices déclarent plus souvent avoir des possibilités d'apprendre, et donc que le tutorat n'est pas seulement un moyen de développer les compétences de la personne tutorée, mais également de celle de la personne qui tutoie.

On note également que les personnes qui ont des fonctions de tuteurs ou tutrices déclarent moins souvent une monotonie dans leur travail, puisqu'ils et elles sont moins de 10 % à dire que leur travail n'est pas du tout ou plutôt pas varié, contre près de 18 % des non-tuteurs et tutrices.

Une petite citation pour illustrer cela : « *Les maîtres se considèrent eux-mêmes comme ayant toujours à apprendre.* »⁹³ Effectivement, leur activité, pas seulement leur activité de tuteurs et tutrices puisqu'encore une fois, on ne sait pas si c'est juste l'activité de tutorat, mais en tout cas, leur activité dans sa globalité semble leur offrir plus fréquemment des possibilités de développement par rapport à ceux qui ne déclarent pas être tuteurs ou tutrices.

Sur la question des conflits de valeur, on retient trois dimensions : le fait d'être reconnu dans son travail, le fait d'avoir ou non les moyens de faire un travail de qualité et enfin le fait de devoir faire des choses que l'on désapprouve.

Pour les deux premiers points, les tuteurs et tutrices sont plus nombreux et nombreuses à déclarer ne plutôt pas ou pas du tout être reconnus dans leur travail, ou avoir les moyens de faire un travail de qualité. S'agissant de la qualité du travail, cela fait écho à une étude menée par Corinne Gaudart et Jeanne Thébault⁹⁴ dans un service de gérontologie, où les questions de transmission et de qualité du travail se mêlaient. En effet, les soignants et soignantes n'avaient pas le temps de faire correctement leur travail et la transmission accentuait cette réalité. Pour les citer : « *Que transmettons-nous de la pratique professionnelle, quand soi-même, on considère que certaines de nos pratiques peuvent tourner à la maltraitance vis-à-vis des patients ?* » On se pose alors la question de ce que l'on transmet dans ces cas-là : le travail bien fait qu'on n'a pas le temps de réaliser ou le travail bâclé, mais qui est celui qui doit être fait pour tenir les délais ? On a donc cette accentuation du manque de moyens pour faire un travail de qualité qui se retrouve dans l'activité de tutorat.

Pour le dernier point, sur le fait de faire des choses que l'on désapprouve, on n'observe pas de différence significative entre les tuteurs-tutrices et les non-tuteurs/tutrices.

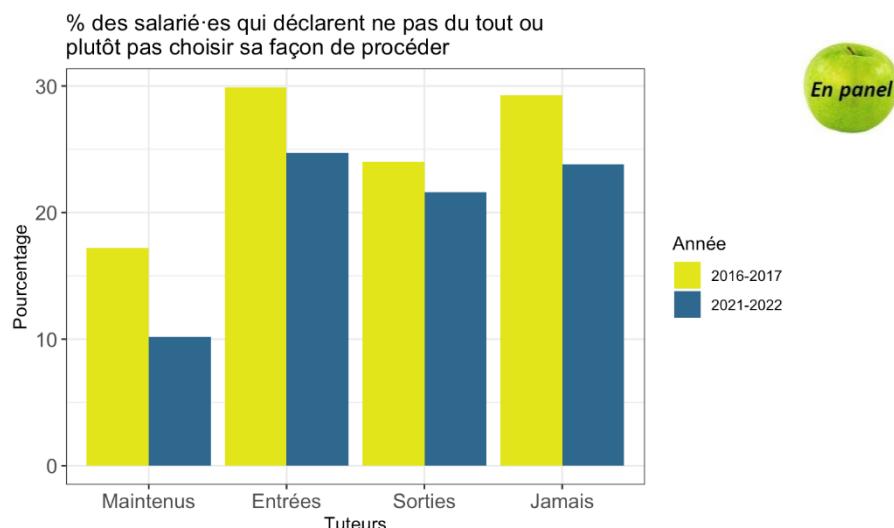
On passe à l'analyse multivariée avec le même principe que précédemment. On regarde l'effet d'être tuteur sur trois items : le choix dans la façon de procéder, le travail permet d'apprendre et le travail varié, en contrôlant par les variables sociodémographiques mentionnées avant.

On observe alors que le tutorat est effectivement un facteur protecteur s'agissant du manque d'autonomie, de la monotonie et du peu de possibilités d'apprendre. Par exemple, le fait d'être tuteur réduit

⁹³ Lucile Vadcard, « Postface. Retour aux sources... Le modèle compagnonnique au service du tutorat », *Formation emploi*, vol. 141, n° 1, Marseille, Céreq, 2018, p. 107-116.

⁹⁴ Corinne Gaudart et Jeanne Thébault, « La fidélisation du personnel paramédical dans un service de gérontologie : enjeux et déterminants », *Activités, expérience et santé à l'épreuve des évolutions du travail : recherches dans quatre secteurs professionnels. Actes du séminaire Âges et travail 2007*, Paris, France, CREAPT - Centre de Recherches sur l'Expérience l'Age et les Populations au Travail, coll. « Coll. Rapport de recherche du CEE, n° 51 », 2007, p. 43-59.

de moitié le risque de déclarer ne pas du tout avoir un travail varié. La réduction des risques est d'autant plus forte s'agissant de déclarer pas du tout pour ces trois items.



Quand on s'intéresse aux données du panel : concernant le choix dans la manière de procéder, on peut noter dans un premier temps qu'il y a une amélioration globale entre les deux périodes, puisque les barres bleues sont toujours inférieures aux barres vertes. Cela pourrait notamment s'expliquer — au moins en partie — par le fait que les individus ont avancé en âge entre les deux dates, ce qui permet une plus grande autonomie. En première période, on retrouve ce que l'on a pu observer précédemment. Ce sont les non-tuteurs et non-tutrices — les barres jaunes « entrées » et « jamais » — qui déclarent le plus de manque de liberté dans la manière de procéder. En comparant vraiment entre les deux dates, ce sont celles et ceux qui sortent du tutorat qui ont la plus faible amélioration s'agissant de l'autonomie.

Pour la possibilité d'apprendre dans son travail, on constate une dégradation entre les deux périodes pour ceux qui ne sont pas tuteurs en 2021-2022, soit les sorties ou ceux qui ne l'ont jamais été. On observe une stabilité pour ceux qui entrent dans le tutorat et une légère amélioration pour ceux qui se maintiennent dans le statut de tuteurs et tutrices.

Quant au travail varié, on observe de fortes différences entre ceux qui se « maintiennent » dans le tutorat et ceux qui ne le sont « jamais », avec près de 10 points d'écart en seconde période. Les premiers déclarent plus avoir un travail varié, et ce encore plus en seconde période, tandis que les seconds sont celles et ceux qui sont le plus confrontés au fait de ne pas du tout ou plutôt pas avoir un travail varié. Le fait de « rester » tuteur semble alors apporter des améliorations vis-à-vis de la monotonie du travail effectué. On observe d'ailleurs des résultats très similaires s'agissant des « entrants » et des « sortants », avec une légère dégradation entre les deux périodes pour chacune de ces deux catégories. On n'a donc pas forcément un effet net du tutorat sur l'amélioration ou la dégradation du travail en termes de variété. Néanmoins, les résultats, notamment pour les « entrants », peuvent être un peu surprenants au vu de ce que l'on a pu observer à la fois pour ceux qui se maintiennent, mais également à la lumière des résultats pour la période 2021-2022. Cela peut être nuancé par le fait que celles et ceux qui tutorent ne le font généralement pas à temps plein, et donc que la monotonie peut venir des tâches qu'ils font à côté.

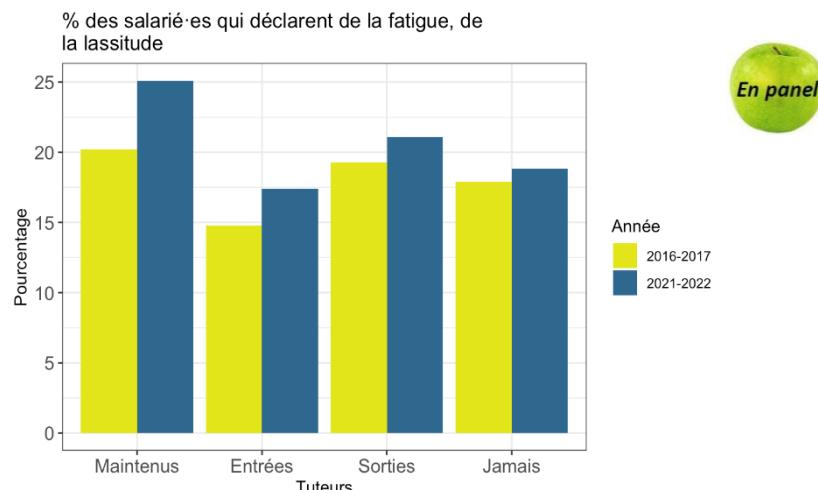
Résultats 4 : Les tuteurs et leur fatigue ou lassitude

Les derniers résultats que l'on va présenter sont ceux qui s'intéressent à la santé des tuteurs et des tutrices. On a regardé plusieurs items de santé, à la fois des items de santé physique et des items de santé psychique, mais nous n'avons obtenu des résultats significativement différents que sur la question de la fatigue ou de la lassitude.

Le fait qu'on n'ait pas forcément de différence sur les autres items de santé peut être expliqué par le fait que les tuteurs et tutrices sont soumis à la fois à des conditions de travail plutôt protectrices, notamment le fait d'être intégrés avec de bonnes ressources psychosociales, mais aussi à des conditions de travail qui sont des facteurs de dégradation, sur les contraintes temporelles notamment. Il n'y aurait donc pas forcément d'effet clair du tutorat sur un certain nombre d'items de santé. Nous présenterons donc les résultats seulement pour la fatigue puisque c'est là où l'on a trouvé des résultats significatifs.

On observe que les tuteurs et tutrices sont plus nombreux et nombreuses à déclarer de la fatigue ou de la lassitude, et cet écart est significatif. Cet écart significatif est robuste aux contrôles par les caractéristiques sociodémographiques que l'on a nommées précédemment — sexe, âge, taille de l'entreprise, contrat, PCS —, mais également à l'ajout de certaines variables de conditions de travail. En ajoutant les variables sociodémographiques et les variables de conditions de travail, on obtient que les tuteurs et tutrices ont 20 % plus de risques de déclarer de la fatigue ou de la lassitude par rapport aux non-tuteurs et non-tutrices, toutes choses égales par ailleurs.

Pour les résultats en longitudinal, s'agissant de la fatigue, on peut noter plusieurs choses. Premièrement, les tuteurs et tutrices sont plus nombreux à déclarer de la fatigue en première période et même en deuxième.



On a une augmentation des personnes qui déclarent de la fatigue, quel que soit le statut, les barres bleues toujours plus hautes que les barres jaunes. Ça, c'est assez normal puisque les personnes ont 5 ans de plus en 2021-2022. L'augmentation est d'autant plus forte pour ceux qui « restent » tuteurs et tutrices, donc les barres « maintenus », et l'augmentation est également plus forte pour les personnes qui « entrent » dans le tutorat par rapport à celles qui en sortent ou qui ne l'ont jamais été.

Cela fait écho à la présentation de Claudia Pereira hier, où elle évoquait notamment que la sortie du tutorat pouvait s'expliquer par la fatigue des tuteurs et des tutrices, ou encore aux travaux de Dominique Cau-Bareille qui montrent que l'enseignement devient plus difficile avec l'âge, et que certains et certaines vivent plus difficilement le fait de se retrouver face aux élèves avec leur avancée en âge⁹⁵.

⁹⁵ CAU-BAREILLE, D. (2016) Vieillir au travail dans le champ de l'enseignement: une analyse mobilisant le modèle ergonomique et le modèle du système des activités. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, , v. 2, n. 22, p. 125-142

Conclusions

Pour conclure, on a vu à travers notre présentation que le statut de tuteur et tutrice s'accompagne d'un surcroît de pression temporelle, d'une meilleure intégration au sein de l'entreprise ainsi que d'une dynamique plus marquée d'évolution des compétences.

Ce sont des résultats que l'on retrouve en transversal, mais également en diachronique, lorsque l'on s'intéresse aux entrées et aux sorties. Par ailleurs, on note que les entrées se font plutôt en première partie de carrière, tandis que les sorties se font plutôt en seconde partie.

Ces résultats que nous avons pu obtenir à partir de l'exploitation des données de l'observatoire Evrest nous ont évoqué des résultats qui avaient été obtenus lors d'un travail antérieur à partir des données de l'enquête « Santé et Itinéraire Professionnel », qui s'attachait à établir une typologie des changements professionnels. C'est un travail qui a été mené par Loup Wolff, Céline Mardon, Serge Volkoff, Anne-Françoise Molinié et Corinne Gaudart⁹⁶. Cette typologie des changements professionnels présentait six types, parmi lesquels deux étaient nettement âge-dépendants et dont les contours peuvent être rapprochés des résultats sur le tutorat que nous avons obtenus.

Le premier type est celui de l'« intégration », qui correspond à des changements professionnels qui sont positifs et liés à plus de reconnaissance au travail, des compétences mieux utilisées et plus de considération. Ce type de changement apparaît plutôt en début de carrière et fait donc écho à ce que nous avons pu trouver pour les tuteurs, donc plus de ressources psychosociales, qui sont plus intégrés professionnellement, et ceux qui entrent dans le tutorat donc en première partie de carrière.

Le second type est celui du « retrait » qui correspond à une sortie du travail sous pression et à des temps de travail bousculés, donc à un passage vers des conditions de travail moins exigeantes, mais qui en contrepartie se traduit par une moindre utilisation des compétences de l'individu. Ces changements s'opèrent plus fréquemment en seconde partie de carrière. Ce sont des éléments que l'on retrouve plutôt chez les non-tuteurs, mais également pour ceux qui sortent de la fonction de tuteur ou tutrice.

Ces similitudes que l'on peut observer entre ces deux types de changements professionnels et les fonctions de tutorat nous ont amenés à penser qu'étudier les parcours de tutorat dans le temps long pourrait être pertinent pour voir ce que le changement de statut — tuteur/tutrice *versus* non-tuteur/non-tutrice — fait au travail, donc s'interroger sur ce qui fait qu'ils acceptent ou non ce poste, ou qu'ils décident d'en sortir. Merci.

Applaudissements.

Corinne GAUDART

Merci pour cet exposé très intéressant. Il y a beaucoup d'informations à retenir, mais nous avons un temps de questions. Si vous souhaitez revenir sur certains résultats, les commenter ou demander des explications supplémentaires, c'est le moment.

Florence VARANDAS

Merci beaucoup pour cette présentation très intéressante. Comme il y avait beaucoup de données, j'en ai sûrement raté un peu au passage, mais je me demande quand même si c'est le tutorat qui est plus protecteur... malgré peut-être l'absence de recompositions et de nouvelles répartitions des activités pour laisser de la place au tutorat, ce qui ne semble pas être le cas, vu l'augmentation de la pression temporelle. Est-ce que c'est le tutorat qui est plus protecteur par rapport à certaines variables ou déterminants du travail, ou est-ce que c'est parce que le travail était déjà d'un certain niveau et d'une

⁹⁶ Loup Wolff, Céline Mardon, Anne-Françoise Molinié, et al., 2016, *Les changements de conditions de travail au fil des vies professionnelles : plus fréquents, moins favorables*.

certaine exigence que la personne a été nommée tuteur, parce qu'elle exerçait des tâches plus variées, donc moins de monotonie, etc. ? Je n'ai pas bien compris, dans la présentation, si c'était la fonction de tuteur qui faisait vraiment la différence. Est-ce que vous pouvez apporter un petit éclairage, s'il vous plaît ?

Céline MARDON

Ce ne seront pas ces chiffres qui pourront y répondre. Nous n'avons montré que des liens, en fin de compte. Même quand on a dit que ceci explique cela, dans les analyses multivariées, c'est un abus de langage. On a constaté des liens. Expliquer si c'est le tutorat qui explique certaines conditions de travail, ou le fait d'avoir certaines conditions de travail qui va davantage expliquer le fait qu'on soit tuteur, ce ne sont pas ces chiffres qui pourront le dire.

Serge VOLKOFF

Le volet longitudinal tend plutôt à accréditer la première réponse puisque la situation des entrants s'aggrave. Cela, on peut l'affirmer. Est-ce que cette aggravation est due au fait que d'autres aspects de leur travail ont connu une intensification simultanée ? Nous ne pouvons pas le discerner.

Cependant, on peut raisonner dans l'autre sens : si le tutorat est un facteur d'accroissement de la charge temporelle, comme le suggèrent les travaux qualitatifs que nous avons cités, alors cela devrait se traduire par le résultat que nous avons montré. Nous avons donc tendance à l'interpréter ainsi.

Mathéa BOUDINET

Ma question porte sur les caractéristiques sociodémographiques des tuteurs et tutrices. Vous nous avez montré les catégories socioprofessionnelles. Je me demandais si vous aviez aussi croisé avec le niveau de diplôme. Je formule l'hypothèse que potentiellement, les personnes qui se déclarent tuteurs et tutrices, il y aurait sans doute un biais lié au niveau des cadres, du fait de se déclarer et que du coup, ils ne vont plus se former, etc. Si on regarde par exemple parmi les cadres les niveaux de diplôme, est-ce que les personnes les plus diplômées parmi les cadres vont déclarer être plus souvent tuteurs ou tutrices, etc. ? Merci.

Céline MARDON

Nous aurions bien aimé, mais malheureusement, le niveau de diplôme n'est pas disponible dans EVREST. Ce sont les limites du questionnaire court, mais cela aurait été une bonne idée de l'examiner.

Valérie ZARA-MEYLAN

Je voulais faire le lien entre vos résultats concernant la fatigue et la lassitude de ceux qui ont exercé un rôle de tuteur, avec des éléments que nous avions relevés au cours d'un projet dans l'agriculture — le gros projet « AgriQuadra » — et des éléments relevés au fil des entretiens. Il n'y a pas de mesure de ça, mais juste la diversité des verbalisations qui nous ont été faites sur ce sujet parce qu'il y avait une problématique de résistance au tutorat.

Il y avait des anciens qui étaient réputés ne pas vouloir tutorer, ne pas vouloir s'engager dans le suivi de novices ou de personnes plus anciennes, mais en tout cas dont le métier se transformait. On avait recueilli — si je me souviens bien — cinq éléments que l'on mettait en relation avec ce refus de vouloir tutorer.

Ce n'était pas pour nous de la résistance au changement ou de la résistance par principe au tutorat. Les pressentis au tutorat étaient déjà dans un travail très dense et ce tutorat devait s'exercer en plus de leur temps de production, sans allègement des objectifs qui leur étaient assignés, des objectifs individuels et des objectifs collectifs, ceux assignés à l'équipe. Donc, tutorer quelqu'un, cela veut dire

avoir un « plus un » dans l'équipe et pour autant ne pas produire plus, puisque c'est quelqu'un qui débute et qu'il faut encadrer.

Il y avait la lassitude de former des gens qui ne restent pas. On forme la personne et au mieux, elle va ailleurs dans l'entreprise, dans un autre service, mais là, cela peut être un peu plus admis. Mais il y a beaucoup de turnover dans les secteurs agricoles où nous sommes allés, et les jeunes suivis formés ne restaient pas forcément.

Il y avait, troisièmement, ne pas non plus espérer que cette personne reste et permette d'alléger sa propre tâche, ni à court terme, ni à plus long terme. C'était aussi : pas de promotion ou de statut de reconnaissance du fait d'avoir tutoré. Enfin, il y avait la crainte de se voir remplacer, de se voir supplanté par la personne qu'on était en train de former.

Serge VOLKOFF

Nous allons nous garder d'aller plus loin que ce que nous avons fait en termes d'interprétation, parce que nous n'allons pas nous prendre — en tout cas pour l'instant, sauf si on attrape le virus — pour des chercheurs sur les questions de tutorat. Claudia, Jeanne, Samira, celles et ceux ici qui ont regardé de près des situations de tutorat pourraient tout à fait embrayer.

Je note quand même au passage le quatrième point. C'est vrai qu'on n'y avait pas pensé, en tout cas on ne se l'était pas dit, mais l'histoire qu'il n'y ait pas de promotion ni d'ailleurs de supplément de rémunération auxquels on pourrait s'attendre au moment où on fait ces tutorats, c'est peut-être ce qui fait que les réponses ne sont pas très brillantes du côté de la reconnaissance, comme l'a dit Émeline. On pourrait se dire qu'au contraire, le fait de se voir confier une tâche de tuteur est une forme de reconnaissance. Ça peut peut-être au contraire booster le sentiment de reconnaissance, mais par contre, si rien ne vient derrière... En tout cas, cette partie-là de leur travail n'est pas reconnue au sens rémunération, carrière, etc.

Bertrand OMON

Je voulais rebondir sur ce que venait de proposer Valérie à propos de cette question des tuteurs en toute fin de carrière. Par exemple, notamment chez les tuteurs plus formés ou les cadres, n'y a-t-il pas aussi une question de conflit de valeurs avec celles de l'entreprise qui peut apparaître ? À la limite, je ne cache pas que cela peut être mon cas, cela fait qu'on n'a pas envie de devenir tuteur dans une entreprise où l'on ne s'y retrouve pas. C'est une hypothèse.

On comprend mieux pourquoi, dans une première partie de carrière, c'est assez valorisant, car on peut être moins en désaccord avec l'entreprise, et c'est une forme de valorisation que de se trouver tuteur. Avec la réforme des retraites, je pense que cela va poser une vraie question : quand les gens vont travailler vraiment longtemps, sauf à changer tout le temps d'entreprise ou d'organisation, cela soulève la question du sens et du fait que les anciens deviennent des rebelles à l'entreprise. Il faut appeler un chat un chat.

Du coup, j'ai apprécié de découvrir⁹⁷ la notion d'îlot anthropotechnologique, car cela fait écho à pas mal de cadres qui restent dans l'entreprise et occupent des formes d'îlots anthropotechnologiques, je crois, à commencer par moi. Cela me paraît une question intéressante : comment se fait-il que des tuteurs en aient marre d'être tuteurs ?

Catherine DELGOULET

Je parlais ce midi avec quelqu'un sur le fait qu'il y a beaucoup de secteurs d'activité. Ce que vient de dire Valérie est complètement partagé. Chaque secteur pense que c'est parce qu'il est un peu spécifique et que chez lui, on ne peut pas faire autrement. Mais au final, cette question du tutorat, de la

⁹⁷ dans l'exposé précédent, de Galaad Lefay

manière dont il est mis en place, ou pas du tout justement, et où il se fait un peu à la va-comme-je-te-pousse, est assez partagée dans beaucoup de secteurs d'activité.

Le freinage au tutorat en seconde partie de carrière est aussi lié au fait qu'au bout d'un moment, on s'épuise à se retrouver — comme le disait Valérie — à former successivement Pierre, Paul, Jacques et ainsi de suite.

On l'avait retrouvé dans le BTP. Je pense notamment à une publication qu'on avait faite avec Jeanne, Corinne, un collègue québécois et Annie dans la revue *Éducation permanente*⁹⁸. Il y avait une diversité de secteurs d'activité allant des techniciens du cinéma au BTP, en passant par l'hôpital et la pétrochimie. On était sur des questions très partagées concernant ces conditions de travail et d'exercice du tutorat que j'ai pu retrouver après dans le secteur ferroviaire.

Malheureusement, on voit bien que ça n'avance pas, voire que peut-être ça régresse. C'était une de mes questions, justement : est-ce qu'on a quelques éléments pour comprendre cette réduction du nombre de tuteurs ou du pourcentage de personnes qui disent avoir cette fonction-là ? Est-ce que ce serait encore un signe de l'intensification du travail ? C'était ma première question.

Ma deuxième question concernait le parallèle avec le fait que les ouvriers aient moins accès à ces fonctions de tutorat, comme ils ont moins accès à la formation. On voit que la question de l'apprentissage, qu'on la prenne par un bout ou par un autre dans le secteur ouvrier, c'est une question importante.

On constate bien que ça ne marche ni dans le sens où l'on pourrait transmettre des savoirs construits avec l'expérience, tout comme on ne pense pas non plus que c'est nécessaire pour les autres d'apprendre des choses.

Serge VOLKOFF

Avec les résultats dont nous disposons, la baisse tendancielle n'est pas vraiment établie. Avec Anne-Françoise, il y a 10 ans, nous étions autour de 26%. Là, en 5 ans, on passe de 27 et quelque à 26 et quelque. Cela donne plutôt le sentiment d'une stabilité. On pourrait peut-être regarder de plus près avec des années intermédiaires. Sur la formation, ce que nous aimerais voir, ce sont des statistiques plurinationales. Je ne crois pas qu'une investigation comme celle-ci existe dans d'autres pays. D'ailleurs, je ne crois pas qu'elle existe en France non plus, sans vouloir nous jeter des fleurs. Je ne suis pas sûr que le dispositif statistique sur les tuteurs soit très développé. Je consulte le Céreq du regard. Je n'en suis pas certain. En tout cas, nous n'en avons pas trouvé et nous n'en avons pas trouvé non plus sur le travail des tuteurs. Nous ne savons donc pas.

Mais en revanche, nous savons que concernant l'accès à la formation, la baisse avec l'âge et la différence sociale est massive, particulièrement en France par rapport à beaucoup d'autres pays. On est un pays qui se repose sur la formation initiale, très largement, et qui n'est pas formidablement actif dans la stimulation et les usages des dispositifs de formation continue en général, qu'il s'agisse des stages de formation ou du tutorat. C'est comme ça. On laisse un peu stagner les savoirs.

Annie JOLIVET

Je me demandais s'il est possible d'identifier des endroits où il n'y a pas du tout de tutorat. Cela pourrait signifier soit qu'il n'y a aucune formation, hormis la formation initiale ou celle que tu amènes, soit qu'il n'y a pas de personne désignée pour le tutorat et que ce serait plutôt une approche collective. Je ne sais pas si vos investigations permettent de distinguer différentes modalités d'action.

⁹⁸ Jeanne Thébault, Catherine Delgoulet, Pierre-Sébastien Fournier, Corinne Gaudart, Annie Jolivet. « La transmission à l'épreuve des réalités du travail ». *Éducation permanente*, 2014, Formation expérientielle et intelligence en action, 198 (1), pp.85-99. (hal-03472976)

Serge VOLKOFF

C'est une très bonne question. Nous n'avons pas ces informations, car le niveau légitime pour faire ce genre d'investigation dont tu parles est probablement l'établissement ou l'entreprise. Evrest concerne des individus. Il peut y en avoir plusieurs de la même entreprise, mais nous ne le savons pas dans la base de données. Le fait qu'il n'y ait rien du tout dans une entreprise... Ou alors, il faudrait leur demander à eux si ça existe, mais tout le monde ne le sait pas.

De toute façon, ce sont ceux qui ont été vus par des médecins ayant participé à Evrest cette année-là et qui sont nés en octobre. Donc, à l'intérieur d'une petite ou moyenne entreprise, il y a une ou deux personnes. On ne peut pas du tout savoir si dans toute l'entreprise il n'y a pas du tout, par exemple comme tu le disais, de formation. La question que tu poses relève à mon avis de la compétence d'une enquête couplée. Donc, il faut la renvoyer à la Dares s'ils continuent à faire les enquêtes de conditions de travail couplées.

Céline MARDON

Ce que je voudrais juste préciser, c'est que dans ce que l'on a présenté, la question n'est pas : « Avez-vous été désigné en tant que tuteur dans l'année passée ? », mais plutôt : « Avez-vous eu un rôle de tuteur ? » En plus, ce que les personnes comprennent derrière cette question peut varier. Cela peut signifier à la fois : « J'ai été désigné comme tuteur formellement », et : « J'ai pris part collectivement à la prise en charge d'un nouvel arrivé dans l'équipe. » On ne peut pas faire la différence ici entre ces interprétations.

Jeanne THÉBAULT

C'était justement là-dessus que je voulais rebondir. La définition de ce terme peut être finalement très variée selon l'interprétation des personnes. Par rapport aux situations et aux secteurs d'activité, cela va dépendre aussi — me semble-t-il — des dispositifs officiels qui existent ou non.

Peut-être que des personnes ne vont pas répondre à cette question en se disant : « Je n'ai pas signé de convention de stage », ou : « Je n'ai pas été dans le dispositif officiel. » Ainsi, tout ce qui relève de la transmission en situation sans que cela ne soit affiché par un dispositif passe complètement...

Serge VOLKOFF

Tu as raison, mais c'est quand même 26 %. Il n'y a sûrement pas 26 % de personnes qui signent une convention de tutorat. Ce n'est pas l'ordre de grandeur. Probablement qu'il y a ce que tu dis, qu'il y a des gens qui ont répondu non parce qu'ils n'ont pas signé, etc., mais quand même, si on est à 26 %, c'est que beaucoup d'entre eux considèrent qu'ils ont exercé un rôle de tuteur.

Céline MARDON

D'ailleurs, Serge soulignait sur le graphique sectoriel le point des enseignants qui est très haut par rapport aux autres concernant le tutorat. Néanmoins, il représente moins de la moitié des enseignants qui ont déclaré avoir eu un rôle de tuteur, ce qui peut s'interpréter dans les deux sens.

Samira MAHLAOUI

Simplement pour réagir suite à ta sollicitation de tout à l'heure, Serge : ce que je retiens des chiffres que vous nous avez présentés tous les trois, c'est la question de la charge de travail qui me frappe particulièrement. À l'époque où j'ai travaillé sur les questions de tutorat, en l'occurrence de transmission de savoirs managériaux donc de tutorat de chefs d'établissement vers les chefs de service, ils prenaient le temps de faire ce travail-là. Il serait intéressant de voir aujourd'hui si du fait des réformes et de la lourdeur des nouvelles règles instaurées depuis, ce temps existe toujours.

Je ne parle pas du secteur hospitalier ou de la santé puisqu'on sait que dans les formations maintenant, il y a des choses qui n'existent plus. Je ne sais plus si c'est le tutorat en l'occurrence ou peut-être

certains stages, mais je sais qu'il y a des choses qui ont été allégées dans les formations, notamment les accompagnements de situations de travail, ce qui est quand même assez dramatique. Cette question du temps dédié au tutorat me semble intéressante à approfondir, que ce soit au niveau quantitatif ou qualitatif.

Ensuite, au moment où j'ai travaillé sur ces questions-là, entre 2012 et 2015 — j'ai continué à réfléchir et à publier là-dessus — dans le travail social, si je prends cet exemple-là, il n'y avait pas de formation au tutorat. La deuxième chose que je retiens dans ce que vous dites aussi, c'est cette question de la formation. Les référentiels de l'activité tutorale ne sont venus qu'après, en tout cas dans le travail social. Cette dimension formative est donc importante aussi, notamment par rapport à la question de la reconnaissance puisque ce tutorat est fait sur la base du volontariat. Qu'apporte la formation, le fait d'être formé à cette activité tutorale, au désir de vouloir s'investir dans cette activité-là aujourd'hui ?

Dernière chose : Serge, c'est lorsque tu parles de cette question de la reconnaissance. Dans des grands groupes privés, il y a une tentative de reconnaissance de l'activité tutorale, notamment par le biais d'une rémunération. Je me souviens d'un moment — il y a quelques années — où j'avais été sollicitée par un grand groupe pour lequel j'avais déjà travaillé. Ils voulaient mettre en place un dispositif, je ne sais pas si je peux appeler ça un dispositif, mais ils voulaient faire appel à des tuteurs pour une transmission intergénérationnelle. Ils se posaient la question de savoir s'ils allaient les appeler experts ou spécialistes, et puis ensuite voir au niveau de la rémunération comment ils pouvaient motiver ces personnes-là.

C'était déjà il y a quelques années, mais il y avait déjà un élément dont vous avez fait part tous les trois : la motivation. Comment faire en sorte que des personnes, des seniors, les plus anciens acceptent d'accompagner des jeunes ou des nouveaux ?

Ce sont ces points qui me paraissent emblématiques et qui restent finalement d'actualité. Il serait intéressant peut-être de les approfondir, que ce soit au niveau quantitatif ou qualitatif. Voilà pour faire court sur mes réactions.

Simplement par rapport à deux références que j'ai en tête de publication, parce que je les ai co-coordonnées sur ce thème du tutorat : pour ceux que cela intéresse, ce sont peut-être ces revues-là que vous avez. En l'occurrence, celle de la revue *Formation emploi* du Céreq. C'est celle de 2018, c'est celle que vous avez utilisée⁹⁹. Et puis, une autre que j'avais co-coordonnée avec Anne-Lise Ullmann dans *Éducation permanente* sur le tutorat aussi¹⁰⁰. C'est quelque chose que je connais parce que j'étais impliquée, où il y a un foisonnement de situations qui sont décrites dans le cadre de ces articles-là, sur les questions de tutorat.

Géraldine BODY

Je vais déjà poser le cadre de mes connaissances en termes de statistiques : c'est-à-dire qu'à part les mots moyenne et écart-type, je ne comprends rien. Je me posais une question en vous écoutant par rapport aux tuteurs, sachant que votre enquête — si j'ai bien compris — a été menée une première fois en 2016-2017 et une seconde fois en 2021-2022.

Entre-temps, il y a eu la loi de 2018 sur la formation professionnelle qui a fait que ce qui était pendant très longtemps appelé sous forme de : « Tu vas aller dans l'entreprise apprendre le travail avec un tuteur », c'était de la formation en situation de travail.

⁹⁹ Iazykoff, Vladimir. 2018. « Construire la compétence collective par la transmission entre générations : le tutorat, entre tradition et modernité ». *Formation emploi* 141(1):89-105. doi:10.4000/formationemploi.5299.

Vadcard, Lucile. 2018. « Postface. Retour aux sources... Le modèle compagnonnique au service du tutorat ». *Formation emploi* 141(1):107-16. doi:10.4000/formationemploi.5291.

¹⁰⁰ Samira Malhaoui et Anne-Lise Ullmann (coord). « Le tutorat. Quelles pratiques pour quels enjeux ? » *Éducation permanente*, 206, 216-1, mars 2016.

Depuis 2018, la formation en situation de travail est beaucoup plus réglementée. Elle demande à ce que cela passe par des processus d'analyse du travail, des AFEST. Cela suppose donc une formation spécifique des tuteurs, ce qui expliquerait potentiellement pourquoi il y a plus de formateurs.

Je ne sais pas si la question des AFEST est traitée dans votre enquête, et si elle pourrait potentiellement être un facteur explicatif de la transformation des conditions de travail des tuteurs. Les AFEST, je crois, ne sont pas forcément liées non plus à une reconnaissance salariale. Je ne suis pas très au clair là-dessus. Ont-ils été obligés ou non d'avoir une reconnaissance salariale plus importante ?

Céline MARDON

J'espère ne pas répondre à côté, mais je ne crois pas que ces populations soient couvertes par le dispositif Erest. Ce n'est pas quelque chose qui a été mené une première fois en 2016-2017, puis en 2021-2022. C'est mené en continu depuis 2008, mais il y a des bases nationales qui sont faites par couple d'années. Nous en avons choisi deux espacées de 5 ans, au sein desquelles il y avait suffisamment de monde qui était revu pour pouvoir dire des choses sur l'évolution également.

Ensuite, sur nos presque 11 000 individus du temps 2, il y a 43 personnes qui sont formateurs et animateurs de formation continue. Est-ce que c'est cela qui correspondrait ? Non, ce n'est pas ça. En tout cas, on a très peu d'enseignants ou de formateurs.

Géraldine BODY

Les AFEST impliquent qu'un employé quelconque de l'entreprise accepte de devenir tuteur d'une action de formation en situation de travail. Normalement, ce tuteur doit avoir reçu un minimum de formation, car il est censé faire presque de l'auto-confrontation et du débriefing par la suite.

L'appellation AFEST est normalement devenue beaucoup plus encadrée. La reconnaissance de l'AFEST en tant qu'action de formation rend éligibles aux modalités de financement de formation professionnelle ces actions qui jusqu'à présent étaient déléguées dans le travail. Auparavant, on embauchait les gens en CDD, on les mettait avec un tuteur pendant 6 mois, et puis si cela convenait, on passait au CDI. Maintenant, ce processus est beaucoup plus contrôlé.

Serge VOLKOFF

Je ne fais que prolonger ce qu'a dit Céline. Le sentiment qu'on a quand même, c'est que ce 26 % est très élevé : un quart des salariés. On n'a pas l'impression, à moins qu'on puisse nous démentir, que tout ce qui est formalisé dans les dispositifs de tutorat ou d'AFEST, tout ce qui passe par des chartes, tout ce qui se signe, etc. représente autant. Cela doit plutôt correspondre à quelques pourcents, mais pas 26 %.

On part donc de l'idée que ces 26 % représentent simplement les personnes qui, questionnées à ce sujet, se sont demandé si elles avaient essayé d'apprendre à d'autres, de se voir un peu dédier un rôle ou de prendre de leur propre chef un rôle de formation de collègues.

Vu le nombre d'arrivants qu'il y a chaque année dans un service ou un atelier, ce n'est pas étonnant. Il y a toujours quelqu'un qui chaperonne un peu les autres. Je pense que c'est de ceux-là que l'on a parlé.

Quant au changement de conditions de travail entre les deux dates pour les tuteurs, on n'en a pas trouvé tant que ça. On voit nettement plus de différences sur tous les sujets abordés ici entre tuteurs et non-tuteurs à une date donnée, que dans l'une ou l'autre population entre les deux dates.

Si on trouvait des changements de conditions de travail dans l'une ou l'autre entre les deux dates, ce serait probablement dû aux évolutions des conditions de travail dans le monde du travail en général. Ce ne serait pas forcément des changements différenciés sur l'une ou l'autre population, il me semble.

Céline MARDON

Pour compléter, nous vérifions s'il existe des variations dans le panel concernant le fait d'avoir reçu une formation. En réalité, il n'y en a pas, que l'on soit tuteur ou qu'on le devienne. Seuls ceux qui ne sont plus tuteurs entre les deux dates ont eu moins de formation dans l'année. En tout cas, ceux qui deviennent tuteurs, par exemple, ne sont pas plus nombreux en proportion à déclarer avoir eu une formation dans l'année écoulée.

Serge VOLKOFF

Si c'est ça, ça colle bien avec ce que tu as dit sur le retrait. Il doit probablement y avoir un mouvement d'une partie des vieillissants, pour ne pas généraliser, qui se disent : « Je ne fais plus tuteur, je ne suis plus candidat pour avoir des stagiaires en formation, je me mets à l'abri des contraintes de temps, je m'ennuie un peu et j'attends que la retraite arrive bientôt »... malheureusement, elle arrive de moins en moins tôt.

Cláudia PEREIRA

Je me pose des questions sur le développement des connaissances des formateurs. Vous avez présenté deux graphiques différents. Le premier montre le pourcentage des formateurs qui ont dit devoir abandonner une tâche pour en faire d'autres. C'est perçu comme positif par certains formateurs, ce qui me fait penser à la possibilité d'élargir l'apprentissage, voire de faire le tour du sujet.

Ensuite, vous avez présenté un autre graphique qui montre que le travail ne permet pas l'apprentissage pour certains formateurs. Ma question est : y a-t-il des croisements entre ces deux graphiques ? S'agit-il des mêmes personnes qui affirment ces deux choses ?

Émeline MAIRE

Je pense que je n'ai pas été assez claire. Les formateurs et tuteurs sont moins nombreux à ne pas du tout pas apprendre, donc ils sont plus à pouvoir apprendre. C'est juste que la formulation était un peu compliquée, mais cela va dans le même sens.

Céline MARDON

Les graphiques que vous avez vus sont tous sur le versant défavorable, alors qu'Émeline a commenté plutôt le côté favorable.

Catherine DELGOULET

Juste un dernier commentaire en lien avec ce que disait Bertrand sur le fait que les plus anciens n'ont pas forcément envie. Ce qu'on peut aussi rencontrer dans un certain nombre d'entreprises, c'est l'en-cadrement à différents niveaux qui n'a pas forcément très envie non plus.

En effet, les anciens s'emparent de ces questions-là et transmettent justement un certain nombre d'arrangements qu'ils ou elles ont construits avec leur expérience sur la manière de faire le travail. Cela fait que si l'on peut s'éviter ce genre de transmission à celles et ceux qui arrivent dans l'entreprise, on s'en dispense largement aussi. C'est peut-être aussi un souhait partagé, parfois.

Serge VOLKOFF

De deux choses l'une : pendant l'analyse et aussi sur l'ensemble du séminaire, on s'est rendu compte qu'une partie des choses qui se disent sur les gens ayant un rôle de formateur ou tuteur ressemble à ce qu'on dit dans d'autres travaux sur le management intermédiaire, bien que les uns ne soient pas forcément les autres. Cette idée d'avoir en charge le travail et les connaissances d'autres personnes peut être à la fois un facteur d'accentuation de pression temporelle et de développement. Cela rejoint donc un peu ce que tu disais, Claudia.

L'autre remarque que je voulais faire pour profiter de cette occasion, c'est que la manière dont le débat s'est déroulé nous convient vraiment très bien. C'est un peu doctrinal au sein du Creapt sur l'usage des chiffres. On a fourni des chiffres, on n'a pas toutes les interprétations, mais on se rend compte qu'en-suite, ça déclenche des échanges entre divers champs de connaissance, etc. Du coup, ça prend quand même une autre allure. Tant mieux. Merci pour vos réactions.

Corinne GAUDART

Je voulais faire deux commentaires. Le premier, c'était que souvent dans les entreprises — je me souviens de ça dans le BTP — le chef d'équipe est désigné d'office sur le papier comme étant le tuteur, même s'il ne mettait pas du tout les pieds dans une situation professionnelle. Je ne sais pas si ça peut expliquer une partie, pas tout, des chiffres sur les encadrants.

Le deuxième, ce sont des discussions qu'on a eues il y a plusieurs années au sein du Creapt, mais au regard de vos chiffres, ça vaut peut-être le coup de les rappeler. C'est-à-dire que quand vous aviez fait cet exercice, Serge et Anne-Françoise Molinié, il y a une dizaine d'années, où globalement, il y avait déjà des choses comme ça, c'était à peu près à la même période qu'il y avait eu le « contrat de génération », si vous vous en souvenez pour certains d'entre vous.

C'était une politique publique assez ambitieuse qui ne jouait pas les plus vieux contre les plus jeunes et qui au contraire, voulait réunir autour d'un programme de tutorat et d'apprentissage, et ça avait assez mal marché. Je n'ai plus les chiffres en tête, mais ça n'avait pas très bien fonctionné.

Quand on se rend compte que dans la vraie vie, les tuteurs ne sont pas si souvent que ça les plus âgés dans les structures d'âge des entreprises, on comprend aussi comment des politiques publiques — notamment celles-ci, mais d'autres aussi en matière de gestion des âges — peuvent être assez hors sol, et ça ne fonctionne pas.

Le fait que ça ne fonctionne pas peut être interprété par les acteurs publics comme étant je ne sais pas quoi, une mauvaise volonté, un frein, etc. alors que pas du tout, parce qu'on se rend compte, nous, quand on regarde les choses d'un point de vue un peu plus qualitatif, qu'au contraire, a priori, il y a un appétit pour le tutorat et les formes d'apprentissage mutuelles, mais qu'effectivement, ça s'essouffle quand c'est mal reconnu ou quand les actions de gestion à l'échelle des entreprises ou des politiques publiques tapent finalement un peu à côté. C'était juste pour remettre ça dans le cadre.

Applaudissements

Conclusion du Séminaire

Corinne Gaudart, Directrice de recherche, Ergonome au CNRS, Cnam-Lise et Gis Creapt

Corinne GAUDART

S'il n'y a pas d'autres commentaires, on peut presque élargir. On va procéder à un tirage au sort de la personne qui va faire la conclusion du séminaire... non, je plaisante, mais j'aurai essayé ! On a fait différentes formules au fur et à mesure des années de vie du séminaire avec parfois le format fil rouge, le format conclusion générale, etc. Ça fait plusieurs fois maintenant — mais pas si longtemps, je ne sais plus, trois fois — où on ne propose plus cette fonction, mais plutôt de faire la conclusion collectivement.

J'étais à moitié sérieuse, on ne va pas tirer au sort une personne, mais on compte sur vous aussi pour faire des commentaires cumulatifs après avoir écouté ces exposés durant deux journées, si vous avez des réflexions qui vous viennent, comment cela peut croiser vos propres pratiques professionnelles, que vous soyez dans le champ académique ou dans des entreprises, des associations ou des institutions publiques. Il nous reste un temps d'échange plus libre qu'on peut occuper comme on le souhaite. La parole est à vous.

Valérie LOUIN-DUCRET

On s'est fait la réflexion avec Marilyne Menant — puisqu'on s'est découvertes au séminaire, on ne se connaissait pas avant donc on a échangé aussi — qu'on vous remerciait. Le séminaire, je ne sais pas si c'est volontaire, mais au fur et à mesure des interventions, c'était d'une telle logique que cela se répondait et s'enrichissait.

Là, c'est plus personnel, je trouve que l'intervention qui a eu lieu sur les organisations apprenantes pouvait donner des idées, peut-être. Après, ce n'est pas facile à transposer. On voit bien que c'est une expérimentation et qu'elle est toujours sur la corde raide. Cela nécessite vraiment une motivation perpétuelle.

C'est pour alimenter d'autres sujets qu'on a peut-être vus dans d'autres interventions ensuite, où justement la difficulté ou les contraintes, ce qui faisait ressource ou obstacle... Des fois, on avait envie de dire : « Peut-être qu'ils auraient besoin d'aller voir vers l'apprenant et comprendre comment le mettre en place pour essayer de résoudre ou d'apporter certaines réponses aux problématiques qui sont soulevées dans ces interventions qu'on a suivies. » C'était un début.

Annie JOLIVET

Je n'ai pas assisté à tout le séminaire, mais j'ai trouvé très utile l'intervention de ce matin sur les métiers de la vente. En effet, à la lecture de la littérature sur l'écologisation des métiers, il y a tellement de choses qui ressortent que l'on a un peu l'impression de tourner en rond. Le fait d'avoir des exemples concrets avec des exemples micro permet de sortir du langage un peu généralisant sur l'écologisation, et de revenir à des questions plus concrètes sur ce que cela signifie. Il y a matière à creuser sur les diplômes et les formations concernés.

Le fait d'avoir d'autres exemples permet énormément de contraster des recherches en cours. Cela permet aussi de repenser ce qui se passe dans des métiers au fil de l'eau, dans des entreprises, sans que la question de la transition écologique y soit nécessairement posée.

C'est également une façon d'examiner la transformation, soit sans entrée de la transition écologique, soit au contraire en se demandant pourquoi on n'intègre pas aussi la transition écologique d'emblée dans toutes les transformations qu'on aborde sur la transmission. Cela enrichit aussi les questions de transmission en faisant franchir une étape supplémentaire qui est de toute façon bien nécessaire.

Marilyne MENANT

Je tiens à vous remercier pour ce séminaire. Il m'a permis de réfléchir à ma propre thématique de thèse portant sur les savoirs expérientiels des personnes en situation de handicap. De nombreux éléments ont fait écho à cette construction des savoirs professionnels.

Je suis actuellement en pleine réflexion sur la façon dont, en tant qu'acteur, chercheur, ergonome ou intervenant, nous pouvons faire le lien entre la plus-value de l'analyse de l'activité et ce que nous pouvons en tirer pour l'amener au niveau des organisations.

Je m'interroge également sur les ponts que nous pouvons établir avec les pratiques de gestion. Ces questions sont encore en construction pour moi, mais je pense que ce séminaire m'a aidée à faire des liens à ce niveau. J'ai beaucoup apprécié d'avoir accès à toutes les méthodologies déployées. Cela m'a servi de piqûre de rappel, que ce soit en didactique professionnelle ou en ergonomie. Merci encore.

Florence VARANDAS

J'ai beaucoup apprécié dans les introductions de chaque présentation la remise en contexte à la fois dans une organisation, dans un métier, dans un fonctionnement. Souvent, on se sent un peu seul sur tout ce qui touche à l'organisationnel face aux entreprises ou autres. J'étais contente de me retrouver avec des gens qui partageaient des fondamentaux communs.

Merci beaucoup d'avoir fait à chaque fois ce détour par ce cadre-là parce qu'on voit que pour pouvoir installer un système ou un dispositif de transmission qui soit effectif, ce n'est pas seulement le métier. C'est aussi l'organisationnel, le fonctionnel et également des éléments socioculturels.

Cela paraît une évidence de l'avoir entendu et écouté pendant ces deux jours, mais je trouve que c'est important aussi de le souligner. Même si on peut se dire que parfois, on a passé beaucoup de temps pour cette partie plus introductory du contexte, je trouve que c'est ce qui donnait toute sa force et toute la portée des leviers, des pistes d'action qui étaient tentées par les différentes structures dont le dispositif de transmission était interrogé.

Bernard BARBIER

Dans la lignée de ce qui vient d'être dit, je voulais souligner que c'est grâce au nombre important de travaux et de thèses présentés, qui se sont révélés très pertinents, qu'il est nécessaire de bien contextualiser. Heureusement que nous disposons de ce type de travaux, car sans eux, nous aurions encore plus de lacunes pour décrire toutes ces questions abordées. Je tiens d'abord à remercier les intervenants qui pour la plupart, ne sont pas seulement des thésards, mais ont également des activités professionnelles, ce qui est important à noter.

Pour moi, cela a confirmé — tout en l'enrichissant de nombreux cas d'études — que la réflexivité sur l'activité en situation de travail s'avère être un élément très important dans le développement des compétences. J'ai récemment abordé ce sujet dans un domaine particulier.

En France, la formation semble quelque peu dévoyée. Ce matin, nous avons vu que ce qui relève de l'informel, comme l'appui aux situations de travail vécues, reste très présent même dans le tutorat. Quand cela va-t-il passer dans le domaine formel des plans de formation ? Il y a bien la tentative des AFEST, mais elle reste cantonnée au domaine de la R&D, malheureusement.

En parallèle, nous avons découvert — que ce soit dans les ONG ou dans le cadre de l'écologisation — qu'il existe un vrai problème du côté des organisations qui deviennent de plus en plus standardisées. Même quand l'intention, qu'elle concerne l'écologisation ou les ONG, est louable et centrée sur l'objectif, cela se fait parfois au détriment de l'évolution des métiers.

Jeanne THÉBAULT

Je voulais rebondir sur ces aspects et m'assurer de ne pas nous cantonner uniquement à la transmission dans le secteur de la formation, mais d'inviter d'autres acteurs et d'autres niveaux à participer à ces réflexions.

Nous ne l'avons pas dit explicitement jusqu'à présent, mais une thèse a démarré il y a quelques semaines en ergonomie dans une grande entreprise. C'est Cassandre Mikula ici présente, qui a eu l'occasion d'intervenir hier, qui a la lourde tâche de commencer une thèse reposant sur l'objectif de rassembler et donner une cohérence à des questions touchant à la fois à la production, la prévention et la transmission. Elle se penchera sur l'élaboration et la construction des gestes professionnels, l'élaboration de dispositifs de transmission, mais aussi sur l'articulation des préoccupations de production et de prévention. Ce sont des éléments que je voulais soulever pour ne pas rester sur des questions de formation, mais pour ouvrir sur des questionnements liés à la prévention et ces aspects-là.

Catherine DELGOULET

Je réfléchissais justement à ces questions de formel et d'informel et au dilemme auquel nous sommes confrontés aujourd'hui. Souvent, le formel s'accompagne d'une standardisation, ce qui ne nous incite pas à formaliser l'informel. Si c'est pour passer dans une moulinette qui entrave le travail ou le rend beaucoup plus difficile, cela remet en question la formalisation de certains aspects actuellement informels.

Ne devrions-nous pas considérer que certaines choses relèvent de dimensions informelles, ou du moins locales ? Il s'agirait peut-être moins d'une opposition entre formel et informel que d'une approche plus locale, laissée à la discréction des personnes qui connaissent bien les situations, qui en ont l'habitude et qui sont finalement expertes de leur travail et de celui de leurs collègues.

Cela nous permettrait peut-être d'éviter le risque inhérent à la formalisation : une tendance à la procéduralisation excessive et à la standardisation. Or, les savoirs professionnels nécessitent justement cette dimension très personnelle, incorporée et sensible qui est difficilement standardisable. Ces aspects me semblent très importants à préserver.

Nous avons eu cette discussion avec Galaad Lefay dans le cadre de sa thèse, sur la question du formel et de l'informel. Nous en avons débattu à plusieurs reprises, car il n'est pas certain que la solution réside dans la formalisation systématique de ce qui fonctionne bien au niveau local.

Un intervenant

Au moins, encourager et soutenir des méthodes de tutorat et de transmission des connaissances, ainsi que d'accompagnement, c'est essentiel. Sans cela, j'ai vu échouer de nombreuses tentatives, car elles ne passent pas le filtre de ce qui est reconnu dans l'apprentissage et la formation.

Catherine DELGOULET

Oui. On peut aussi envisager la formalisation autrement que par la standardisation. C'est peut-être sur ce point qu'il faut également militer, en proposant par exemple l'établissement de grands principes qui pourraient ensuite être déclinés plus localement.

Un intervenant

Dans ce même cadre, il y a aussi une hypothèse par rapport à ce qu'a dit quelqu'un ce matin concernant le tuteur. Une définition serait qu'il est reconnu compétent, non seulement par ses pairs, mais aussi par l'entreprise, et qu'il est digne de confiance.

Cela signifie aussi que concernant les plus âgés, la question de confiance rejoint celle de l'informel. Il y a l'histoire du prescrit et du réel aussi. On peut ne plus avoir confiance en quelqu'un qui va justement être plus dans le formel, alors qu'en réalité, comme vous l'avez mentionné, des managers peuvent se méfier des gens en fin de carrière.

La question de la confiance se pose, on peut se méfier de ce qu'ils vont transmettre. Il y a cela aussi derrière. Dans l'informel, on maîtrise moins alors que si on veut transmettre du prescrit, on choisit de bons tuteurs qui vont le faire. Je m'arrête là-dessus.

Serge VOLKOFF

Je souhaitais réagir à votre interpellation sur la nécessité, encore présente dans l'esprit de beaucoup ici, de faire remonter ces préoccupations dans l'organisation, la gestion, etc. du côté des réflexions et des décisions des organisateurs et des gestionnaires.

Mon impression, par expérience, c'est que nous y arrivons un peu avec les organisateurs, mais que c'est beaucoup plus compliqué avec les gestionnaires. Ce qu'on ne sait pas exactement, c'est comment fonctionner vis-à-vis de sujets comme ceux-là.

Concernant les organisateurs, comme l'a aussi rappelé la collègue de l'Anact, on arrive quand même à trouver des alliés parmi certains décideurs. Ils se rendent compte que créer des conditions offrant quelques marges de manœuvre, avec des formes de pilotage des savoirs un peu souples et respectueuses des personnes, génère ne serait-ce qu'une meilleure ambiance dans l'entreprise. Dans cet univers-là, on parvient à se frayer un chemin avec un peu de ténacité, de capacité de conviction et quelques alliés parmi les décideurs.

Mais la gestion me semble toujours particulièrement compliquée. Ça le reste et nous manquons un peu d'outils pour cela. De plus, nous manquons peut-être aussi d'outils disciplinaires et cognitifs. Je pose une question simple : est-ce que tout ce que nous avons dit sur la circulation des savoirs, la construction des savoirs, la prise en compte de l'expérience, n'oblige pas fondamentalement à interroger les notions de performance ? Il faudrait déjà la mettre au pluriel, considérer ses diverses facettes, puis se demander de quoi les performances dépendent. Dans ce contexte, qu'est-ce qui constitue une ressource de performance ? Qu'est-ce qui est un point d'appui pour tel ou tel type de performance ? On s'y risque de temps en temps, généralement en fin d'article.

C'est vrai que si du côté de ceux qui travaillent directement sur les décisions de gestion, les politiques gestionnaires, les enjeux, etc. on voulait bien commencer à se poser cette question d'interroger la notion même de performance...peut-être que c'est déjà fait, ma culture en sciences de gestion étant très lacunaire. Peut-être qu'on pourrait trouver des connexions et qu'on arriverait à les traiter avec plus d'ampleur ascendante, de questions comme celles dont on a discuté ces deux jours.

Géraldine BODY

J'aimerais revenir sur la question du formel et de l'informel. Le formel permet effectivement le contrôle, notamment le contrôle des coûts. Quand on dit que la formation professionnelle est aujourd'hui sous-employée et sous-développée en France, on peut dire qu'il y a aussi la question du coût.

Il est assez facile d'estimer le coût d'investissement d'une salle, d'un professeur, des élèves, mais les effets de la formation sont beaucoup plus difficilement monétisables. Par monétisable, j'entends quelle valeur cela a en termes de coûts. Si j'ai investi 100 euros dans la formation, combien cela me rapporte-t-il ? Car les entreprises raisonnent en termes de coûts/bénéfices.

C'est peut-être aussi à nous — qui œuvrons dans ces domaines — d'arriver à mieux faire percevoir et à trouver des moyens de mieux montrer les effets bénéfiques de la formation. Ces effets ne se limitent pas à l'amélioration de la qualité et de la quantité des produits en fin de chaîne.

La productivité ne se résume peut-être pas à des questions de quantité et de qualité. Il y a peut-être d'autres aspects à prendre en compte dans la productivité, mais il y a aussi la santé des travailleurs,

l'engagement dans la société, la fidélisation. Aujourd'hui, on sait que fidéliser ses employés est devenu un challenge pour beaucoup d'entreprises. C'est également ce travail que nous avons peut-être à faire, mais c'est plus compliqué.

Serge VOLKOFF

Je me permets, puisqu'on doit conclure, de raconter une anecdote. À la suite d'un livre que nous avons écrit ensemble, Corinne Gaudart et moi, il y a un an et demi, sur « le travail pressé », nous avons reçu et continuons de recevoir des sollicitations dans divers contextes. J'ai été auditionné — Corinne n'étant pas libre ce jour-là — par une commission sénatoriale sur l'attractivité des entreprises.

J'ai fait mon exposé sur l'intensification du travail, ses effets, etc. J'ai posé l'hypothèse — étayée par quelques arguments — que cela pouvait être l'une des composantes du « pas envie » d'un certain nombre de jeunes d'aller dans certains secteurs et métiers. J'ai développé cela devant quatre sénateurs et une fonctionnaire du Sénat qui avait organisé la réunion.

J'ai terminé mon exposé d'une demi-heure, espérant avoir été clair. Or la première question que m'a posée un sénateur était : « Pensez-vous qu'il faudrait instaurer un système de pénalité quand les jeunes quittent trop tôt une entreprise ? » Autrement dit, quelque chose comme ce qui existe dans certaines grandes écoles d'ingénieurs, où l'on doit quelque chose puisqu'on a reçu une formation, et donc on devrait sanctionner financièrement les jeunes. C'était le réflexe de quelqu'un qui a le sentiment de n'avoir que cela entre les mains pour agir.

Je dois à la vérité de dire que ses collègues sénateurs, sénatrices ou assistant·es parlementaires n'ont pas abondé dans ce sens. Ils m'avaient invité, moi et quelques autres, plutôt dans une perspective de réflexion sur ces questions et donc ils n'étaient pas pour explorer ce type de solution. De plus, ils n'étaient pas convaincus par ce que disait leur collègue. Si je commençais à afficher les étiquettes politiques, vous auriez des surprises. Passons.

Malheureusement, de la part d'un certain nombre de décideurs politiques, et je repense à certains décideurs dans les entreprises ou les administrations, il y a des réflexes de ce genre. Ce qu'ils ont entre les mains, c'est la gouvernance par les nombres et la gouvernance par l'argent. Ils n'arrivent pas à quantifier le bénéfice de la transmission des savoirs professionnels, et donc ils ne consacrent pas une pleine énergie à la développer. Il y a, heureusement, des exceptions.

Catherine DELGOULET

Merci à toutes et à tous. Comme pour les autres années, nous vous rappelons que les actes de ce séminaire seront prêts, et mis en ligne sur le site du CEET dans un an environ. Avant cela, on vous donne rendez-vous dans le numéro de la revue de l'INRS « Références en santé au travail », où Sandrine Guyot fera une synthèse de ces deux journées. On la remercie pour cela.

Applaudissements

DERNIERS NUMÉROS PARUS
(Téléchargeables à partir du site : ceet.cnam.fr)

N° 116 *L'autonomie des demandeurs d'emploi au prisme de la relation d'accompagnement.*

AURÉLIE GONNET, LÉA LIMA ET CAROLE TUCHSZIRER
septembre 2025

N° 115 *Une jeunesse au guichet de l'emploi. Enquête sur le Contrat d'engagement jeune*

MAURICIO ARANDA, FRANÇOIS SARFATI ET JULES SIMHA
juillet 2025

N° 114 *Les fins de vies actives à l'épreuve des conditions de travail. Actes du Séminaire « Âges et Travail » du Gis Creapt 15 et 16 mai 2023*

CATHERINE DELGOULET, ANNIE JOLIVET, CÉLINE MARDON, CASSANDRE MIKULA, SERGE VOLKOFF ET VALÉRIE ZARA-MEYLAN
mai 2025

N° 113 *Construire les métiers et les emplois de la transition écologique et sociale. Une enquête dans l'Oise et en Seine-Saint-Denis*

GÉRALDINE RIEUCAU, JENNIFER LAUSSU, ANNIE JOLIVET, CAROLE BRUNET, PHILLIPE LEGE, SYLVAIN CELLE, THIBAULT GUYON, STEPHANE LONGUET, VIET-HA TRAN, GUILLEMETTE DE LARQUIER
novembre 2024

N° 112 *L'articulation des sphères de vie : un défi dans la construction des parcours professionnels. Actes du séminaire 2022 « Âges et Travail » du Gis CREAPT*

CÉCILE BRUNON, DOMINIQUE CAU-BAREILLE, CATHERINE DELGOULET, ANNIE JOLIVET, LUCIE REBOUL, ALICE ROMERIO, SERGE VOLKOFF
septembre 2022

N° 111 *Le travail en effectifs variables : l'expérience à l'épreuve de la flexibilité. Actes du séminaire 2021 « Âges et Travail »*

CAMILLE BACHELLERIE, CATHERINE DELGOULET, VALERYA VIERA GIRALDO, SERGE VOLKOFF, VALÉRIE ZARA-MEYLAN
septembre 2022

N° 110 *« Soyez Raisonnables ». De l'aménagement des situations et des conditions du travail, aux stratégies professionnelles de salariés sourds*

SYLVAIN KERBOUC'H, SOPHIE DALLE-NAZEBI, SERGE VOLKOFF, CHRISTINE LE CLAINCHE, ANNE-FRANÇOISE MOLINIÉ, MATHIEU NARCY, NAHIA JOURDY
mai 2022

N° 109 *Travail de demain, expérience d'aujourd'hui. Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2019.*

CAMILLE BACHELLERIE, CATHERINE DELGOULET, SERGE VOLKOFF, VALÉRIE ZARA-MEYLAN, COORD., CNAM, CREAPT, CEET
juillet 2021