

L'intervention du conseiller prévention, une pratique à l'interface d'une double commande

Daniel Lavallée et René Brunet

Quand François Daniellou nous a demandé d'intervenir, il a été évident avec René Brunet que nous n'allions pas parler de la pratique de l'ergonomie à la MSA mais plutôt de la pratique du conseiller de prévention au sein de l'institution. A cela deux raisons, tout d'abord nous ne sommes pas des ergonomes et ensuite nous n'avons pas l'habitude de parler de notre métier et de nos pratiques à l'extérieur de l'institution. Alors, nous remercions François Daniellou de cette invitation.

Pour parler des pratiques du conseiller de prévention à la MSA, il faut resituer ces pratiques dans le contexte historique. La prévention en agriculture est jeune, elle n'a que 30 ans (septembre 1973). A l'époque les débats, en matière de prévention des risques professionnels, se situaient autour de l'intégration des conditions de travail et le développement de la formation continue. Ces deux thèmes ont été très importants car ils ont marqué dès le début la pratique des conseillers en la positionnant sur le champ du conseil et de l'accompagnement et non pas sur le champ de la technique. La technique était déjà occupée par la CRAM depuis de nombreuses années, le temps d'arriver à ce niveau-là nous aurait pris beaucoup de temps.

La pratique des conseillers de prévention a donc été orientée vers l'accompagnement et le conseil. Elle a dû s'adapter aux spécificités de l'agriculture. C'est un secteur constitué d'entreprises de petites tailles. Par exemple, dans les Pyrénées Orientales, une entreprise agricole, emploie de 1 à 5 salariés, et il y en existe environ 4000. Intervenir dans une entreprise de plus de 50 salariés avec une structure donne une certaine stratégie d'intervention. Lorsqu'on intervient sur des entreprises de petite dimension, c'est non seulement intervenir sur cette entreprise mais également sur une filière, un collectif pour transférer des enjeux individuels à un réseau. Les populations qui travaillent dans ces exploitations ont des qualifications très diverses, occupent bien souvent des emplois saisonniers, avec des attentes différentes. En même temps, la pratique est très marquée par le profil de chaque conseiller de prévention. On a la chance dans le réseau, et il s'agit bien d'une chance, d'avoir des conseillers qui peuvent être par exemple des ergonomes de formation, des agronomes de formation, mais aussi des assistants sociaux. Les portes d'entrées en matière d'intervention de ce fait sont vraiment différentes. Certains vont intervenir sur la partie plus réglementaire, d'autres sur l'analyse du travail, l'organisation du travail ou la technique. De plus, chaque conseiller va évoluer en fonction de la formation continue qu'il va suivre au sein de l'institution. Les pratiques sont marquées également par l'institution elle-même. Et pour cela il faut aussi comprendre comment fonctionne la MSA. La MSA est la protection sociale de l'agriculture. Elle est gérée par des conseils d'administration représentés par des professionnels de l'agriculture, élus de chaque commune. Ces élus sont constitués de salariés, d'employeurs et de chefs d'exploitation. Ce sont eux qui définissent la politique de prévention ainsi que la commande institutionnelle. En fonction des objectifs et des enjeux qu'ils définissent, nos pratiques vont être influencées par des stratégies qui vont être parfois différentes entre caisses départementales. Ces politiques sont mises en œuvre par les services prévention mais ce sont les directions de caisse qui doivent assurer les moyens de celle-ci. La

difficulté, vu la jeunesse du système (30 ans), est de définir le métier de conseiller de prévention. Un groupe s'est réuni, composé de directeurs de caisses de la MSA, d'administrateurs et de conseillers de prévention, pour définir ce qu'était la mission du service prévention. La définition proposée est intéressante et je ne reprendrai que la fin de celle-ci. Intervenir en prévention, c'est intervenir sur toutes les dimensions de l'entreprise, en particulier organisationnelle, humaine, sociale, technologique, économique, environnementale et réglementaire. Cela veut dire que le conseiller de prévention, finalement, dans sa mission, doit tenir compte de tout cela. Alors la vraie question est : est-ce qu'on a à faire à un chef d'orchestre ou un homme orchestre ? L'institution a répondu assez fortement à travers une formation adaptée. Les conseillers de prévention ont maintenant des formations initiales à l'embauche, qui abordent ces différentes disciplines. Le but n'étant pas qu'il soit un spécialiste de ces disciplines mais plutôt qu'il puisse en comprendre les méthodologies et la philosophie pour être un peu le chef d'orchestre et faciliter l'intégration de celles-ci dans les projets des entreprises. Cela a débouché depuis maintenant quelques années vers une évolution du métier orienté sur la conduite de projet. Les conseillers de prévention sont amenés à gérer de plus en plus des projets très complexes en lien avec différents partenaires de l'entreprise et du secteur (architectes, ergonomes, conseillers sociaux, services vétérinaires, inspecteurs du travail,...).

Le conseiller de prévention intervient en santé sécurité au travail à la fois pour développer le conseil dans l'entreprise et pour faire intégrer la prévention au plus haut niveau de l'entreprise mais en même temps, le plus important, c'est qu'il soit là aussi pour faire évoluer les demandes. Et pour cela, il va essayer de faire coexister trois dimensions. Ces trois dimensions retracent l'évolution des pratiques au sein de l'institution. Les premières années de la prévention, il y a d'abord eu la dimension technico-réglementaire, qui correspondait aussi à une politique nationale qui était d'essaimer le territoire. Et puis à partir de 1982, il y a eu des formations de conseillers de prévention, proposées par l'institution et dispensées par Jacques Duraffourg sur l'analyse des situations de travail. Cela a amené une évolution de la politique notamment à travers la définition de priorités sectorielles avec des réflexions collectives des conseillers de prévention de différents départements pour intégrer l'organisation du travail. Dernière évolution, depuis les années 1990, nous travaillons sur le management des hommes avec également la mise en place de politiques santé-sécurité au travail (les médecins du travail et les conseillers de prévention sont regroupés au sein d'une même institution).

Le conseiller de prévention est ainsi amené à travailler très fortement avec les directions d'entreprises. Des caisses départementales, comme par exemple celle du Maine et Loire, proposent des séminaires dirigeants, et des cercles de managers depuis plus de 10 ans.

Ces trois dimensions ne se sont pas substituées les unes aux autres. Chaque conseiller de prévention, finalement, a appris à gérer ces trois dimensions, en fonction de la demande de l'entreprise. Il va rentrer par l'une ou l'autre de ces dimensions, le but étant de faire évoluer la demande par rapport à ces trois dimensions.

Le conseiller de prévention est amené aussi à travailler sur des problématiques de natures différentes. On doit travailler en priorité par rapport à une commande institutionnelle. C'est le conseil d'administration qui définit cette commande et nous devons y répondre en apportant une réponse au sein d'une filière, d'une entreprise ou d'une population (jeunes, précaires).

Au départ, une commande institutionnelle n'est pas forcément liée à une demande de la profession, il faut bien comprendre cela. Effectivement, les deux premières années par exemple, toutes nos interventions, vont consister à faire émerger une demande non

exprimée alors que la profession n'attend rien et nous devons miser sur un investissement futur potentiel.

La deuxième nature de demande, va être une demande professionnelle. A travers la commande institutionnelle, on a pu faire émerger une demande de la profession. Cette demande va être une demande d'une entreprise particulière. Notre travail va consister à faire glisser cette demande en un enjeu de la filière professionnelle pour qu'elle soit portée localement par un syndicat professionnel par exemple. Quand elle est portée localement par un syndicat professionnel, l'important ensuite, c'est que cela devienne une politique de filière avec des enjeux nationaux. Par exemple, travailler sur le secteur du champignon est une décision du conseil d'administration du Maine et Loire, qui s'est imposé au service Prévention. Cela va demander un investissement important du service prévention qui pendant plus de deux ans, a travaillé à la fois pour savoir ce qu'étaient les enjeux de cette profession, comment elle était structurée, qu'elles en étaient les freins et les leviers et quel était l'avenir de la filière ? Cela a permis de déboucher sur une première demande et René en parlera dans son intervention. Cette demande, une fois développée, a permis la mise en place de groupes de réflexion au niveau du département. Cette réflexion départementale a été transposable au niveau de la filière, parce que les enjeux étaient transversaux et qu'elle était portée politiquement par des professionnels. La légitimité de la commande institutionnelle a permis de définir les besoins, de cadrer la demande par rapport aux enjeux stratégiques de la filière. Cette légitimité institutionnelle s'est transformée en légitimité professionnelle. Nous sommes passés d'un niveau local à un niveau national professionnel et politique. La demande professionnelle s'est transformée en commande professionnelle. Et c'est là que notre intervention répond à une double commande institutionnelle et professionnelle. Quand on est à ce niveau de décision, on a une relation directe entre les niveaux politiques de l'institution et des filières professionnelles. La mise en œuvre des moyens peut être très importante, à la fois sur des outils, de la méthodologie, et aussi sur des stratégies. C'est cette stratégie d'accompagnement (tuteurs, formations actions), sur le secteur du champignon qui va être présenté par René Brunet.

René Brunet va maintenant expliquer et illustrer cette légitimité à travers le secteur champignon.

Nous vous proposons de retracer ici les stratégies d'interventions que nous avons mise en place, afin de faire advenir cette double commande. Comment, en effet, développer l'intérêt et l'engagement des responsables professionnels du secteur dans la définition des axes d'intervention et des conditions dans lesquels se déploient ces interventions.

En 1992, notre comité paritaire de protection sociale des salariés (CPSS) a décidé que les champignonnistes deviendraient un secteur prioritaire sur cinq ans. A partir de cette date, notre travail fut de connaître le milieu, d'identifier le fonctionnement du réseau, son organisation, ses points forts et ses points faibles, les représentations et les discours qui étaient véhiculés sur la question de la SST et cerner au mieux les hommes clés.

Quand on intervient dans une filière, on prend le profil d'un ethnologue, il faut écouter et repérer les forces et les potentiels du système, discerner en fonction de l'état de la situation des axes de progrès, puis situer l'utilité possible de notre contribution. Cette première étape demande une disponibilité pour pouvoir tisser des relations et donc exige de prendre du temps. Nous puisons cette connaissance du milieu à la source des événements qui s'y déploient. Notre statut nous le permet car nous sommes assis sur un contrat social et non un contrat marchand. Notre intervention n'est pas enserrée par la contrainte de la rentabilité ou le développement d'un portefeuille clientèle mais par cette idée de

promouvoir la SST dans les organisations et les réseaux. En fait notre place est surtout d'installer une démarche d'intervention pour faire advenir des besoins, des demandes et sans doute à terme un marché, mais ceci est la conséquence, non le but. Le temps est notre allié, car il valorise les vertus de l'attente et de l'occasion. En voici une illustration synthétique :

Le secteur champignon comportait 200 entreprises, pour une production française de 140 000T annuelle. Mais 90% de la production était partagée entre un groupe coopératif et un groupe à capitaux privés. Ces structures économiques sont intégrées. Elles comportent à la base des caves de moins de 30 à 80 personnes, des usines de conditionnement pour l'appertisé ou le surgelé, des plates formes commerciales et des centres de recherches et de production de mycélium. Sur le plan politique, il existe un centre technique national, une fédération nationale et une petite fédération locale de l'ouest de la France SACCO. Nous avons historiquement eu la possibilité de travailler avec le groupe privé, alors que les coopérateurs étaient plutôt hermétiques à notre discours. La fédération nationale était confrontée à une problématique délicate. Les deux grandes puissances économiques étaient en réalité minoritaires et le président de la fédération représentant les petits exploitants éprouvait beaucoup de difficulté à fédérer le tout, d'autant plus que les deux mastodontes se livraient depuis toujours un combat commercial sans merci. Enfin un contact avec la structure fédérale me révélait qu'il ne voyait pas d'un bon œil notre souci de développer la Santé Sécurité dans ce réseau.

Après plusieurs mois d'investigation et de tâtonnement, le responsable de formation du groupe privé me fit part d'une demande. Comme les arboriculteurs, il souhaitait que nous l'aidions à créer un guide d'accueil. Le but était de favoriser l'intégration des saisonniers cueilleurs et les sensibiliser aux questions de sécurité. A partir du moment où il y a une demande, qui touche finalement toutes les entreprises, nous considérons que les conditions sont favorables pour développer une démarche mobilisatrice. Ce qui est en jeu ici c'est l'opportunité d'amorçage d'une démarche capable par sa nature et sa méthode d'impliquer et de fédérer les professionnels de façon exponentielle. On a donc répondu favorablement à condition que cette action serve, à terme, l'ensemble des professionnels du réseau. Nous avons rapidement créé un groupe de travail, de quatre personnes. En trois heures, nous avons produit un joli brouillon et les grandes idées étaient posées sur le tableau papier. Cette « sorte d'outil », que les sociologues nommeraient outil intermédiaire, autorise déjà une expérimentation. En août 1994, nous avons produit le premier prototype à une trentaine d'exemplaires, c'était tout à fait modeste. Nous l'avons immédiatement mis en expérimentation dans deux caves. Deux contremaîtres, quatre chefs de cueille, une quinzaine de cueilleuses, ont donné leur avis sur le contenu; parallèlement, nous avons repéré les conditions organisationnelles de son emploi.

L'année suivante, la caisse centrale a sollicité deux cabinets de communication pour la mise en forme. Nous avons exposé les deux esquisses à l'occasion du salon SIVAL, car nous voulions associer les professionnels au choix de la maquette. 70 personnes sont venues donner leur avis sur la forme comme sur le fond. Il y avait 30 salariés, des membres CHSCT, des patrons, des conseillers techniques représentant tout l'ouest de la France. En trois jours, nous avons réussi le double objectif : rendre plus consistant le contenu en ouvrant la confrontation et en prenant l'avis des professionnels pour le choix de la présentation. L'expérience a révélé, à posteriori, un troisième objectif. Par son retentissement dans le réseau, le salon a donné une dimension nationale au projet.

1. Le passage d'une demande locale à une commande nationale :

La fédération professionnelle nationale s'est rendue compte, par contre coup, que l'action prenait corps. Dans un premier temps, il y a eu une tension entre le syndicat professionnel et l'institution. Ma position était plutôt inconfortable. Un administratif, vous le savez, est un serviteur qui n'a pas beaucoup de pouvoir. Heureusement, Daniel Lavallée, comme représentant de la caisse centrale et le président de syndicat professionnel local apportèrent un soutien que j'ai bien apprécié. Mais c'est au cours des réunions suivantes que s'est opéré le véritable renversement d'attitude de la fédération. A l'occasion d'une réunion nationale, le syndicat local est venu exposer notre projet de guide et émettre des propositions d'intervention pour communiquer au réseau la nouvelle directive sur la conformité. Nous avons pris soin préalablement de préparer ensemble cette réunion éminemment stratégique; L'idée était qu'à l'issue de cette rencontre le président national délègue au président local la mise en œuvre des dossiers. Ce fut chose faite.

A partir de ce moment, le groupe de travail local avait une légitimité nationale et agissait avec et pour le compte de la fédération des professionnels et de l'institution. Ainsi l'on passa d'une demande singulière, particulière à une commande nationale.

2. Le déploiement d'une démarche à double légitimé

Fort de ce nouveau statut, notre préoccupation se resserrait sur l'intervention proprement dite. L'année suivante, nous avons réussi à associer les représentants des coopérateurs pour la finition. Nous avons pu ainsi proposer le dossier définitif. Pour sa première diffusion la démarche avait atteint son premier but, celui de sensibiliser le réseau au besoin d'accueil. Restait quand même, la question des conditions de valorisation du guide et des stratégies d'accueil. Répondre à cette question est plus difficile, car nous ne nous intéressons moins, au savoir prescrit du guide à transmettre, qu'aux conditions organisationnelles de sa transmission.

Le SIVAL 96 nous donna l'occasion de soulever cette problématique. Nous avons décidé d'organiser une table ronde sur cette question. Le président du CPSS ouvrait la séance et le président de la SACCO animait la réunion. Après avoir exposé les principaux résultats de notre étude sur les conditions de transmission, les deux cueilleuses, dont une saisonnière, deux contremaîtres et deux patrons se sont tour à tour exprimés. Il y a eu un véritable débat de fond. Il a révélé un écart de compréhension entre ce que vivaient les cueilleuses et la manière dont les responsables se représentaient leur travail. Cet échange souligna le savoir faire du cueilleur et les difficultés de sa maîtrise. Cette prise de conscience a eu pour conséquence directe l'engagement d'un groupe de travail entre la profession et le FAFSEA. Il en résulte la construction d'une formation de tuteurs et des évolutions sur les conditions de l'accueil et de l'accompagnement des nouveaux.

3. De l'accueil à la conformité : même démarche

En 1995 la mise en conformité des machines fixes et portatives nous donna l'occasion de poursuivre cette démarche. Toute la profession a été mobilisée et de nouveaux producteurs ont rejoint le groupe de travail. Nous avons ouvert la démarche participative à la

production des outils, aux choix des formes de présentation et aux conditions de restitution. Nous avons organisé cinq réunions décentralisées avec un taux d'environ de 70% de participation.

Nous avons ensuite poursuivi ce travail de « co-intervention » sur des problématiques complémentaires : comme l'emploi des produits phytosanitaires, la définition d'un cahier des charges pour l'achat et la vente du matériel,...

On a terminé sur une demande importante, puisqu'on parle d'ergonomie aujourd'hui. Celle-ci fut formulée par une entreprise, à l'occasion d'une enquête pour la reconnaissance d'une maladie professionnelle TMS. Ce champignonniste avait pour projet de créer un centre de culture en chambre et une chaîne de cueille. Cela constituait un saut technologique important, et une formidable opportunité d'intégrer, dès la conception, une prévention des risques TMS ; c'est pourquoi nous avons d'abord créé un groupe de pilotage, puis demandé le concours d'un stagiaire ergonomiste. Sandra Sablon alors étudiante est venue pendant 6 mois apporter sa contribution sur la connaissance du travail réel en cave et sur l'évolution de celui-ci dans la nouvelle unité. Ce travail dès la conception a permis de travailler sur les flux et éviter des risques graves d'écrasement. Il a favorisé une réflexion sur des aménagements pertinents pour améliorer les conditions de travail. Il a permis enfin d'associer les acteurs de l'entreprise à l'amélioration des conditions du travail.

En décembre 2001 nous avons organisé une journée pour communiquer cette démarche et ses résultats. Comme à l'accoutumée nous avons préparé cette journée de restitution avec le champignonniste et la SACCO. Quarante champignonnistes étaient dans l'entreprise. pour écouter les témoignages d'une salariée ayant participé aux groupes de travail, du chef d'entreprise, du médecin du travail et des conseillers MSA. Je me souviens de la réaction d'un champignonniste à l'écoute de la cueilleuse. Il prenait conscience des conditions de travail désastreuses de ses cueilleuses. La chaîne qu'il avait conçue, les contraignait à se déplacer ! .Il n'avait jamais pensé que, travailler en courant, pouvait être à terme contre-productif...

Nous sommes intervenus de façon volontariste durant cinq années. Depuis nous accompagnons simplement les demandes. Malgré une crise persistante du secteur professionnel qui dure depuis plus de 10 ans, l'évolution des demandes qui nous sont faites constituent les effets les plus tangibles de cette stratégie d'intervention. Elles ont évolué en nombres, en qualité, comme en précision. Saisir l'évolution quantitative et qualitative des demandes est une façon pertinente d'évaluer une politique prévention et les stratégies d'intervention mises en œuvre.