

CAS, EXPÉRIENCES ET PÉDAGOGIE

Politique de la connaissance, système d'information et transformation de la fonction HSCT chez Selenis

David DOUYÈRE

Université Paris 13 - Labsic

RÉSUMÉ

La transformation de la fonction hygiène, sécurité, conditions de travail (HSCT) chez « Selenis », grande entreprise française du secteur des services à base technique, réorganisation qui a donné le jour à la nouvelle fonction de préventeur, s'est accompagnée à la fois d'une transformation des connaissances mobilisées dans le domaine santé et sécurité au travail et de l'apparition d'un nouveau système d'information. Les savoirs techniques et concrets sont délaissés au profit de connaissances procédurales, juridiques, et de compétences communicationnelles et méthodologiques. Un système d'information hybride, composé d'un réseau métier et d'un site intranet contributif proposant un référentiel santé et sécurité ouvert, apporte aux acteurs, notamment à ceux qui viennent d'autres fonctions, les connaissances nécessaires à l'exercice du métier. La transformation radicale des connaissances mobilisées et du SI paraît donc avoir accompagné et rendu possible cette transformation de la fonction HSCT, qui s'appuie en partie sur ces derniers.

Une approche d'observation sociologique, d'inspiration interprétative, fonde cette recherche de terrain. L'apport de cet article se veut tant pragmatique que théorique : cette recherche entend montrer comment une « politique de la connaissance », soit le management de connaissances dans la perspective d'une incidence sociale spécifique, rend possible, par le système d'information mis en place, une transformation sociale et fonctionnelle dans l'organisation, en l'occurrence la managérialisation de la fonction HSCT.

Mots-clés : Connaissances, intranet, réseau, sécurité, communication, HSCT, knowledge management.

ABSTRACT

Selenis, a major technically-based French company working in the service sector, has reviewed its approach to health and safety. This has given rise to a new preventive function, which in turn has been accompanied both by changes in working conditions and the development of a new information system. Technical and practical forms of knowledge have been replaced by procedural and legal guidelines, but also communicational and methodological tools. A hybrid information system composed of a business network and a participatory Intranet site that focuses on health and safety considerations in particular areas has proved invaluable, and notably for people working in other areas. The way in which the knowledge base and the information system have been changed thus appears to have had repercussions for health and safety, and vice versa.

This research project, based on sociological observation, is both empirical and interpretive. And the present article is intended to be practical as well as theoretical. The aim is to show how a "knowledge policy" using an information system for the management of knowledge can lead to the social and functional transformation of an organisation, and specifically the managerialisation of health and safety.

Key-words: Knowledge policy, health and safety, Intranet, network, communication.

De quelle façon connaissances et savoirs, système d'information et transformation de l'organisation s'articulent-ils ? Cette structure ternaire pose la question de la relation entre la connaissance, l'action, et l'information-communication. Quel lien existe entre le système d'information et la transformation d'une fonction dans une organisation ? Celle-ci précède-t-il celui-là ? Ou inversement ? Si leur conjonction est probable, un troisième terme de la mutation apparaît, en effet, dans l'ensemble de situations que nous souhaitons étudier ici : les connaissances ou les savoirs. Différents, pour une fonction définie comme nouvelle, ceux-ci apparaissent à la fois comme la clef du changement, auquel ils viennent ainsi donner une assise, sinon le justifier, et leur communication s'avère décisive pour la mutation en cours.

La fonction hygiène, sécurité, conditions de travail (HSCT), dont la charge, issue d'une obligation légale de prévention des risques et d'une politique de santé publique, consiste à prévenir les accidents du travail et à préserver la santé de l'ensemble des salariés, cadres ou non cadres, dans l'exercice de leur activité professionnelle, quelle qu'elle soit, s'est trouvée profondément remaniée en quelques années à peine chez Selenis. Grande entreprise française du secteur des services à base technique (constitution, commercialisation et maintenance d'une infrastructure de réseau), « Selenis »¹ connaît une grande diversité de situations et donc de risques, allant du travail en

hauteur (risque de chutes) ou du travail souterrain (explosions, asphyxies), au travail de *call center* en plateau (troubles musculo-squelettiques, troubles de l'audition), ou de management (stress, risques psycho-sociaux...) en passant par la manipulation de produits chimiques ou dispositifs dangereux, et les risques routiers. Si les accidents mortels sont rares, les risques psycho-sociaux sont importants, liés notamment, selon les syndicats, aux transformations profondes, rapides et fréquentes de l'organisation.

L'entreprise a choisi, au début des années 2000, de repenser globalement la fonction HSCT. Les effectifs ont été réduits des deux tiers, le niveau de diplôme a augmenté, la population occupant cette fonction a changé, un nouveau métier a été créé, celui de préventeur, répondant à un objectif de « professionnalisation » de la fonction sécurité, alignant celle-ci sur des normes internationales. Pour ses instigateurs, cette transformation apparaissait comme nécessaire sur le plan de l'efficacité de la fonction sécurité, pour l'ensemble de l'entreprise, dans de nouvelles conditions d'exercice. Cette transformation, menée dans le sillage d'un des programmes de transformation globale que l'entreprise met alors régulièrement en place est organisée par les ressources humaines (Douyère, 2009 b) assistées de préconisations externes dans le cadre de « queue de la comète »² de la transformation de la fonction RH (plan « RH Demain »).

¹ Le nom de l'entreprise a été modifié.

² Michel M., responsable du pôle santé sécurité au travail, entretien.

Conduisant à la création de la fonction de préventeur, cette transformation s'est accompagnée d'une formation permettant l'accès à la nouvelle fonction créée.

La transformation mise en œuvre dans la fonction HSCT chez Selenis atteint ainsi à la fois les *connaissances* et le *système d'information* employé dans le champ hygiène, sécurité, conditions de travail (HSCT). Plus qu'une organisation, plus qu'un système informatique, ce sont les connaissances du métier qui sont transformées, et un système de distribution des savoirs (connaissances, informations et expériences) qui est créé. Il nous paraît donc opportun, dans le cadre d'une réflexion globale sur les systèmes d'information et la transformation des organisations, d'analyser ce cas de transformation de la fonction HSCT chez Selenis, apparemment réussie sur le plan de son organisation (mais peut-être pas sur le plan de la prévention des risques, notamment psycho-sociaux, dans l'entreprise), sous le double angle des connaissances mobilisées et du système d'information utilisé.

UN SYSTÈME D'INFORMATION HYBRIDE AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION

La particularité de la transformation de la fonction sécurité des personnes au travail menée chez Selenis est de s'être appuyée sur un système d'information réticulaire distribué permettant à la fois un partage de connaissances entre ses membres, la création de liens de soutien, la constitution d'une nou-

velle identité de métier et l'intégration des nouveaux membres. La connaissance liée au domaine s'est trouvée transformée tandis qu'un réseau se trouvait créé. Face à ce qui était brisé (un corps traditionnel d'agents spécialisés mobilisant des savoirs techniques et pratiques, une organisation), ou abandonné, le système d'information a su reconstituer une identité réticulaire de soutien (Douyère, 2010 a), unir et rassembler des acteurs issus de la transformation de la fonction.

Nous entendons ici par système d'information, au sens de Alter (1999) et de Guyot (2006), l'ensemble du dispositif social et technique d'information, lié au système de communication de l'organisation (Marciniak, Rowe, 1997), et non le seul dispositif numérique. L'un et l'autre sont en effet nettement articulés et produits de façon complémentaire. Le système d'information nouvellement constitué dans la fonction dispose par conséquent d'une forme hybride. Il repose à la fois sur l'organisation d'interactions humaines en collectifs pilotés, à savoir un réseau humain d'acteurs (Craipeau, 2001), échangeant et travaillant sur des questions métiers, et sur un intranet collaboratif et contributif (Créplet, 2003 ; Bombarde, 2000) qui propose un référentiel évolutif dans une perspective de partage des connaissances (Rivard, 2004 ; Metzger, 2004 ; Balmissse, 2002). C'est donc dans une perspective d'échange et de constitution du savoir métier que la fonction s'est transformée. Ou plutôt, c'est en se trouvant accompagnée de cette constitution d'un réseau et d'un partage de savoirs que cette recomposition s'est opérée,

trouvant dans ceux-ci sa justification (sociale) autant que sa cause.

Nous proposons donc, pour étayer notre affirmation, après avoir exposé notre méthodologie de recherche et d'analyse, de (1) cerner les phases et les enjeux de la mutation de la fonction HSCT dans l'entreprise, avant de (2) considérer la place des connaissances dans cette transformation, puis (3) d'étudier le système d'information, hybride et collaboratif, mis en place, comprenant à la fois l'intranet contributif *Action-Prévention* et le réseau des préventeurs. Ceci nous permettra de comprendre en quoi le système d'information a accompagné la transformation de la fonction, proposant davantage de ressources aux acteurs qu'il n'en était proposé auparavant. Au-delà de la seule question du système d'information, et par l'intermédiaire de celui-ci, ceci fait apparaître en quoi une politique de la connaissance a permis la transformation de la fonction HSCT chez Selenis.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cet article présente les travaux, aujourd'hui réinterrogés, d'une recherche de terrain menée entre 2002 et 2005 chez Selenis, ancienne administration française, la DGM³, devenue une grande entreprise internationale du secteur des services à base technique. Au fil de mutations radicales qui ont transformé le cœur de métier de l'entreprise, l'organisation est passée de l'élaboration d'un réseau technique au service commercial

et au marketing prescrivant l'usage de celui-ci. Cette recherche a été menée dans le cadre interdisciplinaire des sciences de l'information et de la communication (Olivesi, 2006 a, 2004), en communication organisationnelle (Bonnevillle, Grosjean, 2007), et plus particulièrement dans le cadre de ce qui a été formalisé ultérieurement comme « approches communicationnelles des organisations » (ACO ; Bouillon, Bourdin, Lonneux, 2007, 2008), en s'intéressant aux enjeux de la communication au travail (Olivesi, 2006 b), et notamment aux dispositifs d'information et à l'échange dans les collectifs en entreprise. Le primat a été donné au terrain. Pour ce faire, la recherche a mobilisé, sur trois ans, une approche plurielle. Celle-ci a combiné l'analyse d'archives (depuis les années 1970) et de documents contemporains (notes de service, instructions, courriers électroniques, présentations...), numériques ou imprimés, l'observation non-participante (Douyère, 2006 a, b) de situations de travail, l'observation participante qui s'est imposée dans les situations interstitielles de travail (pauses, déjeuners, trajets, qui permettent une expression plus libre, mais sollicitent davantage l'enquêteur), et des entretiens. Soixante-quinze entretiens semi-directifs ont en effet été menés, avec différents acteurs de la fonction sécurité et de la prévention des risques au travail (préventeurs, conseillers locaux HSCT, ingénieurs sécurité, responsables anciens ou actuels de la politique sécurité de l'entreprise, membres du comité éditorial du site intranet *Action-Prévention*, médecins du travail, responsables des ressources humaines).

³ Pour « direction générale des moyens ».

L'accès au terrain s'est produit après une mission effectuée comme consultant et directeur de projet intranet. Nous travaillions alors pour le compte d'une société externe, dans la perspective de la création du site intranet *Action-Prévention*. Cette mission nous a permis d'approcher tant les principaux acteurs de la fonction HSCR que le domaine santé et sécurité au travail dans cette entreprise. Elle a provoqué également une certaine familiarité avec le contenu du site. L'engagement dans la recherche a succédé à l'activité professionnelle comme consultant. Ceci a nécessité un changement radical de posture à l'égard de l'entreprise et du terrain, qui s'est ainsi progressivement constitué en tant que tel. La recherche n'a pas porté sur ce qui avait pu être notre contribution en tant que consultant (outil de gestion de contenu, organisation et interface du site intranet). Notre activité comme directeur de projet avait cessé avant le début de la recherche. La recherche proposée était indépendante de toute demande venant de l'entreprise et n'a pas été commanditée par cette dernière. Une personne, informatrice et interlocuteur principal, ingénieur sécurité chargé de la définition de la politique sécurité de Selenis, s'est montrée cependant intéressée par le projet de recherche, dans la perspective de mieux comprendre la perception des transformations en cours. La recherche n'a pas fait l'objet de rémunération. L'accès libre au terrain et l'exploitation libre des résultats ont été octroyés en contrepartie de la livraison de résultats et de préconisations éventuelles sur l'animation de l'intranet et du réseau des préventeurs.

Les entretiens, d'une durée d'une heure trente à deux heures, ont été

menés tantôt par téléphone, tantôt en présence. Deux guides d'entretien semi-directifs ont été utilisés (préventeurs, animateurs de réseau) modifiés après une phase de test initiale. La conduite d'entretien était assez souple, sur un mode plutôt empathique, s'efforçant de laisser s'exprimer l'enquêté, quitte à modifier la structure de l'entretien. C'est, parfois, en dehors du temps de l'entretien que des choses significatives ont dû être évoquées, une fois le magnétophone enregistreur rangé, et l'entretien terminé. Manifestement, l'enquêteur était le plus souvent soit instrumentalisé pour faire « remonter des informations aux RH », soit l'objet d'une méfiance fondée sur l'idée qu'il serait un « observateur des RH » ou exécuterait un audit pour la cellule santé sécurité au travail. Nous avons pu observer que l'enquêteur faisait d'ailleurs l'objet d'un ensemble de représentations visant à le qualifier, qu'il était ainsi autant observé qu'observateur (Devereux, 1967), ces images permettant à la fois un travail réflexif du chercheur sur sa position face à ce terrain qu'un indicateur d'enjeux organisationnels (par. ex., l'image de l'espion), analysables (Douyère, 2006 a).

L'observation, non participante, a été menée de façon visible (bureau, formation, situations de travail) ou invisible (réunions téléphoniques), la présence de l'observateur étant simplement nommée en début de réunion. Elle s'est développée sans grille spécifique, si ce n'est pour l'observation de l'organisation de l'information et de la documentation de travail personnelle (bureaux, espaces de travail informatiques). L'observation non participante a porté majoritairement sur

des réunions dites de réseau des préventeurs, mais aussi l'activité métier sur le terrain (contrôle de chantiers, visite...), du travail de bureau, le travail de contribution aux dispositifs de communication mobilisés, la formation à la fonction de préventeur. Il convient toutefois, nous semble-t-il, de parler d'observation participante quand l'observation appliquée aux situations interstitielles de travail (pauses, déjeuners, trajets...), qui permettent une expression plus libre des acteurs, mais sollicitent davantage l'enquêteur, imposaient à ce dernier une prise de parole, sinon de position. De façon globale, l'observation seule a permis de prendre la mesure du partage de connaissances entre les acteurs, réalisé le plus souvent dans les moments informels (déjeuners, pauses, trajets). Elle a engendré une compréhension par assimilation autant que, lorsqu'elle se trouvait répétée, le développement d'une confiance favorisant le témoignage. L'observateur se trouvait parfois sollicité en tant qu'expert en communication supposé, et devait décliner les demandes d'avis ou d'orientation qui pouvaient lui être faites. La recherche a par ailleurs donné lieu à plusieurs restitutions en interne qui ont permis d'évaluer et d'affiner les approches.

Le triple dispositif d'enquête (archives et documents, observation, entretiens) a permis de combiner une approche historique, documentaire (documents imprimés et numériques) et de sociologie compréhensive, s'intéressant à la fois au travail et à l'organisation, pour la compréhension des circuits de diffusion et d'échange des savoirs métiers dans l'entreprise en HSC. Cette recherche entend faire

émerger du terrain des questions et des préoccupations des acteurs pour comprendre le lien de cette situation de transformation avec le système d'information nouvellement développé. Cette recherche, qui a placé le chercheur en situation d'écoute et d'analyste, a donc consisté en quelque sorte à donner la parole aux acteurs, à partir de l'observation, et aux documents, en refusant toute théorisation préalable.

La présente exposition, qui procède d'une réappropriation interprétative des recherches menées sur ce terrain, s'inscrit dans la perspective de penser la transformation sociale par la communication des connaissances, à travers différents dispositifs sociaux et éditoriaux constituant une politique de la connaissance, soit le souci d'une incidence sociale de la communication des savoirs, visibles à la fois dans des objets éditoriaux, des dispositifs d'échanges, des systèmes d'information. Au-delà du rôle de la transformation de l'organisation et de ses processus, ou de la fonction de l'information–communication (Miège, 2004), elle entend montrer en quoi les contenus et les savoirs, diffusés par un ensemble de médiations objectivées – ici, le système d'information – transforment une structure sociale.

I. LA FONCTION HYGIÈNE, SÉCURITÉ CONDITIONS DE TRAVAIL CHEZ SELENIS : PHASES ET ENJEUX D'UNE MUTATION

La fonction hygiène, sécurité conditions de travail, créée principalement pour encadrer le travail technique de

production du réseau, mais étendue très tôt à l'activité de l'ensemble de l'organisation, a connu une première transformation importante au milieu des années 1980 avec la création de la fonction de conseiller local hygiène et sécurité, conditions de travail (CLHST). La sécurité a alors quitté le giron du service de la production technique (l'Octal) pour rejoindre le récent service du personnel (Spel). Une perspective marquée par la psycho-sociologie du risque et de la sécurité oriente alors la politique sécurité, qui cesse d'être avant tout technique et fondée sur des instructions (Douyère, 2010 b). Le conseiller local HST, présent dans chaque unité, doit être proche des agents (opérateurs techniques ou techniciens, pour la plupart) en tant que médiateur de la politique de santé et sécurité au travail. Il est en général issu du même milieu social – le plus souvent ouvrier, peu diplômé – que ces derniers. Ce sont souvent des agents techniques qui se sont spécialisés dans les questions de sécurité en rejoignant la fonction. La proximité sociale et de métier paraît un facteur de meilleure réception des critères de sécurité. Leur fonction est à la fois de veiller à la transmission et à l'application des consignes, de vérifier celles-ci, de commander et de contrôler le port des équipements de protection individuels (EPI) et de vérifier leur état. Ils disposent d'un pouvoir de sanction (signalisation). Ces agents développent une connaissance technique de situations de travail, des métiers, des risques et des dispositifs de prévention. Ils ont une fonction de sensibilisation et de contrôle, assortie d'un pouvoir disciplinaire.

Des référentiels imprimés (classeurs rouges) et instructions, notes, constituent, avec un réseau hiérarchisé et descendant, leur système d'information. A partir des années 1980 se développent des bases de référentiels sur disquettes, un service télématique (Préventel, 1986-1997), des applications multimédias. Un réseau des CLHST existe en effet sous la forme des « Journées nationales hygiène et sécurité » (JNHST), dont la dénomination varie au fil des années. Ces rencontres informent une partie, sélectionnée, des conseillers locaux (chargés, à leur tour, de redistribuer l'information auprès de leurs collègues) des nouvelles directives, informations techniques, matériels, campagnes de prévention mises en œuvre et leur permet des échanges. Le centre national de formation en sécurité, fortement doté financièrement, de Lurcy-Lévis, créé en 1969, a joué un rôle important, tant dans la formation des conseillers que dans la constitution d'un réseau d'information et d'entraide, à tournure amicale. Il est fermé en 1988 afin, notamment, de dissoudre la communauté qui l'anime (Henri P., ancien responsable HST, entretien).

Recréer un réseau, numérique ou humain, pour remobiliser la fonction

Une grande transformation de l'organisation, « NEORG2 », en 1994, marque une étape de la conversion progressive (1988, 1990, 1996, 2004) de l'administration en entreprise privée. Elle conduit à reconsidérer et réévaluer l'ensemble des postes et qualifications des agents. Elle fut suivie de grèves importantes. Elle conduisit, en 1995-

1996, à la suppression des réseaux dans différents domaines (technique, conditions de travail, médecins du travail, HSCT). Cette suppression intervint au motif qu'horizontaux, ces derniers auraient interféré dans la nouvelle organisation. Celle-ci, en effet, entendait « renverser la pyramide » hiérarchique et donner le pouvoir aux organisations locales, les directions régionales (Serge B., entretien). Non seulement le réseau des préventeurs s'est trouvé ainsi brisé en 1996 – les dernières réunions (1997, 1998) se font clandestines –, mais toute politique nationale de sécurité cesse apparemment dans l'entreprise. Cette dernière en effet est considérée comme relevant du niveau des unités régionales, seules responsables de la politique HSCT mise en œuvre. Cette rupture est valorisée officiellement dans l'organisation :

« [NEORG2] est certainement une occasion unique pour construire une véritable politique de sécurité entre tous les acteurs avec une plus grande autonomie avec des experts de la sécurité à temps plein dans chaque unité. »

(L'adjoint de la direction régionale sud est, Journées nationales HSCT, Maison de la Mutualité, 2-3 avril 1996, p. 32)

A la suite de la survenue de plusieurs accidents graves¹, une réflexion sur l'opportunité de la recréation d'un réseau sécurité est menée au début des années 2000. Cette réflexion associe

un ingénieur sécurité historique dans l'organisation, ancien adjoint du précédent responsable de la fonction HSCT, Michel M.², des conseillers locaux HSCT, une responsable RH, des experts techniques en sécurité, issus de l'Octal. La réflexion porte à la fois sur la nécessité de reconstituer un savoir en matière de sécurité, sinon une action commune, et de recréer un réseau des acteurs de la prévention des risques professionnels. Ces personnes envisagent alors de créer un groupe d'échange. Cette configuration, son auto-émergence, le souci des acteurs de poser et résoudre ensemble un certain nombre de problèmes de l'entreprise, résultant de l'absence de politique sécurité nationale, apparentent ce groupe aux communautés de pratiques décrites par Wenger (1998). La mode technologique, fortement valorisée dans cette entreprise à forte culture d'innovation, faisant son œuvre³, ce groupe va prendre la forme d'un intranet collaboratif et contributif, l'intranet *Action-Prévention*. Il bénéficie à cet égard d'une politique interne de l'entreprise favorisant le développement des intranets de communauté (Créplet, 2003), qui sont alors perçus comme signes et vecteurs de créativité, d'innovation, comme de cohésion identitaire⁴. Le site associera, dans un second temps, la médecine du travail interne, parallèlement porteuse d'un semblable projet.

¹ Ce point, consigné dans nos observations, s'est trouvé contesté ultérieurement par les responsables de la sécurité dans l'entreprise.

² Les noms ont été modifiés.

³ Entretien avec Michel M.

⁴ L'intranet permet de « renforcer le sentiment d'appartenance au groupe » et d'« encourager le développement des compétences », car « l'innovation technique doit servir l'innovation sociale », déclare le Pdg de Selenis en 1998 dans une interview donnée à *Entreprise et carrières*.

Une réingénierie du dispositif de prévention : pour une « montée en compétences » des acteurs

La transformation organisationnelle de la fonction sécurité, menée dans le sillage du plan de transformation « RH demain », est seconde à cette impulsion d'une communauté HSCCT, que ce soit sous une forme sociale ou numérique. Celle-ci va toutefois se trouver intégrée dans cette orientation. Le programme « RH demain », appliqué à la fonction HSCCT, entend d'abord⁸ réduire les effectifs en matière de sécurité (Michel M., entretien). Cette réduction prendra ensuite la forme, telle que le montrent les présentations du consultant en organisation chargé d'aider à l'élaboration du projet, d'une « montée en compétences » des acteurs.

Le groupe de travail RH Demain – sécurité rappelle

« la nécessité de cadres pour gérer des questions qui se complexifient et dont le traitement systémique nécessite des compétences pluri-disciplinaires. »

(Selenis, RH Demain, une ambition d'avance, kit de communication (*sic*) sur les travaux menés dans le domaine HSCCT, avril 2001)

Le même argumentaire interne de 2001 observe en effet

« La différence [*préalable à la transformation*] entre le prescrit et le réel : on veut faire jouer un rôle à des gens qui ne sont pas forcément en situation de le faire, que ce soit du fait de leurs compétences ou de leur positionnement dans l'organisation. »

(Selenis, RH Demain, une ambition d'avance, kit de communication (*sic*) sur les travaux menés dans le domaine HSCCT).

On peut lire dans cette conception de la réorganisation un problème classique de réingénierie (Hammer, Champy, 1992), assignée souvent à la gestion des connaissances (Beyou, 2003). S'y manifeste également une certaine représentation de la compétence (Rozenblatt, 2000), alors largement diffusée dans les grandes entreprises, à la suite notamment des travaux de Philippe Zarifian (1999, 2001). La préconisation de « montée en compétences » des acteurs permet à la fonction HSCCT de (re)vivre malgré cette réduction d'effectif. Elle compense par le niveau d'expertise ce qu'elle perd en ressources, mais le mode même de son intervention et de sa présence dans l'organisation change.

La fonction sécurité va donc évoluer avec cette réduction d'effectifs : plus transversale, sollicitant des compétences spécifiques et des connaissances nouvelles, faisant du nouveau préventeur un interlocuteur du responsable d'unité (centre de profit de 600 à 900 personnes, couvrant une amplitude territoriale variée). Une « communauté abandonnée », selon l'expression d'Eric Delamotte (2007), commentant nos premiers travaux, se trouve ici déstructurée, et restructurée. Une logique de « professionnalisation » (Dubar, Tripiet, 1998) est mise en œuvre :

⁸ Ces informations ont ensuite varié, et la dimension de réduction des effectifs s'est trouvée niée.

« La vraie logique, nous ce qu'on a toujours essayé de pousser dans la mise en place des préventeurs, c'est une logique de compétences, hein, c'est de dire qu'on a vraiment besoin, euh, de gens compétents, formés, opérationnels... »

(Michel M., réunion téléphonique d'échange des préventeurs d'unités techniques)

Une certaine relégation a marqué l'ancienne fonction de CLS :

« On nous envoyait les gens qui ne faisaient rien dans les services ! [...] »

Le chargé de sécu, c'était celui dont on voulait se débarrasser... »

(Roger S., entretien, à propos du centre de formation de Lurcy-Lévis)

« Le réseau de la sécurité ça a été aussi [comme la logistique] tous les cas sociaux ! »

(Joëlle G., formation Demain Préventeur, module Marp, échange collectif durant le cours).

L'ancien personnel œuvrant dans la fonction sécurité est jugé n'avoir plus les compétences nécessaires à l'exercice de la nouvelle fonction sécurité (Michel M., entretien). Celle-ci est moins dotée en effectifs (40 personnes, tel qu'envisagé initialement, au lieu de 200), mais davantage en compétences transversales. Si l'on suit les propos de ses instigateurs, une logique de connaissances et de compétences est donc mise en œuvre qui accompagne la transformation de la fonction, et justifie aussi la réduction d'effectifs. La contrainte de la réduction des effectifs

(Michel M.), perçue par certains comme plus aisée à réaliser dans une fonction qui ne relève pas du cœur de métier de l'entreprise –

« [il est] plus facile d'aller taper chez des gens comme nous autres que d'aller taper dans les productifs... »

(Pierre A., CLS, entretien)

– a-t-elle conduit à découvrir l'opportunité (stratégique) d'un remaniement de la fonction ? Ou celle-ci constituait-elle une présentation socialement admissible, dans l'entreprise, de celle-là ? Les deux probablement. Les syndicats de gauche (Sud, CGT) condamnent cette « mise à mort de la sécurité de proximité » au profit d'une « sécurité managériale » (tracts syndicaux) qui privilégierait une sécurité réglementaire, garantissant les directeurs d'unité, sur une sécurité de terrain, et annoncent une mise en danger accrue des agents dans les années à venir⁹.

Certes, Selenis a connu des transformations importantes et est passée d'une organisation de la production technique à une organisation et à une valorisation du service lié à une production en grande partie externalisée : commercialisation, recherche en innovation, marketing et relations clients sont désormais des activités majeures de la société. Ceci a-t-il conduit à une transformation de la fonction HSCT, parce que les risques s'en seraient trouvés modifiés ? A aucun moment ceci n'apparaît en

⁹ Une lecture rétrospective et non scientifique, nécessairement abusive, pourrait d'ailleurs être tentée de leur donner raison sur ce point, l'entreprise ayant connu une forte crise HSCT en 2008-2010.

tout cas dans le discours des instigateurs et pilotes de la transformation, conscients d'une persistance des risques les plus matériels de salariés ou de sous-traitants (accident lors de travaux en sous-sol, chute lors de travaux en hauteur...), qui pour avoir un taux de fréquence faible, possèdent un taux de gravité potentiel important. Une extension de la prise en compte des risques aux risques psycho-sociaux et aux risques professionnels de la population tertiaire, amorcée dès le milieu des années 1980, est cependant effectuée, dans un contexte de faible sensibilisation, la culture sécurité étant principalement portée par la division de production technique de l'entreprise, et les risques identifiés plutôt aux risques techniques. Il semble que, plutôt qu'une transformation de la prévention des risques liée à une transformation de l'activité vers une activité perçue comme principalement « cognitive », c'est d'un affermissement et d'un élargissement organisationnel de la sécurité qu'il s'agit ici. Celui-ci survient à la fois du fait des attentes et des pratiques du secteur, et des contraintes juridiques et réglementaires nationales et européennes, en lien avec la transformation de la structure en entreprise de droit privé. Il conduit la fonction à tenter d'acquiescer plus de « poids » dans l'entreprise, et à s'efforcer d'imposer sa logique, parfois contradictoire avec la productivité (Trinquet, 1996, 1997), aux directeurs d'unité. Le coût des accidents du travail et des arrêts maladie autant que l'image externe de l'entreprise (Askenazy, 2004), joue un rôle certain dans cette transformation.

Les préventeurs sont en effet investis d'une mission de veille informationnelle, législative, réglementaire et technique, de rédaction du (alors récent) document unique d'inventaire des risques professionnels sur les sites qui leurs sont impartis, de définition et de défense d'une politique de prévention des risques professionnels auprès des directeurs d'unités. Leurs prédécesseurs, les chargés de sécurité (ou CLS), mettaient en œuvre une vigilance et une information de terrain auprès des agents en matière de sécurité. La sécurité dite de proximité est abandonnée :

« En tant que préventeur j'ai l'impression d'être moins près des gens qu'en tant que CLS... Avant les gens je les voyais, j'étais à 95% sur le terrain. Aujourd'hui je suis devant mon micro à longueur de journée. [...] On gère tout à distance. »

(Marc N., formation Demain Préventeur, 7^e session, module législation)

Une managérialisation de la fonction HSCF s'opère donc, justifiée par une logique de compétences (Rozenblatt, 2000). Elle marque donc, pour ses détracteurs, un déplacement du point focal de la sécurité :

« Les CLS parlaient au nom du personnel, le préventeur parle au nom de l'entreprise. »

(Rémi R., entretien)

Les CLS ont été en effet des acteurs proches du terrain, chargés de former les acteurs du terrain à la prévention des risques, dans leur propre langage :

« Nous venions de la base, on avait besoin de nous pour éduquer la base ! »

(Pierre A., CLS, entretien).

La structure même de la formation qui prépare à cette nouvelle fonction,

nous y reviendrons, l'éloigne du terrain. Il est remarquable à ce titre que la formation « Demain Préventeur », que nous avons pu suivre durant les huit semaines de son déroulement, et dont nous avons pu étudier le cahier des charges, ne comporte pas de formation aux risques présents dans l'entreprise et à leur prévention, mais porte essentiellement sur la méthodologie d'analyse et de recherche d'information.

Ouvrir la fonction HSCT à de nouveaux acteurs

La nouvelle fonction est donnée, dans les documents initiaux émanant du service des ressources humaines, comme devant être de statut cadre (mais ne le sera pas toujours, en l'absence de directive nationale ultérieure) ; elle est soumise à concours interne. Les candidats sont sélectionnés par les unités. La formation, d'abord conçue comme un programme national, est finalement financée par les délégations régionales. La formation s'achève par une soutenance de mémoire, à l'issue de laquelle les préventeurs peuvent ou non accéder à la fonction souhaitée. La formation, unique et identique pour tous, est perçue comme une mise à niveau de tous les stagiaires face à la nouvelle fonction : aux anciens chargés locaux de sécurité (CLS) devenant préventeurs, elle délivre des connaissances qui leur sont nouvelles en communication, management et organisation, aux nouveaux préventeurs issus d'autres domaines que l'HSCT, elle parle de façon globale des risques et de sécurité :

« Et puis je dois dire aussi que la formation, elle met quand même un peu tout le monde à niveau et chacun repart avec un bagage qui lui permet de, bah de se renforcer dans les domaines où il a... pas forcément été, euh, dans son parcours précédent..., où il a pas pu forcément acquérir les compétences dont il a besoin maintenant. »

(Caroline N., nouvelle préventrice, réunion téléphonique d'échange des préventeurs d'unités techniques)

Si un certain nombre d'anciens CLS et CLHSCT peuvent prétendre accéder à cette fonction, en effet, celle-ci se trouve toutefois ouverte le plus souvent à des cadres venant d'autres fonctions (commerciale, marketing...). Ceci s'inscrit dans le cadre des incessantes reconversions de métier que l'entreprise engage depuis le début des années 1980, dans une logique de changement permanente justifiée dans les discours du management par l'évolution des techniques et du marché devenu concurrentiel et désormais dérégulé. Ces entrées dans la fonction sont encouragées, davantage que l'accès à des responsabilités nouvelles pour les anciens CLS (ou CLHSCT). Lorsqu'ils accèdent à cette fonction ou y aspirent, ces derniers sont jugés « trop techniques ». Ils paraissent souvent manquer, aux yeux du jury qui clôture la formation (notre observation), de « charisme » (soit une aptitude à s'imposer auprès d'un directeur d'unité, et à faire saisir aux managers la portée d'une politique sécurité) ou « d'envergure » (Alain O., entretien). Leur feraient défaut également, estime-t-on, des aptitudes communicationnelles jugées nécessaire à la nouvelle fonction.

Ainsi, des salariés plus diplômés, issus de fonctions plus valorisées dans l'entreprise, remplacent dans un domaine similaire des salariés peu diplômés, issus de milieux plus modestes. Nous avons qualifié ailleurs (Douyère, 2006 b) cette dynamique par l'expression de « dialyse sociale ». Cette transformation sociale du métier peut être interprétée comme une réappropriation de la question sécurité par le management. Cette question était en effet en partie laissée, par une sorte d'accord tacite, à la gestion par des agents proches des syndicats de gauche, qui trouvaient là une entrée sur la vie de l'entreprise par les conditions de travail capable de mobiliser les agents de terrain. Cette dimension politique et syndicale a joué un rôle certain dans la transformation de la fonction. Les stigmates accolés par ailleurs aux CLS, souvent perçus comme fréquemment alcooliques et installés dans une activité quelque peu ralentie, ont également joué un rôle. Le tout s'est trouvé amalgamé en une représentation négative de leur fonction, négligeant le travail de terrain effectué par les CLS, probablement peu visible au travers des indicateurs de sécurité mis en place au cours des années 1990, notamment par l'application SI. C'est donc un ensemble de paramètres professionnels, de ressources humaines, sociaux, politiques et syndicaux qui entre en jeu dans cette réorganisation de la fonction HCST. Il va s'incarner dans une première figure, celle du savoir, avant que de prendre forme dans un système d'information repensé.

II. L'OBSOLESCENCE DES SAVOIRS ET LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES NOUVELLES EN HCST

S'il est un premier facteur majeur qui affecte cette transformation de la fonction santé et sécurité au travail, c'est celui des savoirs. « Dans les organisations, d'une façon générale, on ne manipule les connaissances que pour modifier l'activité », écrit précisément Régine Teulier (2005, p. 279). À conditions nouvelles d'exercice de l'activité – réglementation européenne et nationale accrue, arrivée des systèmes intégrés de sécurité déclinant des normes internationales, visibilité des questions de sécurité à l'extérieur de l'entreprise dans une société informationnelle interconnectée (Askenazy, 2004) –, doivent s'appliquer de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances qu'il convient donc de créer. Le savoir, les compétences, les connaissances de terrain des CLHST, même lorsqu'ils deviennent préventeurs, sont jugées « trop (très) techniques, très terrain » (par ex., par Agnès S., durant sa formation), et en tant que telles dévalorisées.

Ces derniers pourtant sont fiers de leurs savoirs passés. Ils les jugent pour leur part encore utiles, tels l'organisation rigoureuse d'une évacuation incendie, « avec guide-file et serre-file », la signalisation de chantier sur voie routière réglementaire et conforme à l'emplacement géographique, la bonne façon de soulever une plaque d'accès souterrain. Le contrôle d'échelles est souvent cité en exemple de ces savoirs essentiels qui se seraient perdus : « faire une vérification approfondie,

c'est aussi un métier ! » (Dominique J., ex-cls, préventeur, entretien). Assez curieusement toutefois, la compétence technique et matérielle, en situation, dans le domaine HSCT, l'expérience des terrains, la connaissance des risques, la connaissance des matériels (harnais pour les travaux en hauteur, détecteur de gaz pour les travaux souterrains, etc.) est jugée quasi-handicapante pour l'exercice du nouveau métier de préventeur. Plus encore, l'ignorance de ces éléments est valorisée, au profit de compétences organisationnelles et communicationnelles.

Les connaissances métier des cls, reléguées, leurs savoirs d'action (Barbier, Galatanu, 2004), n'ont pas fait l'objet de transmission spécifique. « Le savoir, entre guillemets, a été complètement perdu ! » déclare Roger S., ancien cls devenu, difficilement, préventeur (entretien). Et c'est précisément, pourtant, le savoir qui est invoqué pour justifier la transformation du métier et la réorganisation de la fonction HSCT. Les savoirs disparus, la connaissance métier apparaît, centre de la réorganisation de la fonction. Signe, aussi, d'une déconnexion, fondement d'une des perspectives du *knowledge management*, entre hommes et savoirs, puisque cette discipline vise précisément à mettre en circulation de façon autonome, techniquement ou collectivement assistée, des savoirs, quand les ressources humaines circulent autrement. Cette transformation du rapport au savoir (des cls) dans l'organisation atteste aussi à la fois d'une obsolescence des savoirs, liée à la transformation de la technique comme de l'activité, et du regard qui est porté sur elles, que de la difficulté, pour les personnes qui les

portent au travail, de reconnaître et d'admettre cette obsolescence, qui pourraient signifier la leur, la personne s'identifiant peut-être à ce qu'elle sait.

Au fil des observations que nous avons pu mener (formation, réunion de réseau des préventeurs, présentation des mémoires réalisés à l'issue de la formation) et des entretiens, il apparaît que le préventeur doit, en réalité, *avoir l'air* d'être un manager (comme les autres, pourrait-on ajouter). Il doit en effet donner, par sa façon de parler, sa posture corporelle, son élocution même – qui ne doit semble-t-il pas comporter de stigmates le faisant apparaître comme issu d'un milieu ouvrier, les candidats qui présentent de tels stigmates, et sont effectivement issus de ce milieu, se trouvant écartés –, une impression de responsabilité. Son attitude doit également faire paraître en ce sens qu'il a « du charisme » (remarques faites en jurys de soutenances), soit une capacité d'emporter l'adhésion et de convaincre, notamment le responsable de son unité. Pour Pierre A. (entretien), par ailleurs, le préventeur a, en effet, précisément, un discours « davantage managérial » (que le cls). Il doit devenir un *manager* de la sécurité : il doit gérer, plus que connaître. Ceci relève en quelque sorte d'une extension de la fonction managériale (Mispelblom Beyer, 2007) à la sécurité.

On a là quelque chose de compréhensible et tout à fait paradoxal à la fois : la connaissance même du métier éloigne de celui-ci, au profit de compétences opératoires et déclaratives, mais managériales. Tel est le tour que prend cette « professionnalisation » de la fonction. Au-delà de cet écart pris

avec la sécurité sur le terrain, les diodes lumineuses de ses détecteurs de gaz et les attaches sécurisées de ses harnais, les savoirs traditionnels des CLHST sont souvent déclarés obsolètes ou « parfois incertains », sinon « personnels » (Michel M., entretien) – comme ceux portant sur le contrôle et la vérification des échelles utilisées dans les travaux menés en hauteur, par exemple –, c'est-à-dire en variation par rapport à la communauté des acteurs du domaine.

« Y a aussi des façons de travailler des chargés de sécurité... *Isilence gêné et désapprobateur; qui laisse apparaître un sous-entendu négatif*, on appelle ça des savoirs..., moi je suis pas sûr que ce soit des savoirs... »

(Michel M., entretien).

Un renouvellement, souhaité, des connaissances en matière de sécurité impose donc une nouvelle formation (*Idem*), et de nouveaux acteurs. Parallèlement, une rationalisation des pratiques en sécurité appelle une remise à plat des savoirs mis en œuvre. Les connaissances doivent changer, pour amener de nouvelles pratiques. La nécessité, affirmée, de nouvelles pratiques doit amener de nouvelles connaissances, qu'une formation appropriée doit prodiguer.

La formation requise pour une mutation des compétences du métier

La formation « Demain Préventeur » est programmée sur un rythme d'une

semaine par mois pendant huit mois. Elle a été conçue en partie par le service formation interne sous l'égide d'un ingénieur sécurité nouvellement arrivé¹⁰ dans le groupe. Elle est réalisée par un prestataire extérieur, qui fait toutefois intervenir quelques formateurs de Selenis. La formation se décompose en huit séquences, qui durent chacune entre deux et six jours (et le plus souvent cinq jours), découpées comme suit :

- « – Constitution du groupe et communication ;
- réglementation, connaissance des risques ;
- la fonction de préventeur ;
- l'évaluation des risques ;
- les outils de la prévention ;
- analyse ergonomique des postes de travail ;
- les outils d'aide à l'animation ;
- les système de management de la sécurité. »

(Informations sur la formation « Demain préventeur », site intranet formation de Selenis, 2003)

La formation ne consacre qu'une très faible partie de son programme aux risques et aux dispositifs de prévention (une séance d'une journée sur le risque d'incendie). L'accent est mis avant tout sur la communication et l'animation de groupes (pour préparer à la participation aux comités HST, les CHST), les méthodes d'analyses des risques (arbre des causes, méthode

¹⁰ Venant d'une entreprise du secteur de l'industrie chimique, disposant d'une sécurité jugée très performante et fortement procéduralisée, ayant à faire à des risques importants.

INRS¹¹) et de résolution de problèmes. Sont également abordés de façon conséquente le cadre légal et réglementaire, ainsi que la recherche d'information juridique et technique. Les risques et le matériel de prévention (équipements de protection individuels ou collectifs, instruments de mesure...) ne sont quasiment pas traités, ce qui peut paraître bien étrange pour une formation à la prévention des risques professionnels.

Nous avons pu accompagner, en suivant durant une année cette formation, une session de formation – la septième (Douyère, 2006 b). Dans cette promotion, seuls les stagiaires préventeurs qui étaient d'anciens CLHSCT disposaient au sortir de la formation d'une connaissance des risques de terrain et des dispositifs de prévention, pour autant que les conversations saisies aient pu nous permettre d'en juger, puisque nous ne nous sommes bien évidemment pas livré à une évaluation de ces connaissances. La connaissance de ces CLHSCT, pourtant fortement sollicitée sur ces questions par les préventeurs issus d'autres métiers dans l'entreprise, était qualifiée avec une sorte de dédain par ces derniers de « très technique » (Janine M., entretien). La connaissance du domaine est donc dévalorisée ici au profit de la compétence, très générique en réalité, qui éloigne de la qualification métier (Rozenblatt, 2000). Les aptitudes à l'analyse, à la communication, au pilotage et à l'aide à la décision, à la recherche d'information, sont données comme relevant de la nouvelle professionnalité du préventeur, *i.e.*

faisant de celui-ci un collaborateur spécialisé du directeur d'unité opérationnelle.

Dans la transformation de la fonction sécurité, par la formation et le processus sélectif qui l'accompagne et renouvelle le personnel en exercice, les connaissances que l'on pourrait qualifier de traditionnelles sont remplacées par d'autres, en une sorte de dialyse, autant cognitive que sociale, permettant à d'autres acteurs d'accéder à une fonction renouvelée. La constitution du réseau des préventeurs, nouvellement créé, permettra toutefois aux nouveaux de solliciter les anciens sur les questions (techniques) qui leur échappent. Il leur permettra, et ce, dès la formation, qui contribue à nourrir ce réseau, d'interroger ces derniers sur les travaux en hauteur, les habilitations électriques, la prévention des risques liés à la conduite automobile ou à la consommation d'alcool, ou la dépose de câbles... L'objectif RH de montée en compétences des acteurs de la fonction HSCT, à l'origine de la transformation de cette fonction, aboutit donc à une relégation des savoirs techniques et à une disqualification des personnes qui les portent, assorties d'une valorisation des connaissances procédurales et organisationnelles.

La constitution d'un site intranet de référence en HSCT

Une reconstitution des cadres de savoirs en matière de sécurité est opérée,

¹¹ Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

non pas seulement dans la formation, mais, avant la mise en place de celle-ci, par le comité éditorial de l'intranet *Action-Prévention*. Celui-ci élabore en effet, à partir de 2002, thème après thème, une « encyclopédie de la santé et de la sécurité au travail ». Ce projet est mené en collaboration avec les médecins du travail de l'entreprise, qui se trouvaient initialement porteurs d'une initiative semblable à celle impulsée en HSTC. Les thèmes traités seront successivement la gestion de la sous-traitance d'activité en termes de risques, les travaux en hauteur, les travaux souterrains, le risque électrique, les risques liés à la manipulation de lasers, à l'amiante, le risque routier (déplacements automobiles), le stress, les chutes de plain-pied, les risques chimiques, le tabac, le risque alcool, etc. Ils concernent l'ensemble des salariés de Selenis, des salariés intervenants dans la production technique aux commerciaux et aux cadres des fonctions support. Les thèmes sont constitués d'une demi-douzaine de pages. Un classement en rubriques est proposé. Celles-ci varient le mode de traitement de l'information : synthèse, interview d'un acteur terrain, analyse de cas, dossier (réglementaire et sanitaire) complet, ressources web (Douyère, 2008) ou éléments de formation complémentaire.

Le but du comité éditorial du site intranet *Action-Prévention* n'est pas de constituer un référentiel. En effet, il ne dispose pas à ses propres yeux, et en réalité, d'une puissance prescriptive. La définition d'une politique sécurité

chez Selenis relève du seul directeur d'unité, responsable devant la loi des conditions de sécurité au travail de ses salariés. Le site intranet entend donc avant tout proposer des cadres et des méthodes pour appréhender et comprendre les risques. Il s'efforce de lister les voies possibles d'interprétation et de traitement des risques, en effectuant éventuellement quelques préconisations. Cependant, cette base de connaissances en ligne passera sur le terrain pour constituer un référentiel. Elle apparaîtra comme une connaissance experte élaborée en vue de l'action des préventeurs.

« J'ai le savoir qui est là », dira un préventeur¹² en désignant le site intranet *Action-Prévention*. Ce site donne, parfois, lieu à impression et réalisation de classeurs personnels (à la façon des anciens classeurs de sécurité à couverture rouge, instructions et règlements devenus obsolètes). Ceci rappelle qu'un système d'information numérique peut se rematérialiser – eut-il d'ailleurs un moment cessé d'être matériel. Le site est également consulté par les préventeurs comme une référence en cas de question posée par un salarié, ou un manager. Même incomplet, il constitue le savoir auquel se réfèrent les préventeurs, tantôt base d'orientation dans une question, repérage ou suggestion de pistes d'action.

Si le site *Action-Prévention* est accessible à tous les salariés, il est destiné avant tout aux professionnels de la santé et sécurité au travail (médecins du travail et préventeurs). Il est également tourné vers les managers, aux-

¹² Bertrand G., entretien.

quels une rubrique spécifique, simplifiée, la fiche de synthèse, est dédiée, pour chacun des thèmes traités. En réalité, le site intranet est surtout utilisé par la communauté des préventeurs dans l'exercice de leur activité d'information à l'égard des agents et des managers, qui ne disposent pas eux-mêmes des connaissances que leur métier appelle cependant.

Cette « encyclopédie de la santé et de la sécurité au travail » numérique est réalisée sur un mode collaboratif. Elle est conçue, de façon progressive et itérative, entre 2002 et 2006, pour l'essentiel de ses thèmes, qui seront ensuite revisités. Le cahier des charges original a été rédigé par le comité éditorial, et confié, après appel d'offres, à une agence prestataire (à l'équipe de laquelle nous avons appartenu, et pour laquelle nous avons été directeur de projet de ce site intranet), que nous appellerons ici « Sig-Net ». Celle-ci s'est chargée du design du site et de sa structuration, de la première saisie de contenu, ainsi que du *back office* (administration), et des aspects techniques. Un comité éditorial d'une vingtaine de personnes (ingénieur sécurité, expert technique sécurité, DRH, médecins du travail, infirmière, manager, conseillers sécurité puis préventeur) alimente et fait évoluer le site intranet *Action-Prévention*. Le comité éditorial se réunit, par conférence téléphonique, deux fois par mois, durant une heure trente, à l'heure du déjeuner. Il traite l'actualité de la question HSCT dans et hors l'entreprise. Il suit également, et avant tout, l'avancement de la réalisation des thèmes. Ces thèmes, qui présentent à chaque fois un ensemble de risques (le stress, les chutes de

plain-pied, les risques chimiques, le tabac...), sont produits en sous-groupes thématiques. Ils sont mis en ligne après délibération et validation collective (Douyère, 2008), au cours de séances dédiées, qui occupent parfois une après-midi entière.

Le dispositif technique numérique utilisé est un CMS (*Content Management System*), outil de gestion de contenu (Nakano, 2001 ; Tréboul, 2002) alors innovant, développé à partir de ressources libres (JSP, MySQL) par le prestataire Sig-Net. Il permet une édition collaborative et collective. Un espace d'« atelier » (espace « *Imp* », pour *temporary*) permet de rédiger des textes sans les mettre en ligne et de les éditer ensuite. Chaque personne du groupe dispose d'un compte contributeur, qui l'identifie. Un *groupware* (nommé « *e-prevent* ») est utilisé pour le stockage de ressources et documents, les deux premières années. Des conférences électroniques (application développée en surcouche logicielle de l'application *Microsoft Netmeeting*) sont utilisées, plus rarement la visioconférence pour les réunions de lecture et de validation du comité éditorial, dont les membres sont géographiquement éloignés. Les membres du comité éditorial, peu familiers initialement de ces dispositifs, alors nouveaux, se forment aux nouvelles technologies et à « l'informatique » en utilisant ces outils, qui s'insèrent dans une numérisation du travail, encouragée par la direction générale, qui gagne alors l'ensemble de l'entreprise.

Les connaissances proposées à la lecture sur le site sont élaborées et discutées collectivement. Le regard porté sur les questions abordées et l'angle

sous lequel elles se trouvent traitées sont souvent politiques : elles pourraient faire l'objet d'une contestation, ou non, par une instance de l'entreprise, le discours tenu pouvant constituer un enjeu interne.

Ainsi le traitement du thème consacré au stress, que nous avons analysé longuement par ailleurs (Douyère, 2009 a), donnera lieu à de lourdes discussions, voire à une forme de censure, la proposition du groupe de travail étant jugée remettre excessivement en cause la politique de l'entreprise. Les médias et l'opinion publique, avant que la justice française n'y soit intéressée, condamneront cependant fortement l'entreprise quelques années plus tard, notamment par des pamphlets et des enquêtes (*La Machine à détruire*, 2004 ; *Selenistress*¹³, en 2009) pour sa gestion du stress, suite à une vague de suicides produits sur le lieu de travail. Le management, l'individualisation du travail, l'incitation au départ et la mise en concurrence des salariés seront fortement incriminés. La fonction HSCR a semble-t-il échoué à prévenir ces risques, sans doute du fait d'un manque de poids et de crédit face au management, peu sensible aux questions de santé et de sécurité au travail.

Le comité éditorial du site *Action-Prévention* se contente, à ses propres yeux, de transmettre des connaissances et des informations techniques relevant du métier. Ses membres récusent, lorsque la question est posée en entretien, la notion de communication.

La communication leur apparaîtrait en effet plutôt comme une forme de travestissement, orientant abusivement, pourrait-on dire, la lecture de la réalité. Néanmoins, ils ont pourtant conscience, *via* le site, de *communiquer* des informations. S'il est entièrement composé de non-professionnels de la communication, le comité éditorial construit cependant une façon de communiquer : pensant la cible (les managers), la recevabilité des propos (« c'est pas réceptif [*i.e.* recevable] pour les managers ») et la perception possible de ce qui est écrit, par la direction, les managers, plus rarement, les syndicats. Ceci apparaît très nettement, par exemple, au cours de la réunion du comité éditorial consacré à la finalisation du thème « stress » (Douyère, 2009 a).

« [...] Des fois, y a des trucs, que je dis, non c'est pas possible, on peut pas, on peut pas le mettre comme ça, on peut le mettre, faut faire attention comment on le met, parce que, euh... »

(Denise E., entretien ; elle souligne – italiques –, et nous soulignons)

dit par exemple, en entretien, cette responsable RH d'une unité, membre du comité éditorial, à propos du dossier sur le stress. Que le comité éditorial du site *Action-Prévention* n'ait pas su et pu dire ce qu'il en était de cette question dans l'entreprise prend, quelques années après la crise qui a traversé celle-ci, un sens particulier.

Les connaissances sont donc soumises à une régulation en fonction de

¹³ Les titres d'ouvrages ont été légèrement modifiés. Le second constitue une variation parodique à partir du titre d'une enquête journalistique parue en 2009 sur l'entreprise étudiée.

leur admissibilité sociale (et politique) supposée dans l'entreprise. N'est dit que ce qui peut être (bien) perçu. Ainsi les préconisations ergonomiques des médecins du travail sur les écrans plats sont elles écartées en 2004, jugées onéreuses et pouvant donc être mal reçues (Douyère, 2008). La prudence guide les rédacteurs, ou du moins certains d'entre eux, et le comité éditorial dans sa relecture. D'aucuns parleront de « lissage », indiquant que le site « rend tout positif » (Annie M., médecin du travail, entretien). Une opération de « sélection de l'information », euphémisation du terme « censure » proposée, non sans ironie, par Serge B., responsable de la médecine du travail et co-responsable du site intranet *Action-Prévention*, en réunion de restitution intermédiaire de la recherche, est donc mise en œuvre. Ceci est lié à la dimension médiatique et communicationnelle du site intranet, qui doit développer et garder une audience, ce qui suppose une politique éditoriale qui peut être ainsi amenée à ne pas refuser les compromis. Mais cela provient aussi du caractère sensible, et possiblement conflictuel, de ces questions de santé et de sécurité, qui font toujours l'objet d'une tension entre dire et ne pas dire (Trinquet, 1996 ; Gollac, Volkoff, 2000), quand elles ne font pas l'objet d'une politique de silence délibéré (Thébaud-Mony, 2007 ; Emmanuelle E., entretien) de la part de l'entreprise. Les connaissances sont donc bien transformées par l'entreprise (telle que les rédacteurs se la représentent), autant qu'elles visent à

transformer celle-ci, et accompagnent la transformation de la fonction HCST.

Le site intranet *Action-Prévention* est donc l'occasion de créer des connaissances nouvelles en sécurité et conditions de travail. Celles-ci ont pour vocation de constituer un cadre de travail et de faire disparaître les anciennes connaissances jugées, obsolètes, des conseillers HCST. Ces connaissances s'appuient sur la connaissance des situations concrètes de travail et des risques, comme sur la littérature professionnelle existante (revues, traités, articles, sites web, bases et dictionnaires juridiques professionnels). Celle-ci est en effet amplement consultée et reprise par les rédacteurs. A tel point que la direction du comité éditorial du site n'est, au bout de plus d'une année et demi de travail, pas très sûre de disposer, juridiquement parlant, avec le site intranet, d'un « matériau original » dont elle serait détentrice des droits de propriété intellectuelle et qu'elle pourrait revendre à des entreprises tierces (Serge B., co-responsable du site intranet), ce pour quoi elle se trouve un moment sollicitée¹¹. Les rédacteurs d'un thème ne sont pas forcément experts de la question qu'ils traitent ; ils prennent eux-mêmes l'occasion du thème à traiter pour s'informer davantage sur une question qu'ils connaissent souvent mal en réalité, et l'approfondir. Ils produisent donc un travail essentiellement de seconde main à partir de sources externes. Ces éléments sont ensuite discutés avec les rédacteurs du groupe qui, par leur expérience du terrain

¹¹ Entretien avec Serge B., co-responsable du site intranet, médecin-chef du travail.

concerné, connaissent un peu mieux la question. La connaissance est donc ici reproduite plus que produite (Douyère, 2008), et « mise en forme » (Bertrand G., entretien).

La transformation des connaissances nécessaires à la fonction HSCT, proposées en formation et offertes à la communauté des acteurs par le site intranet *Action-Prévention*, accompagne donc la transformation de la fonction. Ces dispositifs fournissent une aide et une base aux acteurs alors que ceux-ci sont plongés dans l'incertitude d'une mutation, et que les connaissances traditionnelles se trouvent récusées. Sans être le moteur de la transformation, les connaissances en constituent, on l'a vu, la justification. La complexité nouvelle des situations et la hauteur, nouvellement perçue, de la fonction, appelleraient ainsi de nouvelles connaissances. La refondation / recréation des connaissances en HSCT tisse un nouveau cadre de la fonction HSCT, qui favorise et permet la transformation de cette dernière. Le travail sur les connaissances accompagne donc la mutation du métier et de ses conditions d'exercice. Cette politique des connaissances en HSCT va s'accompagner d'une logique de mise en réseau des savoirs dont l'objectif est de recréer une communauté de métier. L'existence d'un collectif de préventeurs, procurant à ces derniers un soutien (Douyère, 2010 a) et une nouvelle identité de métiers permettront en effet de stabiliser la fonction et de lui garantir à la fois une certaine pérennité et une capacité d'exercice. Le système d'information va par conséquent jouer un rôle central dans la diffusion de ces connaissances,

dans une perspective d'accompagnement de la transformation de la fonction HSCT.

III. UN SYSTÈME D'INFORMATION HYBRIDE ET RÉTICULAIRE

Le système d'information numérique est principalement constitué, on l'a vu, par l'intranet *Action-Prévention* qui constitue un support de résidence et de redistribution des connaissances auquel les acteurs peuvent contribuer. Le système d'information humain est pour sa part constitué par le « réseau » des préventeurs. Celui-ci, mise en relation par des moyens de communication et des réunions des acteurs exerçant une même fonction, est animé de façon globale dans l'entreprise. Il l'est aussi, segmenté et ramené aux dimensions de l'entité, dans chacun des grands pôles de Selenis : production technique, commerciaux grands comptes, commerciaux marché particuliers... Ces réseaux, distincts, constituent un vecteur d'information vivante et circulante parmi les acteurs de la fonction HSCT. Un nouveau système d'information, remplaçant l'ancien, fait de journées nationales HSCT (JNS, JNHSCT), d'instructions imprimées et de classeurs thématiques distribués à tous les acteurs, mais aussi de disquettes et de bases de données, de tableaux Excel sectoriels ou régionaux, d'archives personnelles (analyses d'accidents, fiches techniques de matériels...) est donc mis en place. Il a pour particularité d'être non centralisé, réticulaire et contributif. La logique participative, reprise du management de la fin des années 1980, est ici ap-

pliquée à la connaissance, dans sa vie même.

Un intranet contributif et identitaire

Du point de vue des préventeurs, tel qu'il s'exprime au cours des entretiens, le site intranet qui leur est dédié figure et rassemble la communauté des acteurs métier, en montrant que celle-ci existe, pour elle-même et pour l'extérieur, dans l'entreprise. Ce dispositif d'information joue donc un rôle central dans la transformation de la fonction HSCT. Il contribue en effet à la légitimation et à l'existence du domaine, tel que nouvellement défini par la cellule santé sécurité au travail, à l'origine du changement. Il montre à tous celui-ci. Il contribue ainsi à la constitution de l'identité, individuelle et collective, de la figure du préventeur dans l'organisation, et lui donne crédit. Il présente les connaissances de synthèse nécessaires au préventeur. De la sorte, il figure son espace d'intervention et de connaissances. En ce sens, le site intranet constitue un espace de projection et d'identification du travail du préventeur.

La fonction de contribution du site ouvre la perspective d'un réseau de contributeurs et la constitution collaborative du site. Elle inscrit celui-ci dans une dimension collective. Elle le rattache au public visé, et fait de celui-ci, dans une logique anticipant (en 2002) le web 2.0, un producteur autant qu'un récepteur de contenu, contribuant à l'élaboration des connaissances qu'il reçoit. Ceci se fait d'ailleurs de façon fort inégale, comme on l'a relevé pour le web 2.0 (Re-

billard, 2007). Le comité éditorial du site intranet *Action-Prévention* forme, en un sens, un premier réseau de contributeurs pour un site qui se présente comme participatif, à la fois ouvert à la communauté des préventeurs et constituant celle-ci.

La rubrique contributive « témoignage », présente dans chaque thème du site *Action-Prévention*, constitue une sorte de fenêtre du terrain ouverte sur le site. Elle permet de présenter des actions concrètes menées par des préventeurs. Elle illustre ainsi la sécurité mise en œuvre sur le terrain. Elle fournit aux préventeurs un support d'identification et de reconnaissance d'un pair dans l'exercice de leur métier commun. Cette rubrique met par ce biais l'accent sur la dimension communautaire de la fonction HSCT. Cette rubrique est censée se trouver animée par les contributions apportées par les intranauts par le bouton « contribuer » proposé sur chaque page du site. Elle se trouve, en réalité, alimentée par des contributions sollicitées par les membres du comité éditorial auprès de préventeurs connus pour avoir mené telle ou telle action sur le terrain, illustrant le thème traité. Ainsi le réseau des préventeurs est-il sollicité.

Le site intranet *Action-Prévention*, comme système d'information, constitue en soi un réseau et non seulement une plate-forme d'information accessible par un réseau informatique interne : du fait de sa dimension contributive, que peu de préventeurs connaissent et pratiquent dans les faits, mais aussi en ce qu'il représente et fédère la communauté des préventeurs. Au fil des entretiens que nous avons pu mener avec les préventeurs appa-

raît en effet l'idée que le site *Action-Prévention* constitue le réseau (à tel point que *c'est* le réseau, pour certains préventeurs). Il figure celui-ci. Il le structure également en termes de connaissances et d'approches méthodologiques du risque et de la santé au travail. Au site correspond (donc) un réseau humain qui s'appuie sur cette ressource numérique, la prolonge et la complète, pour constituer le système d'information des préventeurs dans cette transformation radicale de la fonction HSCT de l'entreprise.

Un réseau de soutien pour une mise en relation des acteurs

Le système d'information serait incomplet et quelque peu statique sans le réseau humain constitué pour soutenir l'activité professionnelle (Choplin, Craipeau *et al.*, 2005) en HSCT à partir de 2003. Celui-ci est destiné à favoriser la « montée en compétences », pour reprendre l'expression de son initiateur, des préventeurs que la formation *Demain Préventeur* n'a que préparé à l'exercice du métier, sans les former réellement sur le terrain. C'est donc en une formation continuée, au fil de l'eau, que constitue en partie le réseau des préventeurs. À la fois communauté épistémique et communauté cognitive (Cucchi, Houzé, 2002), il va notamment mettre en relation les préventeurs expérimentés et les préventeurs issus d'autres métiers de l'entreprise. Les premiers, en effet, s'avèrent pourvus d'une connaissance du terrain, des données techniques (matériels) et réglementaires – ce sont d'anciens CHSCT –, qui manquent aux seconds.

Le principe d'échange et de partage de ce réseau s'inscrit dans une perspective de gestion collective de connaissances (Poitou, 2001), informations, savoirs d'action (Barbier, Galatanu, 2004), bonnes pratiques chères au *knowledge management*, et expériences.

« [Le réseau] ça me paraît indispensable ! Enfin moi j'en ai énormément besoin ! Personnellement, [moi] qui suis nouvelle sur la fonction, euh, ça m'est indispensable de partager... »

(Caroline N., préventeur, réunion téléphonique d'échange des préventeurs d'unités techniques)

Le réseau est donc un espace d'échange entre les préventeurs, une communauté de pratique instituée dans une logique de partage de connaissances (Soulier, 2004), permettant pour qui une valorisation des connaissances et de son expertise technique, pour qui une mise en avant de ses compétences communicationnelles, rédactionnelles ou de recherche d'information.

Le réseau des préventeurs d'unités de production technique est mis en place deux fois par an par une série de trois à quatre réunions dont chacune est déclinée sur plusieurs dates, suivant les disponibilités de chacun. Celles-ci consistent dans des réunions téléphoniques d'une heure trente. Elles peuvent être axées sur une thématique précise (la nouvelle réglementation du travail en hauteur, sensibiliser les managers à la sécurité...), communiquée d'avance, ou ouvertes, favorisant l'expression libre des préventeurs. Celle-ci est, en effet, pensée par son animateur comme nécessaire et libératoire dans

un processus de régulation des tensions (Michel M., entretien). L'expression est libre. Les intervenants, qui ne se connaissent pas¹⁵, sont invités à se présenter en début de réunion et d'intervention. Fréquemment, un problème ou une question posée par un préventeur (« quel type de détecteur de gaz utilisez-vous ? », « comment faites-vous pour... », « moi je n'arrive pas à... ») trouve un écho, un avis, une information en complément ou une réponse de la part d'un autre préventeur, qui est invité ensuite à détailler sa réalisation. L'échange se poursuit fréquemment par mail, et donne lieu souvent à un envoi de fichier.

Le partage de connaissances et d'expérience prend donc principalement la forme, analysée par Kolmayer et Peyrelong (1999), d'un partage de documents. Le réseau permet ainsi une économie cognitive dans le travail au sens où il fait gagner du temps aux préventeurs dans la réalisation de documents (présentations de type *Microsoft Powerpoint*, plan d'action, information salariés). « Ça permet de gagner du temps, enfin d'éviter d'en perdre, quoi ! » explique Jérôme B., préventeur, au cours d'une réunion téléphonique d'échange des préventeurs d'unités techniques. Le réseau des préventeurs constitue donc en un sens une place d'échange, une foire, dira l'un d'eux (Rémi R., entretien), où chacun pourra puiser, que chacun pourra « piller » (Maurice L., Raymond F., entretiens) pour y trouver les ressources dont il a besoin.

« Je suis intéressé par l'ensemble des questions que vous abordez globalement... [...] C'que j'attends, *grosso modo*, c'est un petit peu de glaner, euh, toutes les bonnes idées, tous les bons supports, toutes les bonnes informations à droite et à gauche. Voilà. » (Évariste L., préventeur, se présentant lors d'une réunion téléphonique d'échange du réseau des préventeurs d'unités techniques)

Le réseau, dans ces réunions téléphoniques, est donc un dispositif de mise en relation ou de commutation (Craipeau, 2001) des préventeurs, dans une logique de soutien de l'activité (Douyère, 2010 a).

« Faudrait qu'j'puisse parler avec des gens qui ont les mêmes risques que moi... »

explique Patrick H., préventeur, au cours d'une réunion téléphonique des préventeurs d'unités techniques. Il s'agit, dans ce réseau, pour les préventeurs, de « ne pas réinventer l'eau chaude », suivant une expression très fréquemment utilisée par la plupart d'entre eux, devenue quasiment le nom indigène du *knowledge management* dans cette communauté de métier.

Ce dispositif qu'est le réseau confère une identité communautaire et un sentiment d'appartenance aux préventeurs. Il constitue un système d'information distributif et un dispositif de mise en relation de personnes comme porteuses de connaissances (Authier, 1998). Il constitue en la sorte un système de mise à disposition et de mise en

¹⁵ Nous avons assisté au lancement de ces réseaux, et aux deux premières années de leur activité : sans doute l'interconnaissance mutuelle est-elle apparue après quelques années de fonctionnement.

circulation de l'information, système d'échange entre professionnels comparable à ceux des agriculteurs dans les foires et marchés (Darré, 1999). Y sont exhibées les réalisations de chacun, rapportées souvent à la direction régionale d'exercice du préventeur. La présentation des actions menées valorise ainsi souvent la direction régionale où ces actions ont été menées. Des connaissances circulent et s'échangent qui permettent l'exercice du métier, des contacts sont noués en fonction de l'intérêt. Quand la réunion est thématique, un compte-rendu émerge qui présente des lignes d'orientation de traitement de la question.

La fonction d'animation est ici centrale. Usant du mode de management participatif, elle laisse la parole aux participants pour constituer la trame de la délimitation d'un sujet (par ex., l'usage des nacelles auto-élévatrices pour les travaux menés à plus de trois mètres du sol), quand bien même les grandes lignes de celui-ci seraient connues auparavant par l'animateur. Le fait d'assister à de nombreuses réunions de réseau, soit au téléphone, soit en présence de l'animateur, depuis le bureau de celui-ci, et de recueillir ses commentaires en incise, le micro fermé, nous a permis d'observer la technique employée pour l'animation d'une réunion de réseau. L'animateur procède à une sorte de désistement temporaire au cours de la réunion, s'effaçant comme animateur pilote, s'efforçant de n'être pas directif. Il laisse dire et parcourir la question abordée. Ceci vise à faire émerger une parole des préventeurs, à ce que chacun s'exprime. Ainsi les orientations prises, s'approchant le plus près possible de

celles envisagées préalablement par l'animateur, proviennent-elles des préventeurs, élaborées au cours de leur échange libre. Un accompagnement discret, une sélection ou une attention portée à quelques interventions permet à l'animateur d'orienter, quand nécessaire, un débat qui est donné comme libre et naturel. Les préventeurs ont, sinon conscience de cela, du moins de la fonction centrale de l'animateur dans la vie du réseau : ainsi disent-ils que « le réseau, c'est Michel » (notamment Denise E., responsable RH, membre du comité éditorial du site intranet *Action-Prévention*, entretien).

Les réunions téléphoniques sont complétées par une journée en présence annuelle. Les préventeurs d'unités techniques de toute la France se retrouvent à Paris pour des interventions d'information, d'orientation et des échanges informels. Les réunions de réseau des préventeurs d'unités commerciales fonctionnent de façon un peu différente, suivant les orientations de l'animateur. Elles ont reçu, en 2004-2005, une tournure plus programmatique, marquée par leur apparition récente. Ces réunions incluaient en effet un travail de recensement des textes en sécurité, des situations nécessitant une prévention spécifique. Le travail en HSCT était plus neuf dans cette division et certainement moins balisé dans ces métiers que dans le domaine de la production technique. En effet, ce dernier a historiquement développé et appelé le plus de compétences en matière de sécurité du fait de la présence d'un plus grand nombre de risques et de risques de plus grande gravité dans les opérations techniques (construction et maintenance). Le réseau géné-

ral des préventeurs des différents types d'unité est quant à lui concentré en quelques réunions téléphoniques et réunions physiques à une période délimitée de l'année. En 2004-2005, il était moins orienté vers les connaissances et davantage consacré à l'orientation du métier, aux attentes en termes d'outils et d'information ou de travail réglementaire. C'est donc davantage en proximité du métier (suivant le type d'unité) que le réseau paraît apporter le plus de connaissances et permettre une diffusion des savoir-faire.

Ces différents réseaux, organisés comme systèmes de diffusion de connaissances et d'informations, se superposent naturellement aux réseaux personnels constitués au cours d'une carrière, au gré des formations. La formation Demain Préventeur a joué notamment un grand rôle dans la constitution de réseaux interpersonnels que l'on pourrait qualifier de libres s'ils n'étaient en quelque sorte pré-conçus par l'entreprise. En effet, ces formations ont été conçues sciemment pour réunir des personnes identifiées par la coordinatrice de la formation comme pouvant gagner à échanger ensemble. Ces réseaux personnels, agrégés au fil des années, des déplacements, des réunions et de la mobilité interne, sont constitués de personnes auprès desquelles les préventeurs puisent informations et comblent leurs lacunes techniques ou réglementaires.

Ces deux types de réseaux, formels, constitués par l'entreprise, et informels, personnels, entrelacés, consti-

tuent un dispositif d'information crucial pour les préventeurs. Ces derniers en témoignent d'ailleurs fortement au cours des entretiens : « sans le réseau, moi je ne suis rien », « sans le réseau, je ne peux rien faire... », « dès que j'ai un problème, je recours au réseau »... Ce recours au réseau prend des formes diverses, qui vont de la mobilisation du réseau informel ou formel, par un appel téléphonique, un déjeuner, une visite ou un échange, à une question posée lors d'une réunion, ou à un courrier électronique adressé à un pair.

Une absence de rationalisation de l'information en HSCT

Les taux de fréquence (Tfrac) et de gravité (Tgrac) des accidents sont connus dans l'ensemble de l'entreprise par l'intermédiaire des RH (application « Arche »). Cependant, l'information technique et professionnelle détaillée sur la nature des accidents, ou le relevé des incidents, en l'absence de système de management de la sécurité (SMS) informatisé, ne figurent pas sur un système d'information national accessible aux préventeurs au moment de notre enquête de terrain (2002-2005) ni même un peu plus tard (2007)¹⁶. Le relevé des incidents survenus sur un site est effectué, notamment, par le registre hygiène et sécurité, par site, et parfois compilé par unité (qui regroupe plusieurs sites). Les accidents sont recensés par le service RH de la direction régionale sur des bases spécifiques, développées le plus souvent en interne. Plusieurs ou-

¹⁶ Le souhait de l'entreprise est alors de mettre en place progressivement un tel dispositif.

tils sont ainsi en concurrence en France, révélant un problème d'urbanisation du système d'information :

« Ce qui m'embête c'est que j'ai l'impression qu'en fait, chacun, on réinvente des outils dans notre coin, et, je me demandais si ça serait pas intéressant de proposer des outils communs... »

(Caroline N., préventeur en région, réunion téléphonique d'échange des préventeurs d'unités techniques)

Lorsqu'en 2006 une base de données est proposée à l'ensemble des directions régionales, la rationalisation des dispositifs paraît assez complexe. Chaque direction régionale, autonome, tient à son mode de recensement des accidents. Le *reporting* au niveau national se fait souvent par téléphone. La mise en place progressive, à partir de 2008, d'un système intégré de management de la sécurité conduit à une démarche d'unification des données statistiques en HSCT. Ceci avait été tenté au début des années 1990 avec l'application télématique *Préventel*, qui proposait un état des lieux chiffré de la sécurité et de « l'accidentologie », « en temps réel » (notice de l'application). L'ERP utilisé par les services RH (« Arche ») n'inclut pas, en 2006, d'éléments de nature à aider le travail des préventeurs, en dehors des jours d'arrêt et du nombre d'accidents. Le système d'information développé en HSCT n'inclut donc qu'en local ces informations gestionnaires de la sécurité.

Le réseau des préventeurs, comme dispositif de mise en circulation des savoirs et connaissances, complète donc le site intranet *Action-Prévention* en ce qu'il donne le pendant concret, ancré dans le terrain, de la connaissance pro-

posée sur le site, sous une forme sociale. L'un et l'autre forment un système d'information global qui a accompagné la transformation de la fonction sécurité entre 2002 et 2006 (et au-delà). Ce système d'information a permis de proposer aux préventeurs les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice de leur nouveau métier. Il a également contribué à constituer une identité professionnelle, par ailleurs fort récente. En proposant des liens activables librement, par commutation (Douyère, 2010 a), en constituant une communauté (imaginaire) active, présentée comme un espace de ressources et d'échanges, ce système d'information réticulaire et distribué, social et technique, a permis une mise en circulation des connaissances liées aux risques et à la santé au travail. Il s'est, pour ce faire, appuyé sur un socle de savoirs constitué collectivement pour la collectivité. La mutation de la fonction ne s'est donc pas faite sans savoir, et sans restructuration de ce savoir, communiqué par les réseaux, numériques et humains en un système d'information à la fois fixe et mobile, référentiel et articulé, réticulaire.

CONCLUSION

La transformation de la fonction HSCT chez Selenis, impulsée par les ressources humaines dans le cadre d'une restructuration de l'entreprise, a donc été menée parallèlement à une restructuration du système d'information de la fonction HSCT. Au-delà, ce sont les connaissances même du domaine qui ont été nouvellement (re)forgées.

L'« encyclopédie de la santé et de la sécurité » proposée sur l'intranet *Action-Prévention*, d'une part, la formation *Demain Préventeur*, proposée aux nouvellement nommés préventeurs, d'autre part, portent les traces de cette récréation du champ de référence du domaine.

Cette concomitance entre la transformation de la fonction et la remise à plat des savoirs et du système d'information n'est pas anodine et peut être expliquée en un double sens. La transformation, nécessaire, de la fonction – une réduction d'effectifs était attendue, la fonction devait être modernisée (Linhart, 1994), mise aux normes internationales et détachée de l'emprise syndicale, tandis que l'entreprise évoluait dans ses métiers, ce qui appelait un développement de la fonction santé et sécurité –, a permis de repenser la fonction sécurité et, donc, les connaissances fondamentales qui la régissent. Par ailleurs, cette reconception des connaissances a, en sens inverse, permis à la fois de justifier le changement et de le rendre plus aisé : à cadre et à champ nouveau, personnes nouvelles. Le changement *s'imposait* en quelque sorte par les nécessités de connaissance et de savoirs.

Les effets sociaux de cette transformation ont été évoqués plus haut : une sorte de dialyse épistémique et sociale s'est opérée qui a fait changer la population en exercice dans la fonction quand on appelait un changement de compétences, de position ou de stature et de connaissances, laissant partir une population issue de milieu ouvrier, faiblement diplômée, et accueillant une population davantage diplômée, issue d'autres milieux sociaux,

dépourvue des stigmates sociaux des premiers. Certes, ceci a suivi une transformation générale de l'entreprise, qui s'est éloignée de la production technique, qui mobilisait beaucoup d'agents issus du monde ouvrier. Cependant, les risques liés à ces activités, sous-traités ou non, conservent leur gravité. Une nouvelle population de salariés, et pour une part, l'ancienne, reconvertie vers ces nouveaux métiers, effectue aujourd'hui un travail très taylorisé, en centre d'appel, qui occasionne de nouveaux risques (TMS, RPS, audition...).

Une représentation managériale de la fonction a guidé cette transformation de la fonction HSCT, et le choix des personnes qui devaient la porter. D'une question technique, juridique et matérielle, la sécurité est devenue une question de stratégie, de communication, d'information et de décision. Ce n'est donc pas seulement le système d'information qui change, avec la fonction (et vice versa), mais c'est l'information même, au sens philosophique et kantien du terme, de la fonction sécurité, le sens qu'elle a dans l'entreprise pour les instigateurs du changement, la représentation-pilote qui l'organise, différente, dans une entreprise qui est elle-même en transformation. De cela, le système d'information n'est qu'une conséquence pratique.

La modification du système d'information a donc bel et bien accompagné la transformation de la fonction, rendant celle-ci possible et admissible, renouvelant le cadre informationnel et communicationnel de la fonction sécurité. Le système d'information comme la fonction HSCT ont été modifiés parce

que l'idée même qui organisait la prévention était modifiée, soit une conception ou une représentation différente de la fonction de prévention des risques professionnels et de son mode d'efficacité, que seuls les professionnels sont en mesure d'apprécier dans la durée.

Pour conclure l'analyse menée dans les pages qui précèdent, sans doute pouvons nous dire brièvement au terme de cet article que :

1. La création d'un cadre de connaissances nouveau, proposé par le site intranet *Action-Prévention* et la déclaration d'obsolescence de connaissances techniques sur le risque et la santé au travail sont constitutifs de ce que l'on peut appeler une politique de la connaissance, soit une production et une diffusion de savoirs orientée vers une certaine incidence sociale, dans une perspective de transformation sociale, ou en accompagnement d'une telle transformation dans l'organisation. Cette politique épistémique (ou ce changement d'*épistémê* dans le champ HSCT) est mise en œuvre à travers le système d'information, sous la double figure du site intranet contributif et du réseau des préventeurs comme accompagnement de la transformation de la fonction sécurité chez Selenis menée entre 2003 et 2005.
2. Refondant le socle des savoirs du métier, constituant un nouveau dispositif de captation, émergence et diffusion des savoirs, ce dispositif à la fois épistémique, informationnel et communicationnel a

permis la mise en œuvre de la transformation de la fonction, faisant accepter celle-ci, en comblant les défaillances (l'absence d'expertise technique métier) et créant à la fois de nouvelles interactions et de nouveaux liens sociaux, sur un mode commutatif, ainsi qu'une nouvelle identité de métier, se reconnaissant tant dans les outils que dans les connaissances proposées.

3. Ce système d'information, hybride, a donc bel et bien accompagné la transformation de la fonction HSCT dans l'organisation, la rendant possible, sinon acceptable par les acteurs, avant que de nouvelles étapes ne soient mises en place, en vue de la mise en place d'un système de management de la sécurité (SMS, 2009-2010).

BIBLIOGRAPHIE

- Alter, S. (1999), *Informations systems, a management perspective*, Prentice Hall, New Jersey.
- Authier, M. (1998), *Pays de connaissances*, Le Rocher, Monaco.
- Askenazy, P. (2004), *Les Désordres du travail : enquête sur le nouveau productivisme*, Le Seuil, Paris.
- Balmisse, G. (2002), *Gestion des connaissances, outils et applications du Knowledge Management*, Vuibert, Paris.
- Barbier, J.-M., Galatanu, O. (2004), *Les savoirs d'action : une mise en mot des compétences ?*, L'Harmattan, Paris.
- Beyou, C. (2003), *Manager les connaissances, du Knowledge Management au développement des compétences dans l'organisation*, Liaisons, Cegos, Paris.

- Bombarde, S. (2000), *Intranet, pour une communication réussie*, Stratégies, Paris.
- Bonneville, L., Grosjean, S. (dir.) (2007), *Repenser la communication dans les organisations*, L'Harmattan, Paris.
- Bouillon, J.-L., Bourdin, S., Loneux, C. (2008), « Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication, éléments de contextualisation », *Sciences de la Société*, n°74, p. 3-9.
- Bouillon, J.-L., Bourdin, S., Loneux, C. (2007), « De la communication organisationnelle aux "approches communicationnelles" des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication et Organisation*, n°31, p. 7-25.
- Choplin, H., Craipeau, S., Cortesi-Grou, N., Perrier, F. (2005), « Communauté ou réseau ? À partir de l'étude d'un collectif professionnel », *Communication & Langages*, n°144, p. 13-23.
- Craipeau, S. (2001), *L'Entreprise commutante. Travailler ensemble séparément*, Hermès Sciences Publications, Lavoisier, Paris.
- Créplet, F. (2003), *Ingénierie de projet intranet*, éditions d'Organisation, Paris.
- Cucchi, A., Houzé, E. (2002), « Structuration des communautés cognitives », in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, F. Rowe (dir.), Vuibert, Fnege, Paris, p. 201-213.
- Darré, J.-P. (1999), *La Production de connaissance pour l'action*, éditions de la maison des sciences de l'homme (MSH), Institut national de la recherche agronomique (Inra), Paris.
- Delamotte, E. (2007), « Communautés d'amateurs et apprentissage à l'ère du numérique », *Distances et savoirs*, 2/5, p.159-175.
- Devereux, G. (1967), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, trad. H. Sinaceur revue par l'auteur, Paris, Aubier, 1980.
- Douyère, D. (2010 a), « Communication et accompagnement du travail : la fonction commutatrice du réseau métier santé et sécurité chez Selenis ». Actes du XVII^e congrès de la Société française des Sciences de l'information et de la communication, « Au cœur et aux lisières des Sic » (Dijon, 2010), en ligne sur <http://tabarqa.u-bourgogne.fr/outils/OconfS/index.php/SIC/SFSIC17/paper/view/155>.
- Douyère, D. (2010 b), « Du rôle et de la portée de l'écrit dans l'organisation : la mise en question des instructions de sécurité chez "Selenis", 1985-1994 », *Etudes de communication*, n°34, 2010, p. 143-156.
- Douyère, D. (2009 a), « Activité et contrôle de l'information sur un intranet d'entreprise : censure et régulation du discours sur le stress au travail », *Etudes de communication*, n°33, 2009, p.40-55 (et <http://edc.revues.org/index1037.html>).
- Douyère, D. (2009 b), « Communication sur les risques et la santé au travail et réorganisation de la fonction sécurité : la communication comme voile ou comme cause ? », Actes du colloque *Nouvelles tendances en communication organisationnelle*, 77^e Congrès de l'Acfas, Ottawa, en ligne sur http://www.grico.uottawa.ca/fra/documents/Douyere_ACFAS_2009.pdf.
- Douyère, D. (2008), « Publication collaborative sur un intranet et processus éditorial », in *Traitements et pratiques documentaires, vers un changement de paradigme ?*, Document numérique et société, 2^e conférence, E. Broudoux, G. Chartron (dir.), ADBS, Paris, p. 223-240.
- Douyère, D. (2006 a), « Réciprocité de l'observation et représentations de l'observateur : quelle trace dans la restitution écrite d'une enquête de terrain en entreprise ? », in *La Communication organisationnelle en question : méthodes et méthodologies*, A. Bouzon, V. Meyer (dir.), L'Harmattan, Paris, chap. 5, p. 73-86.
- Douyère, D. (2006 b), « Collectifs et diffusion des connaissances au travail : le cas de la fonction hygiène et sécurité chez Selenis », *Terminal*, n°97-98, p. 133-144.
- Dubar, C., Tripier, P. (1998), *La Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris.
- Gollac, M., Volkoff, S. (2000), *Les Conditions de travail*, La Découverte, Paris.

- Grundstein, M., Zacklad, M. (dir.) (2001), *In-génierie et capitalisation des connaissances*, Hermès Science Publications, Paris.
- Grundstein, M., Zacklad, M. (dir.) (2001), *Management des connaissances, modèles d'entreprise et applications*, Hermès Science Publications, Paris.
- Guyot, B. (2006), *Dynamiques informationnelles dans les organisations*, Lavoisier, Paris.
- Hammer, M., Champy, J. (1992), *Le Reengineering*, trad., Michel Le Séac'h, Dunod, Paris.
- Hatchuel, A., Le Masson, P., Weil, B. (2002), « De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception », in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, F. Rowe (dir.), Vuibert, Fnege, Paris, p. 155-170.
- Kolmayer, E., Peyrelong, M.-F. (1999), « L'émergence du document dans un processus de capitalisation des connaissances », *Les Recherches en communication organisationnelle, Concepts et théorisations*, Actes des Journées d'études Org&Co., 3-5 Juin 1999, Aix-en-Provence, p. 192-198.
- Linhart, D. (1994), *La Modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris.
- Marciniak, R., Rowe, F. (1997), *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, Economica, Paris.
- Metzger, J.-P. (dir.) (2004), *Le Partage des savoirs, Logiques, contraintes et crises*, L'Harmattan, Paris.
- Miège, B. (2004), *L'Information-communication, objet de connaissance*, de Boeck, Ina, Bruxelles.
- Mispelblom Beyer, F. (2007), *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand Colin, Paris.
- Nakano, R. (2002), *Gestion de contenu Web, une approche collaborative*, trad. Eulogio Barrio, Vuibert, Paris.
- Olivesi, S. (2006 a) (dir.), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*, Pug, Grenoble.
- Olivesi, S. (2006 b), *La Communication au travail*, nouvelle éd., Pug, Grenoble.
- Olivesi, S. (2004), *Questions de méthode. Une critique de la connaissance pour les sciences de la communication*, L'Harmattan, Paris.
- Poitou, J.-P. (2001), « La dimension collective de la gestion des connaissances : cadrage théorique », in *Management des connaissances*, M. Zacklad, M. Grundstein (dir.), Hermès Science Publications, Paris, p. 149-184.
- Rebillard, F. (2007), *Le Web 2.0 en perspective*, L'Harmattan, Paris.
- Rivard, L. (2004), « Comment faire évoluer l'intranet vers une plate-forme de gestion de la connaissance », in *L'intranet dans tous ses états, une approche interculturelle de ses multiples dimensions*, M. Germain, C. Malaisson, IQ, Québec, p. 11-130.
- Rozenblatt, P. (2000) (dir.), *Le Mirage de la compétence*, Syllepse, Paris.
- Soulier, E. (2004), « Les communautés de pratique au cœur de l'organisation réelle des entreprises », *Systèmes d'information et management*, vol. 9, n°1, 2004, p. 3-24.
- Teulier, R. (2005), « Assister l'activité et l'organisation à travers des systèmes à base de connaissances », in *Entre connaissance et organisation : l'activité collective, L'entreprise face au défi de la connaissance*, R. Teulier, P. Lorino (dir.), La Découverte, Paris, p. 266-284.
- Thébaud-Mony, A. (2007), *Travailler peut nuire gravement à votre santé*, La Découverte, Paris.
- Tréboul, J.-B. (2002), *Gestion de contenus en ligne*, Dunod, Paris.
- Trinquet, P. (1997), « La dynamique de la sécurité du travail », in Y. Schwartz, *Reconnaissances du travail*, PUF, Paris, p. 231-254.
- Trinquet, P. (1996), *Maîtriser les risques du travail*, PUF, Paris.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Zarifian, P. (2001), *Le Modèle de la compétence*, Liaisons, Paris.
- Zarifian, P. (1999), *Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique*, Liaisons, Paris.

Patrick BESSON est Professeur à ESCP Europe où il enseigne le Leadership Stratégique. Il est notamment responsable depuis 1995 du séminaire de l'EMBA intitulé *Organizational Change and Leadership*. Patrick est également professorial fellow à la Melbourne Business School. Ses recherches portent sur le processus stratégique, notamment sur l'influence, le rôle et les pratiques de la Direction et des dirigeants dans les situations de transformation.

Adresse : ESCP Europe

Mail : pbesson@escpeurope.eu

David DOUYÈRE est maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication à l'Université Paris 13, chercheur au Labsic et à la MSH Paris Nord. Il dirige la spécialité « Communication et Ressources Humaines » en apprentissage du Master « Information et Communication dans les organisations ». Sa recherche porte non seulement sur la communication des connaissances au travail dans le domaine HSCT, mais aussi sur les projets de transformation sociale par les encyclopédies, et, désormais, sur la théorisation et les pratiques de la communication dans le christianisme catholique. Il est vice-président chargé de la recherche de la Société française des Sciences de l'Information et de la Communication (Sfisc).

Adresse : Université Paris 13 - 99 avenue Jean-Baptiste Clément, 93430 Villetaneuse

Mail : david.douyere@gmail.com

Redouane EL AMRANI est professeur des Systèmes d'Information à Reims Management School et chercheur associé au LEMNA, Université de Nantes. Ses recherches portent sur l'intégration des SI et leurs impacts organisationnels, les centres de compétences ERP et décisionnel et les ERP open source. Il a publié plusieurs articles dans des revues académiques françaises et internationales (*Information System Journal*, *Systèmes d'Information et Management*, *Revue Française de Gestion*, *Gérer et Comprendre*, *Information*

Technology for Development). Il a présenté également de nombreuses communications dans des actes de conférences internationales telles que ICIS, ECIS, AIM et AIMS.

Adresse : Reims Management School - 59 rue Pierre Taittinger, BP 302, 51061 Reims

Mail : redouane.elamrani@reims-ms.fr

Bénédicte GEFROY-MARONNAT est professeur en Science de Gestion à l'École des Mines de Nantes, chercheur permanent du LEMNA - Université de Nantes et responsable du département de Sciences Sociales et de Gestion de l'EMN. Ses recherches sont centrées sur la question des transformations des organisations et plus particulièrement sur l'analyse des interactions entre organisation, individus et TI (systèmes intégrateurs et outils collaboratifs).

Adresse : École des Mines de Nantes - BP20722, 44307 Nantes

Mail : benedicte.geffroy@mines-nantes.fr

Manon G. GUILLEMETTE est professeure agrégée au département des systèmes d'information et des méthodes quantitatives de gestion de l'Université de Sherbrooke. Elle coordonne la maîtrise en stratégie de l'intelligence d'affaires de l'Université de Sherbrooke depuis sa création. Sa recherche sur la contribution et la transformation de la fonction TI dans les organisations et sur le développement et la gestion de l'intelligence d'affaires. Elle est la fondatrice et directrice du PRISME, un groupe de recherche spécialisée en intelligence d'affaires.

Adresse : Université de Sherbrooke - 2500 boulevard de l'Université, Sherbrooke (Québec) Canada

Mail :

Manon.Ghislaine.Guillemette@USherbrooke.ca

Valéry MICHAUX, HDR, est professeur à Reims Management School et chercheur associé au sein du Laboratoire R.E.P.O.N.S.E. (ex EUROP) de l'Université de Reims Champagne-Ardenne. Depuis son doctorat en sciences de gestion (Prix de Thèse