

Autonomie, éloignement et culture sécurité

Comment développer et/ou maintenir la culture sécurité pour des opérateurs en situation d'autonomie et d'éloignement ?

**Groupe d'échange « Autonomie,
éloignement et culture sécurité »**

Rédaction coordonnée par Camille Brunel

n° 2014-06

THÉMATIQUE

Facteurs humains
et organisationnels
de la sécurité

L'Institut pour une culture de sécurité industrielle (ICSI) est une association loi 1901 dont la vocation est de faire progresser la culture de sécurité en France. Il est né en 2003 à l'initiative de huit partenaires fondateurs (Airbus, Arcelor, CNRS, Communauté d'agglomération du Grand Toulouse, EDF, Institut National Polytechnique de Toulouse, Région Midi-Pyrénées et Total) qui ont été rapidement rejoints par d'autres industriels de branches diverses, des Instituts spécialisés, des Écoles et Universités, des acteurs de la société civile (associations de maires, organisations syndicales, organisations non gouvernementales).

C'est donc l'ensemble des parties prenantes de la sécurité industrielle que l'ICSI fédère ce qui en fait son originalité.

Cet Institut poursuit trois objectifs principaux :

- Rechercher, pour une meilleure compréhension mutuelle et en vue de l'élaboration d'un compromis durable entre les entreprises à risques et la société civile, les conditions et la pratique d'un débat ouvert prenant en compte les différentes dimensions du risque ;
- Contribuer à l'amélioration de la sécurité dans les entreprises industrielles de toute taille, de tous secteurs d'activité, par la prise en compte du risque industriel sous tous ses aspects ;
- Favoriser l'acculturation de l'ensemble des acteurs de la société aux problèmes des risques et de la sécurité.



Éditeur :

Institut pour une culture de sécurité industrielle

Association de loi 1901

<http://www.icsi-eu.org/>

6 allée Émile Monso – BP 34 038

31029 Toulouse Cedex 4

France

Téléphone : +33 (0) 534 323 200

Fax : +33 (0) 534 323 201

Courriel : contact@icsi-eu.org

Résumé

Titre	Autonomie, éloignement et culture sécurité : comment développer et/ou maintenir la culture sécurité pour des opérateurs en situation d'autonomie et d'éloignement ?
Mots-clés	Autonomie, éloignement, culture sécurité, management, collectif, organisation, compétence
Auteurs	Groupe d'échange ICSI « autonomie, éloignement et culture de sécurité »
Coordination	Camille Brunel et Benoît Hannart
Date de publication	Juin 2014

Ce cahier est le fruit des réflexions du Groupe d'échange (GEc) « autonomie, éloignement et culture de sécurité » de l'ICSI au terme d'une première phase de deux ans de travail. Ce cahier est un recueil de situations auxquelles sont confrontées les entreprises composées en partie de salariés en situation d'éloignement et d'autonomie. Il met en lumière les difficultés des acteurs de ces entreprises à **maintenir l'écoute, à connaître le travail réel, à mobiliser, à « faire passer des messages »** à des salariés que l'on rencontre très peu. Il illustre aussi par des exemples comment certaines entreprises de divers secteurs d'activités essayent de s'organiser pour appliquer leur politique et leur culture de sécurité auprès d'une population éparse.

À propos des auteurs

Les auteurs de ce cahier font partie du groupe d'échange « Autonomie, éloignement et culture de sécurité » de l'ICSI. Y sont représentés des industriels de différents secteurs d'activité, et des chercheurs.

Camille Brunel du pôle expertise et accompagnement de l'ICSI et Benoît Hannart, représentant des collectivités de l'ICSI, ont coordonné les travaux de ce groupe d'échange. Ils sont spécialistes des questions de sécurité, de facteurs humains et organisationnels.

Pour citer ce document

Groupe d'échange ICSI « Autonomie, éloignement et culture de sécurité » (2014)

Numéro 2014-06 des Cahiers de la sécurité industrielle, Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France (ISSN 2100 – 3874).

Disponible gratuitement à l'URL <http://icsi-eu.org/docs/fr/>

Votre avis nous intéresse. Pour tout commentaire ou remarque permettant d'améliorer ce document, merci d'envoyer un courriel à contact@icsi-eu.org

Abstract

Title	Autonomy, distance and safety culture: how to develop and/or maintain a safety culture for employees in situation of autonomy and distance ?
Key words	Autonomy, distance, safety culture, management, organization, collectives, competences
Authors	“Autonomy, distance and safety culture” ICSI working Group
Coordination	Camille Brunel et Benoît Hannart
Publication	June 2014

This « cahier de la sécurité industrielle » is a production of the working group GEC “Autonomy, distance and safety culture” after two years of work. This “cahier de la sécurité industrielle” is a collection of issues from various companies which are composed by employees in situation of autonomy and distance. It describes the difficulties of these companies to maintain, to listen, to know real work, to mobilize, “to pass some messages” to employees whom one meets very little.

It shows through examples how some companies are organized “to apply” their safety policy and their safety culture near a scattered population.

About the authors

The authors participate to the « autonomy, distance and safety culture » ICSI Working Group. This group is composed of industrial companies and researchers.

Camille Brunel and Benoit Hannart from ICSI coordinated this publication. They are human and organizational factors experts.

To quote this document

ICSI working group on “autonomy, distance and safety culture” (2014).

Number 2014-06 of the Cahiers de la sécurité industrielle (Industrial safety reports), Institut pour une culture de sécurité industrielle, Toulouse, France (ISSN 2100-3874)

Freely available at <http://www.icsi-eu.org/docs/fr/>

Dans la même collection

Les *Cahiers de la sécurité industrielle* sont disponibles et librement téléchargeables sur le site internet de l'ICSI : <http://www.icsi-eu.org>

- 2014-05, *Concertation et réalités territoriales: les leçons de Salaise sur Sanne*
Mathieu Leborgne, coordonné par Caroline Kamaté, juin 2014
- 2014-04, *FHOS: l'analyse approfondie d'événement*
Groupe de travail Amélioration du processus d'analyse d'incidents, coordonné par Myriam Promé-Visinoni, juin 2014
- 2014-03, *Fattori umani e organizzativi della sicurezza industriale: stato dell'arte*
François Daniellou, Marcel Simard, Ivan Boissières, avril 2014
- 2014-02, *Compétences en sécurité*
Groupe d'échange Compétences en sécurité, coordonné par Agnès Furno, avril 2014
- 2014-01, *Quelques bonnes questions à se poser sur son dispositif de REX*
Groupe de travail REX de la Foncsi, coordonné par Eric Marsden, mars 2014
- 2013-12, *Case studies in uncertainty propagation and importance measure assessment*
Enrico Zio, Nicola Pedroni, décembre 2013
- 2013-11, *A eld study of group decision-making in health care*
Juliane Marold, Ruth Lassalle, Markus Schöbel and Dietrich Manzey, novembre 2013
- 2013-10, *Introduction à la résilience territoriale: enjeux pour la concertation*
Antoine Le Blanc et Irénée Zwarterook, décembre 2013
- 2013-09, *La concertation sur les risques industriels: 10 pistes d'amélioration*
Antoine Le Blanc, Nicolas Grembo, Christophe Gibout et Irénée Zwarterook, décembre 2013
- 2013-08, *Les PPRT dans le Dunkerquois: des artifices d'une concertation obligée à la construction de compromis*
Nicolas Grembo, Antoine Le Blanc, Christophe Gibout et Irénée Zwarterook, décembre 2013
- 2013-07, *Fatores humanos e organizacionais da segurança industrial: um estado de arte*
François Daniellou, Marcel Simard, Ivan Boissières, agosto 2013
- 2013-06, *Leadership in safety: industrial practice*
Icsi Working group "Leadership in safety", July 2013
- 2013-05, *Les facteurs humains et organisationnels dans le projet de conception d'un système à risques*
François Daniellou, juillet 2013
- 2013-04, *Factores humanos y organizativos de la seguridad industrial: un estado del arte*
François Daniellou, Marcel Simard, Ivan Boissières, julio 2013
- 2013-03, *Literature review of methods for representing uncertainty*
Enrico Zio and Nicola Pedroni, April 2013
- 2013-02, *Mise/Remise à disposition d'équipement: pratiques industrielles de consignations électriques, mécaniques, de fluides et voies de circulation*
Groupe d'échange « Consignation » de l'Icsi, mars 2013
- 2013-01, *Gestion des connaissances et fiabilité organisationnelle: état de l'art et illustration dans l'aéronautique*
Colin Lalouette, mars 2013

- 2012-10, *Overview of risk-informed decision-making processes*
Enrico Zio and Nicola Pedroni, November 2012
- 2012-09, *La concertation sur les risques industriels: 10 questions*
Marie-Gabrielle Suraud, octobre 2012
- 2012-08, *L'épreuve de la décision. Le PPRT ou l'art de concilier les enjeux de sécurité et de développement*
Emmanuel Martinais, juin 2012
- 2012-07, *Uncertainty characterization in risk analysis for decision-making practice*
Enrico Zio, Nicola Pedroni, May 2012
- 2012-06, *L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et des crises*
Hervé Laroche, Véronique Steyer, mai 2012
- 2012-05, *Decision-making in groups under uncertainty*
Juliane Marold, Ruth Wagner, Markus Schöbel and Dietrich Manzey, April 2012
- 2012-04, *REX et données subjectives: quel système d'information pour la gestion des risques?*
Céline Tea, avril 2012
- 2012-03, *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: des questions pour progresser*
François Daniellou, avril 2012
- 2012-02, *La démocratie pratique raisonnable, nouveau dispositif de concertation: guide d'aide à la mise en œuvre*
Odile Piriou et Pierre Lénéel, mars 2012
- 2012-01, *La Conférence Riveraine de Feyzin: évaluation d'un dispositif original de concertation sur les risques industriels*
Odile Piriou et Pierre Lénéel, mars 2012
- 2011-09, *Control and accountability in highly automated systems*
Eric Marsden and NeTWork'2011 participants, novembre 2011
- 2011-08, *Résilience et management de la sécurité: pistes pour l'innovation en sécurité industrielle*
Éric Rigaud, novembre 2011
- 2011-07, *Leadership en sécurité: pratiques industrielles*
Groupe de travail « Leadership In Safety » de l'Icsi, octobre 2011
- 2011-06, *Approches de l'incertitude et son impact sur la décision*
Équipes du programme « Pratiques de la décision en situation d'incertitude » de la Foncsi, octobre 2011
- 2011-05, *Industries à risques technologiques: un enjeu de société à négocier?*
Groupe d'échange « Vers un contrat social négocié » de l'Icsi, octobre 2011
- 2011-04, *Les PPRT: où en sommes-nous? Point de vue des élus*
Amaris/ Icsi, octobre 2011
- 2011-03, *L'ouverture au public: vers un changement des pratiques du REX?*
Éric Chauvier, Irène Gaillard et Alain Garrigou, juillet 2011
- 2011-02, *Coûts et bénéfices de l'usage des nanoparticules d'argent dans les réfrigérateurs*
Rémy Tello, Éric Marsden, Nicolas Treich, juillet 2011
- 2011-01, *Human and organizational factors of safety: state of the art*
François Daniellou, Marcel Simard, Ivan Boissières, juin 2011
- 2010-09, *Externalisation de la maintenance et sécurité: une analyse bibliographique*
Dounia Tazi, décembre 2010
- 2010-08, *La Conférence Riveraine de Feyzin: un modèle pratique de démocratie participative*
Odile Piriou et Pierre Lénéel, novembre 2010

- 2010-07, *Les risques et pollutions industriels sur le territoire dunkerquois: des perceptions à la « concertation »*
Collectif Irénée Zwarterook, juillet 2010
- 2010-06, *Impact d'une catastrophe sur l'avenir d'un site industriel urbain. Les cas de Lyon et Toulouse*
Marion Cauhopé, François Duchêne et Marie-Christine Jaillet, juillet 2010
- 2010-05, *Analyse comparée des pratiques de REX entre l'industrie chimique et l'industrie nucléaire*
Saétou Mbaye, septembre 2010
- 2010-04, *La Conférence Riveraine de Feyzin: conception et mise en place*
Odile Piriou et Pierre Lénéel, mai 2010
- 2010-03, *Le partage social du risque comme impératif de gestion? Le cas de l'industrie à risque aux portes de Marseille*
Stephan Castel, Pierrick Cézanne-Bert et Mathieu Leborgne, mai 2010
- 2010-02, *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: un état de l'art*
François Daniellou, Marcel Simard, Ivan Boissières, mars 2010
- 2009-10, *Les relations professionnelles de la sécurité industrielle: le REX comme outil de médiation?*
Patrick Chaskiel, septembre 2009
- 2009-09, *Fréquence des événements initiateurs d'accident*
Groupe d'échange « Fréquence des événements initiateurs d'accident et disponibilité des barrières de prévention et de protection » de l'Icsi, août 2009
- 2009-08, *Le retour d'expérience: processus socio-cognitifs dans l'explication des dysfonctionnements*
Saétou Mbaye, Rémi Kouabenan et Philippe Sarnin, septembre 2009
- 2009-07, *Débats lors du forum IFIS 2008*
René Amalberti, Laurent Magne, Gilles Motet et Caroline Kamaté, juillet 2009
- 2009-06, *Analyse coût-bénéfices: guide méthodologique*
Valérie Meunier et Éric Marsden, décembre 2009
- 2009-05, *La norme ISO 31000 en 10 questions*
Gilles Motet, avril 2009
- 2009-03, *La concertation: changements et questions*
Marie-Gabrielle Suraud, Françoise Lafaye, Mathieu Leborgne, avril 2009
- 2009-02, *Études de dangers et ouverture au public*
Groupe d'échange « Ouverture et études de dangers » de l'Icsi, mai 2009
- 2009-01, *Évaluation du « juste besoin » en matière de maîtrise du risque incendie*
Groupe d'échange « Incendie » de l'Icsi, janvier 2009
- 2008-05, *Facteurs socio-culturels du REX: sept études de terrain*
Équipes du programme de recherche REX de la Foncsi, novembre 2008
- 2008-04, *À quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de sous-traiter?*
Groupe d'échange « Sous-traitance » de l'Icsi, novembre 2008
- 2008-03, *L'Analyse Coût-Bénéfices en 10 questions*
Nicolas Treich, avril 2006
- 2008-02, *État des pratiques industrielles de REX*
Olivier Gauthey, novembre 2008
- 2008-01, *Analyse bibliographique des facteurs socio-culturels de réussite du retour d'expérience*
Irène Gaillard, février 2008

Avant-propos

COMMENT DÉVELOPPER et/ou maintenir la culture sécurité pour des opérateurs en situation d'autonomie et d'éloignement ?

Dans un contexte économique tendu, de plus en plus d'entreprises modifient leur organisation pour se rapprocher de leurs clients et fournisseurs et gagner en flexibilité, réactivité et proximité. Ces mutations s'accompagnent généralement d'un « éclatement » de la structure et par là même un dispersement géographique des salariés appelés à couvrir un territoire le plus large possible. On se retrouve, dès lors, avec des salariés « autonomes et éloignés » : autonomes dans la réalisation de leurs tâches et éloignés physiquement et temporellement vis-à-vis du reste de la structure de l'entreprise.

Si la question de l'éloignement et de l'autonomie n'est pas récente, les interrogations qu'elle soulève, relatives à la sécurité industrielle et la sécurité au travail, sont nombreuses et complexes, telles que l'impact de l'éloignement sur le développement de la culture sécurité.

Ce document est le fruit des réflexions du Groupe d'Échange (GEc) « autonomie, éloignement et culture de sécurité » de l'ICSI au terme d'une première phase de deux ans de travail. Il met en lumière les difficultés des acteurs de l'industrie du transport et de la distribution à s'adapter à ces nouveaux modes d'organisation tout en garantissant un haut niveau de culture de sécurité pour la sécurité des salariés concernés et les clients de l'entreprise.

La finalité de ce GEc, mis en place mi 2011, a été de permettre aux parties prenantes de faire part de leurs expériences, de témoigner de leurs besoins et de leurs attentes, de débattre de leurs visions des priorités et des solutions à mettre en œuvre pour développer la culture sécurité des employés « en situation d'autonomie et d'éloignement ». Ce cahier n'est que le reflet des échanges qui ont eu lieu entre les seuls participants et ne prétend en aucun cas présenter de manière exhaustive le sujet.

Les réunions ont regroupé une dizaine de participants concernés et impliqués dans la diffusion de la culture de sécurité au sein d'entreprises de transport et de distribution. Le GEc a aussi bénéficié de l'apport d'un organisme de recherche et d'acteurs concernés également par l'organisation de services de proximité impliquant un éloignement de l'encadrement.

Enfin, pour compléter la réflexion en apportant un regard le plus large possible sur la problématique, les participants du GEc ont intégré le point de vue des managers des salariés autonomes et éloignés, ainsi que celui de membres de CHSCT. En ce sens, des interviews ont été menées par les participants du GEc eux-mêmes en phase finale de l'élaboration du document.

Il importe de noter que le champ d'investigation du GEc s'est limité au cas du travailleur éloigné géographiquement, et exerçant dans un environnement incertain soumis aux aléas d'une intervention en terrain extérieur. Aussi, il n'aborde pas la notion de travailleur isolé* ni celle du cadre en mission ponctuelle, ni enfin celle du travailleur indépendant.

Ce cahier rassemble, synthétisées et déclinées en dix questions, des pistes de réflexions des participants. Ce cahier s'adresse à un public élargi, mais néanmoins sensibilisé à ces questions. Il vise à susciter la réflexion. Son prolongement pourrait être la rédaction d'un guide recensant les bonnes pratiques dans lesquelles ces acteurs pourraient trouver des réponses à leurs préoccupations.

Toulouse, le 15 avril 2014

Camille BRUNEL & Benoit HANNART

*Selon l'article R.4512-13 du code du travail et selon la recommandation R.416 de la Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS). Pour cette dernière la définition est la suivante « le travail est considéré comme isolé lorsque le travailleur est hors de vue ou de portée de voix d'autres personnes et sans possibilité de recours extérieurs et que le travail présente un caractère dangereux ».

Remerciements

L'ICSI tient à remercier vivement les personnes suivantes, qui, par leur participation active aux débats au sein du GEc et leur investissement dans la rédaction ont contribué à la réalisation de ce document.

Nom	Prénom	Organisme
ANDEOL AUSSAGE	Brigitte	INRS
BRUNEL	Camille	ICSI
CADE	Philippe	Air Liquide Santé France
DANDEVILLE	Benoit	Fret SNCF
GABILLET	Philippe	Total
HANNART	Benoit	ICSI
MARCHAL	Baudouin	Savelys
SALOME MARTIN	Marine	Fret SNCF

L'ICSI remercie également les professionnels qui sont venus témoigner au cours de ces deux années :

Nom	Prénom	Organisme
BARDE	Thierry	Totalgaz
BERGER	Isabelle	Erdf
BURBAN	Damien	Air Liquide Santé France
CHOMAT	Jean-Christophe	Stodis
DARETS	Daniel	ICSI
DIEBOLT	Philippe	Totalgaz
DRUSH	Michel	SNCF Fret
DUVENCII- LANGA	Stella	SNCF
HERCHIN	Nicolas	GDF Suez
LE CORRE	Georges	SIAAP
PROME	Myriam	ICSI
RUAS	Emmanuel	Total
THIBAULT	Michel	Total
VACHER	Gilles	ICSI
ZANA	Jean-Pierre	INRS

Enfin, l'ICSI remercie Michel Descazeaux, Nicole Maire et Yves Mortureux pour le temps qu'ils ont consacré à la relecture de ce cahier et pour les précieux conseils qu'ils ont apportés.

Table des matières

Q1. Qu'est-ce qu'un salarié en situation d'autonomie et d'éloignement ?	1
Q2. Quel impact sur la culture de sécurité ?	3
Q3. Quelles compétences développer ?	5
Q4. Comment développer ces compétences ?	7
Q5. Quelle prise en compte de l'environnement de travail et des risques associés ?	9
Q6. Quel dosage confiance-contrôle ?	11
Q7. Comment l'organisation ajuste ses ressources organisationnelles au cas du salarié autonome et éloigné ?	13
Q8. Quels supports d'information, pour quelles utilisations et quelles limites ?	15
Q9. Quel management de proximité ?	17
Q10. Quels axes de réflexion pour les années à venir ?	19

1

10

Qu'est-ce qu'un salarié en situation d'autonomie et d'éloignement ?

CE CAHIER ne traite pas du « salarié isolé » dans la définition juridique du terme (code du travail) mais bien du salarié « autonome et éloigné ». Ce salarié se retrouve éloigné de l'entreprise et se retrouve garant « en première ligne » de la maîtrise de l'outil technique, du respect des procédures de sécurité comme de l'image de son entreprise pour assurer sa mission. Du point de vue de la culture de sécurité industrielle, sa situation se distingue par l'une ou l'autre (ou les deux) des particularités suivantes :

- L'individu ou la petite équipe, n'ayant que peu de contacts ou des contacts essentiellement formels avec l'entreprise à laquelle il ou elle appartient, ne partage guère, voire ne connaît pas vraiment (sauf en théorie), la culture de l'entreprise,
- L'individu ou la petite équipe exerce son activité sur un (des) site(s) d'une autre entreprise ayant elle-même une culture et se trouve ainsi devoir « gérer » la concomitance de la culture du site et de la culture de sa propre entreprise, voire de chaque culture de chaque site où elle intervient et de la culture de sa propre entreprise.

Les réflexions de ce Groupe d'échange se basent sur des retours d'expériences d'entreprises françaises concernées par cette problématique ainsi que sur le regard d'un organisme de recherche :

Air Liquide Santé France : filiale du groupe Air Liquide en France, elle assure la fabrication, la distribution de gaz à usage médical, ainsi que l'installation et la maintenance des équipements dans le secteur hospitalier. Les salariés en charge de cette activité rejoignent d'une fois par jour à une fois par semaine leur lieu de travail. Soumis aux règles internes d'Air Liquide, ces salariés sont néanmoins « complètement immergés » dans l'environnement hospitalier au risque de partager une double exigence de culture de sécurité ou de répondre à des contraintes parfois contradictoires.

Savelys : filiale du groupe GDF Suez, Savelys assure la maintenance et l'entretien de chaudières à gaz. À partir de 250 sites, elle réalise environ 25 000 interventions par jour en période de chauffe. L'organisation est très éclatée. Les effectifs des agences en région peuvent aller de 1 à 25 salariés. L'activité de Savelys nécessite que les techniciens rejoignent leur agence locale entre une fois par jour à deux fois par semaine. Les managers éprouvent des difficultés à communiquer avec leurs salariés. Cette organisation rend difficile la mise en place d'actions efficaces en matière de sécurité et peut parasiter la diffusion d'une culture de sécurité auprès des salariés.

Fret SNCF : cette branche de la SNCF assure la logistique des marchandises. Il existe

de nombreux métiers. Pour ce cahier, nous en avons retenu deux représentatifs de situations d'autonomie et d'éloignement : l'agent de desserte et le conducteur de train de marchandises. Le premier effectue le placement, le retrait et la mise à disposition de wagons sur le site client. Il utilise à cette fin les installations dudit client et doit conjuguer les règles de sécurité de la SNCF et de l'entreprise cliente. Il se retrouve donc seul avec les problématiques ferroviaires à gérer selon les besoins exprimés ou implicites du client. Quant au second, le conducteur de train, il se retrouve dès la sortie de son dépôt sans contact physique avec sa hiérarchie. Bien qu'il reste dans les emprises ferroviaires, il est amené à gérer les situations en complète autonomie, et en particulier lorsqu'il assure la conduite hors du territoire français, où il doit s'adapter à des conditions différentes tant linguistiques que culturelles. Il est alors aussi soumis à des règles et des interlocuteurs différents avec des liens encore plus distants avec sa hiérarchie.

Total transport : en charge de la livraison en clientèle de produits pétroliers ainsi que d'opérations d'entretien et d'installation chez les clients (réservoir GPL et chaudière), les salariés concernés doivent appliquer les règles de sécurité de Total dans un environnement disséminé où il n'y a pas ou peu de règles spécifiques.

D'autres activités impliquant des travailleurs autonomes et éloignés pourraient s'ajouter à cette liste. On pourrait ainsi évoquer les salariés d'ErDF, et de GrDF en charge des interventions techniques en clientèle et amenés à intervenir sans encadrement de proximité et à distance de leur site de rattachement.

En résumé

Il existe une grande diversité de situations mettant aux prises un salarié, réalisant seul sa mission, tout en étant éloigné de ses pairs et de sa hiérarchie, et ce dans un environnement changeant, voire méconnu. Les contraintes de l'environnement « client » peuvent se superposer à celles de l'intervenant, voire se contredire. Le choc de culture, de référentiel, voire de vocabulaire est un élément déterminant de la spécificité du salarié « autonome et éloigné ».

2

10

Quel impact sur la culture de sécurité ?

DANS la définition proposée dans le cahier de la sécurité industrielle « Facteurs humains et organisationnels : un état de l'art » [Daniellou, Simard, Boissières, 2010], le terme culture de sécurité est utilisé pour désigner l'ensemble des pratiques développées, partagées et répétées par les principaux acteurs concernés, pour maîtriser les risques de leur métier.

Le « lien distendu » entre le salarié « autonome et éloigné » et son entreprise rend non naturel et difficile le partage des pratiques. Les pratiques développées par le salarié « autonome et éloigné » ne sont pas confrontées, critiquées, validées et le salarié « autonome et éloigné » ne bénéficie pas spontanément de l'expérience, des acquis des autres.

Essayons de préciser la problématique en l'observant sous les aspects des cinq composantes de la culture sécurité : l'individu, la situation de travail, le collectif, l'organisation et le management.

L'individu

Le salarié éloigné, coupé de sa base est privé d'un soutien, d'un secours en cas de difficultés qui l'expose plus que les autres au stress.

On sait que le stress chez l'humain est lié aux exigences d'une situation qu'il perçoit comme

dépassant probablement ses ressources. Aussi, le salarié « autonome et éloigné » a-t-il besoin, plus que les autres, à qualification égale, de capacités à traiter et à résoudre des problèmes seul, faire le diagnostic, prendre des initiatives. Il est néanmoins souhaitable de lui ménager la capacité à faire appel aux responsables et experts quand il le juge nécessaire.

La situation de travail

L'échange nécessaire entre sécurité réglée et sécurité gérée par la confrontation de la mise en œuvre des règles avec les situations réelles de travail n'implique, pour être bénéfique, pas uniquement l'opérateur de première ligne, mais aussi sa hiérarchie, les experts, les auteurs des règles. L'éloignement et l'autonomie du salarié ne favorisent pas, a priori, la connaissance et la prise en compte des difficultés ressenties et rencontrées par le salarié, en particulier en situations non nominales, par les responsables non présents sur le site du travailleur éloigné.

Le collectif

Il est acquis que le collectif de travail joue un rôle très important dans l'équilibre d'un système de production et dans la sécurité de ces activités (entraide, collaboration, régulation, compensation des limites et difficultés passagères, détection et récupération de situation anormale). On sait que le collectif est un lieu de débat et de construction d'une solution, et

donc de contribution positive à la sécurité de ses membres. On ne peut pas raisonnablement attendre d'un collectif qu'il prenne en compte les situations particulières des salariés qui sont plus difficilement joignables.

Le management

Il est clair aux yeux de tous que le manager joue un rôle essentiel dans l'articulation des dynamiques descendantes et ascendantes de la sécurité industrielle - expression et partage de la vision, attribution des moyens, exemplarité sécurité, présence terrain, reconnaissance et sanction, devoir d'alerte... L'éloignement et l'autonomie impactent à l'évidence la relation entre le manager et son employé. Le manager ne pourra être efficace qu'en adaptant ses actions à ces situations particulières. Au moins sous certains aspects (exercice du leadership, motivation, mobilisation d'un esprit d'équipe...), si ce n'est sous tous, le management du salarié « autonome et éloigné » semble plus difficile.

L'organisation

L'autonomie et l'éloignement d'un ou plusieurs salariés sont des éléments significatifs de l'organisation qui impactent la plupart si ce n'est tous les aspects de l'organisation. C'est perceptible, par exemple, à travers des éléments concrets très basiques comme : communication, réunions d'information, observations (nécessité de suivre les salariés dans leurs déplacements)... appuis et conseils.

Le décryptage de ces problématiques sera abordé dans les chapitres suivants.

En résumé

À moins d'y prêter attention et de prendre les mesures idoines, un salarié autonome et éloigné :

- Ne bénéficie pas de l'expérience de ses pairs,
- N'est pas « challengé » par les compétences de ses pairs,
- Ne fait pas bénéficier l'entreprise de son expérience,
- Risque de développer des pratiques risquées sans que personne ne s'en rende compte,
- Risque de recevoir de son entreprise des procédures ou règles inadaptées à son cas,
- Est exposé au stress sans secours à portée.

Le salarié autonome et éloigné risque d'être insuffisamment pris en compte dans les réflexions, puis dans les évolutions des règles et des procédures de son entreprise et, enfin, dans le management.

Le salarié autonome et éloigné doit faire la synthèse des règles et procédures de son entreprise et de celles applicables sur son lieu de travail.

Considérées sous l'angle de la culture de sécurité, ces particularités sont, en première analyse, sources de pertes de maîtrise des risques.

3

10

LE SALARIÉ « autonome et éloigné », comme les autres, doit réaliser sa mission en faisant face aux aléas techniques (panne, casse, accident, conditions météorologiques) ou en lien avec les exigences du client (urgences, pressions, demandes spécifiques...). Les compétences dont il aurait besoin pour réaliser un travail en équipe ou au sein de son entreprise lui sont aussi nécessaires pour exercer son métier en salarié « autonome et éloigné ».

Plus que les autres, le salarié « autonome et éloigné » est souvent sa propre boucle de rat-trapage. Il doit assurer un autocontrôle de son travail, être capable d'autoanalyse et d'autocritique pour réaliser sa mission avec l'efficacité requise et le niveau de sécurité voulu pour lui-même et son environnement.

Certaines compétences doivent donc être particulièrement développées chez le salarié « autonome et éloigné ». On peut citer celles-ci en les répertoriant en quatre grandes catégories : les prérequis, les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être :

- **Les prérequis** : la motivation à travailler en tant que travailleur « autonome et éloigné » reste, bien entendu, une condition incontournable. Mais il ne suffit pas de le vouloir, il

Quelles compétences développer ?

faut avoir le potentiel à assurer et à assumer les compétences qui seront développées ci-après ;

- **Les savoirs** au sens des connaissances : pour être affecté à une mission « autonome », le salarié doit être reconnu comme tel par la structure à laquelle il appartient, c'est-à-dire comme quelqu'un « que les autres laissent agir à sa guise dans un domaine défini » [Perrenoud, 2002]. Il est considéré comme expert de son métier : connaissance technique de l'outil et du procédé, connaissance et compréhension des procédures et règles associées (notamment règles de sécurité), connaissance des limites opératoires et des conséquences qui en découleraient.

D'autre part, les membres du GEc ont insisté sur l'importance pour le salarié « autonome et éloigné » de connaître ou reconnaître ses points forts et ses points faibles ;

- **Les savoir-faire** : la situation d'éloignement et d'autonomie exige de savoir :
 - Identifier les risques dans un environnement changeant ;
 - Appliquer ses connaissances pour chaque environnement client ;
 - Utiliser ses connaissances pour faire face seul aux aléas ;

- Prendre des décisions pour des situations non prévues dans les modes opératoires normaux ou dégradés, dans le cadre des responsabilités confiées, des délégations et habilitations définies ;

- **Les savoir-être :** d'autres compétences qu'on pourrait caractériser de « non techniques » doivent être mises en œuvre par le salarié « autonome et éloigné » ; ces éléments constituent probablement le cœur de la problématique :

- Tenir une position conforme aux consignes de sécurité de l'employeur tout en les ajustant au contexte de la mission ;
- S'adapter seul à des environnements changeants ;
- Être acteur volontariste de la remontée d'information sur les incidents et presque accidents... ;
- Avoir l'ouverture d'esprit et l'esprit critique permettant d'écouter, d'apprécier et trier les conseils, injonctions, exigences du client (ou, plus généralement des partenaires sur le site d'intervention) ;
- Avoir conscience de ses responsabilités professionnelles et des limites de ses champs d'intervention et savoir les exprimer et les faire reconnaître.

En conclusion, les compétences requises ne sont pas fondamentalement différentes de celles d'un salarié « classique » mais le fait qu'il soit sa propre boucle de rattrapage, justifie de procéder à une évaluation approfondie des candidats à l'embauche et tout au long de leur carrière.

Dans le prolongement de cette réflexion, se pose également la question des compétences à développer chez le manager de proximité. En effet, les compétences attendues du manager de proximité sont également à regarder de près et à valoriser pour obtenir de la part du salarié, un haut niveau de performance.

En résumé

Par rapport au salarié exerçant entouré des ressources de son entreprise, le salarié autonome et éloigné devra disposer en complément de compétences immédiatement disponibles, des compétences « humaines » permettant de garder le cap et le sang-froid en toutes circonstances.

4

10

POUR ILLUSTRER les conditions de réalisation de formations initiales ou continues pour cette catégorie de salariés, les participants du GEc, ont exposé brièvement quelques pratiques :

Air Liquide Santé France : plusieurs supports de formation ont été développés (dont un CD-Rom). La filiale Air Liquide Santé a développé un site expérimental reproduisant les conditions réelles d'intervention dans l'univers hospitalier (chantier école). Plus classiquement, des efforts ont été réalisés autour du compagnonnage, notamment par la présence d'un sénior sur chacun des sites. Des formations ponctuelles complémentaires sont proposées aux salariés qui en ont besoin ou suite à un audit interne réalisé par un référent expérimenté qui tourne sur toute la France. Enfin, Air Liquide a déployé les visites comportementales de sécurité qui consistent à observer un salarié en situation de travail pendant un quart d'heure et à débriefer immédiatement.

Savelys : Savelys a structuré l'accueil de ses salariés en formation initiale autour du compagnonnage associé à un parcours d'intégration d'une durée de 21 jours. En ce qui concerne la formation continue, un module de 2 jours 1/2 par an en présence d'un technicien confirmé est organisé. En perspective, Savelys prévoit le développement d'une formation de

Comment développer ses compétences ?

type E-learning avec, par exemple, un jeu de 21 situations de travail créé avec la fédération des services Énergie et Environnement (FEDENE). Un quart d'heure sécurité est organisé par le chef d'agence tous les mois. Un autre outil est mis en place, les EIDP (Entretien Individuel de Développement Professionnel) dont le contenu est davantage adapté au besoin des salariés « autonomes et éloignés ».

Fret SNCF : l'un des axes forts de la SNCF réside dans le déploiement de sa démarche CRM « Conscience Risque Métier ». Un groupe se réunit pendant deux jours, l'objectif est de conduire les participants à s'interroger sur leur travail effectif, les risques auxquels ils sont exposés et les biais potentiels du comportement (doute, erreur, effet tunnel) auxquels ils peuvent être confrontés. Ce groupe est animé par des pairs, en l'absence de manager pour favoriser les échanges. D'autre part, la SNCF a développé des simulations de terrain, ainsi que le compagnonnage et une démarche ONT « observables non techniques », sous la forme d'une formation sur les facteurs humains ;

Total : la formation par compagnonnage apparaît comme celle la plus utilisée pour les opérations de livraison en clientèle. Pour les chauffeurs livreurs, ces formations sont fondées essentiellement sur une formation à la conduite défensive, la connaissance des risques liés aux

produits manipulés ainsi que la connaissance des règles opérationnelles. En ce qui concerne ces dernières un accompagnement par un coach ou un moniteur peut être mis en œuvre. Par ailleurs des causeries sécurité sont déployées au niveau des chauffeurs livreurs.

En conclusion les membres du GEc ont considéré que la plupart des formations développées pour cette catégorie de salariés privilégiaient trop souvent l'axe des compétences techniques au détriment des compétences dites « comportementales », sauf à travers le compagnonnage ou le tutorat, qui reste plus ou moins structuré selon les entreprises.

Un autre constat a été fait quant à la tendance des entreprises à former leurs populations de salariés « autonomes et éloignés » comme les autres, sans tenir compte de la spécificité des conditions d'intervention.

Une piste de progrès a été identifiée par les participants. Celle-ci consisterait à favoriser une meilleure prise en compte des enseignements tirés des REx et remontées d'information sur les difficultés opérationnelles, les incidents et presque accidents.

En résumé

Le (futur) salarié autonome et éloigné requiert à peu près les mêmes formations que les autres mais les compétences « humaines » sont plus critiques pour lui. Faute de pouvoir gagner progressivement en compétences au sein d'un collectif qui compense certaines lacunes et forme en même temps, le salarié autonome et éloigné devant être « mûr » dès la prise de poste, c'est la formation par compagnonnage qui paraît s'imposer.

5

10

Quelle prise en compte de l'environnement de travail et des risques associés ?

LES PARTICIPANTS du GÉc ont fait part de quelques pratiques déployées au sein de leurs entreprises visant à prendre en compte l'environnement au plus près de la réalité des interventions.

Air Liquide Santé France : pour les interventions les plus sensibles auprès des clients, une visite préalable est systématiquement faite par un chargé d'affaires. Pour les missions de moindre risque, le supérieur hiérarchique du salarié se déplace avant les travaux. Dans tous les cas, une identification préliminaire des risques est effectuée par un responsable technique et une fiche type est remplie permettant ainsi d'ajuster l'offre commerciale en fonction des difficultés et risques prévus. Bien que l'environnement hospitalier soit assez normé, certaines interventions sont délicates puisque des patients restent branchés 24h/24 au réseau de fluide, nécessitant une parfaite synchronisation entre l'équipe soignante et le salarié d'Air Liquide.

Savelys : Savelys constitue une base de données statistiques sur la base du REx avec une compilation des données qui est le reflet des situations rencontrées par les salariés du groupe. Cependant le risque de passer à côté de situations nouvelles et/ou atypiques, qui n'auraient pas fait l'objet de cette analyse de risque existe toujours, avec pour conséquence que des commerciaux signent des documents

contractuels nouveaux sans anticipation particulière des situations à risques. Notons également que la remontée des situations dangereuses est peu ou prou organisée, et leur gestion varie selon les clients. Le temps de résolution d'une situation dangereuse par le client peut alors considérablement ralentir la mission. Dans certains cas, Savelys peut aller jusqu'à interrompre une prestation.

Fret SNCF : pour la SNCF, il existe des procédures spécifiques pour que les salariés de l'entreprise puissent réagir correctement face à des situations à risques. La SNCF œuvre pour que le prescrit (règles et modes opératoires) soit le plus précis possible mais se heurte parfois à une forme de distanciation de la part de ses salariés qui interprètent les consignes en intégrant une part de subjectivité importante (représentation personnelle de la situation, compromis entre exigence de l'entreprise et attentes client). L'absence de garant sur place facilite cette subjectivité. Pour les conducteurs de train, des moyens techniques automatisés limitent la part de subjectivité, contrairement aux agents de desserte plus régulièrement livrés à eux-mêmes.

Total : le principal risque identifié est associé aux risques de transport de marchandises dangereuses sur les axes routiers. Le deuxième facteur de risque est directement lié au point

de livraison de ces marchandises. La gestion de ce dernier risque impose à Total de disposer d'une base de données exhaustive et mise à jour en permanence. Par ailleurs, des séances de débriefing sont régulièrement organisées pour travailler sur les conditions de réalisation de la mission. Deux difficultés apparaissent, d'une part ces débriefings sont essentiellement axés sur des objectifs purement qualitatifs et de production (et non de sécurité), et d'autre part, ils sont dépendants de l'implication des salariés et de leur capacité à faire remonter les difficultés rencontrées.

En résumé, il apparaît au travers des témoignages que des dispositions ont été prises sur le sujet, à travers notamment des :

- Remontées client
- Débriefings systématisés
- Dossiers experts REX
- Analyses de risque
- Visites terrain
- Plans de prévention

Il n'en reste pas moins qu'on se heurte à un certain nombre de difficultés comme :

- Des remontées clients orientées production
- Peu de prise en compte de situations particulières
- Des difficultés pour le salarié à remonter des problèmes sur ses propres capacités
- Pas de bouclage des remontées
- Des interprétations individuelles pas forcément visibles du siège

La question sous-jacente à ce chapitre est celle de l'enrichissement du savoir-faire de chaque intervenant. Ce bagage aiderait le salarié à faire une analyse des risques pertinente et à prendre les décisions adaptées.

L'autre question est celle du management de ce type d'activité. Quelle incitation à la remontée des éléments du REX : difficultés techniques,

temps perdu, situations dangereuses et presque accidents. Cela nécessiterait le renforcement du leadership du management de ces types de métiers et d'un système de reconnaissance et réaction appropriée.

En résumé

La nécessaire compréhension et analyse des risques auxquels le salarié est exposé pour lui-même et auxquels son activité expose son environnement impose, dans le cas du salarié autonome et éloigné qui intervient sur un site qui n'est pas propre à son entreprise, de réunir des connaissances et compétences propres à son activité (donc apportées par son entreprise) et des compétences relatives au site et autres activités pouvant interférer (donc apportées par le responsable du site, souvent le client).

En plus du cadre réglementaire, s'ajoutent les pratiques des entreprises qui prennent des formes légitimement très variées tant les cas peuvent différer.

6

10

LES PARTICIPANTS au GÉc considèrent ce point comme l'une des questions clés de la problématique du cahier.

La confiance apparaît comme l'ingrédient indispensable pour qu'un salarié jouisse d'une autonomie qui convienne à la fois à son entreprise à lui-même. La confiance étant entendue dans toutes ses dimensions, c'est-à-dire dans les capacités du salarié à agir seul, la confiance de ses pairs, la confiance du salarié vis-à-vis de sa hiérarchie, et la confiance du client. Le pendant de cette notion de confiance est constitué par les modalités du contrôle. En d'autres termes le salarié « autonome et éloigné » ne saurait être un « électron libre », totalement détaché des objectifs, et des contraintes de son entreprise et évoluant en dehors d'un cadre prédéfini. Nous pourrions considérer que les notions de « confiance-contrôle » sont les deux faces indissociables d'une même pièce.

Le GÉc a décliné cette question en deux interrogations :

Quels indicateurs pour contribuer au contrôle à un bon niveau d'équilibre confiance/contrôle ?

Souvent, le manque d'indicateur pertinent, factuel et objectif, ne permet pas à l'entreprise de placer au bon endroit le curseur de l'articulation « confiance-contrôle ». On a souvent l'impression que les indicateurs résultent d'une

Quel dosage confiance-contrôle ?

démarche empirique, basée sur les retours de gestion (temps, nombre d'interventions et incidents clients ou accidents).

Les facteurs suivants sont apparus comme susceptibles d'impacter le dosage « confiance-contrôle » :

- **Les facteurs relatifs au salarié :**

- L'évaluation du salarié lors de sa formation ;
- L'attitude du salarié vis-à-vis de l'entreprise et de sa hiérarchie ;
- Le nombre et la qualité des remontées d'information, du retour d'expérience et de communication ;

- **Les facteurs relatifs à la mission :**

- Le niveau de(s) risque(s) identifié(s) pour la mission ;
- La réglementation spécifique ;
- L'expérience du salarié et sa capacité à gérer des situations complexes, ou inattendues ;

- **Les facteurs relatifs à ses pairs :**

- Le regard de ses pairs ;
- Le point de vue de sa hiérarchie ;

- **Les facteurs relatifs aux résultats :**

- Le nombre d'incidents et accidents liés à ses interventions ;

- Les résultats des audits internes et externes ;
- Les résultats des visites hiérarchiques

- **Les facteurs relatifs au client :**

- Les retours clients

Cette liste n'a bien entendu aucun caractère exhaustif et devra tenir compte des caractéristiques des missions exercées, notamment de l'éloignement.

Comment inscrire cette dynamique dans un processus d'amélioration continue ?

Les membres du GEC ont évoqué l'idée d'un parcours dynamique « vers l'autonomie et l'éloignement », basé sur des évaluations régulières des capacités à être et à rester « autonome et éloigné ». Ce parcours pourrait se réaliser en parallèle à un parcours de formation structuré avec validation des acquis et des contrôles *in situ*.

À ce jour, la pratique des entreprises du panel se limite à un dosage résultant passivement de la réduction de fait du contrôle d'un salarié autonome et éloigné traité avec les ressources habituelles et les moyens à disposition plutôt que sur une stratégie réfléchie et à long terme de gestion spécifique des salariés « autonomes et éloignés ». Il n'existe pas de stratégie pour déterminer le bon dosage entre confiance et contrôle pour cette population. Ce qu'on ne peut pas contrôler passe donc irrémédiablement dans le domaine de la confiance mais pas forcément au bon niveau et plus subi que construit.

Les mêmes critères et la même politique sont régulièrement appliqués à l'ensemble des salariés, sans forcément prendre en compte le cas spécifique du travailleur « autonome et éloigné ». Une attention qui ne serait pas suffisante de la part de l'entreprise vis-à-vis de cette population pourrait donner à l'entreprise, une vision ponctuelle et parcellaire de la réalité. On applique les mêmes recettes alors que la zone d'incertitude est plus importante.

En résumé

Le salarié autonome, par définition, relève d'un contrôle de plus haut niveau, moins dans le détail que le salarié qui n'est pas reconnu autonome. Le salarié éloigné, par définition, est plus difficile à contrôler ; le contrôle doit prendre en compte des spécificités du site (règles de l'entreprise cliente par exemple) que le salarié doit connaître mais que sa hiérarchie ne connaît pas nécessairement.

Ce contrôle ne peut être que le complément d'une confiance importante, mais non illimitée.

Nous ne disposons pas actuellement de bases solides pour spécifier, construire, évaluer, réguler l'équilibre confiance/contrôle au bon « niveau ».

7

10

Comment l'organisation ajuste ses ressources organisationnelles au cas du salarié autonome et éloigné ?

LE COLLECTIF a un rôle prépondérant dans la gestion de la sécurité et offre une garantie de pérennité aux membres qui le composent. Or qu'en est-il de la population des salariés « autonomes et éloignés », qui du fait de la distance, ne sont pas physiquement dans un collectif ?

Les membres du GEC ont tenu à faire état des ajustements opérés par leurs entreprises respectives pour maintenir le lien avec leurs salariés. Différents types de ressources organisationnelles ont été identifiés :

- L'appui technique ;
 - Le suivi médical ;
 - La cohésion ;
 - Le CHSCT ;
- **L'appui technique (et de sécurité)**

Air Liquide Santé France a désigné un référent national qui se déplace sur les installations. Ses tournées sont planifiées en fonction des demandes du service sécurité ou du commercial suite à la remontée de dysfonctionnements ou aux mécontentements de clients. Cette personne-ressource est à la disposition des salariés.

À **Savelys**, une coordination sécurité est organisée au travers du lien téléphonique, entre un opérateur et son chef d'équipe, un formateur ou la hotline des constructeurs de matériels pour les questions techniques précises. Cette coordination permet ainsi aux salariés d'avoir

un appui logistique et humain lorsque ce dernier doit faire face à un problème inattendu qu'il n'est pas en mesure de résoudre.

Chez Total, le lien entre les chauffeurs et le reste de la structure est assuré essentiellement via des causeries sécurité ou des réunions chauffeurs sur les sites de chargement où ils sont affectés.

• **Le suivi médical**

Selon le Fret SNCF, la médecine du travail ne permet plus actuellement de jouer son rôle « d'alerte » sur des signaux faibles. La médecine du travail étant dorénavant totalement séparée de la médecine de soin et de la médecine d'appétit, elle ne voit plus les salariés que selon une fréquence plus large (1 an pour un suivi renforcé, 2 ans dans les autres cas). De l'avis même des médecins, leur capacité de détection des impacts physiques et psychiques des situations de travail sur les salariés est notamment plus limitée.

Savelys a également pointé le déficit de la médecine de travail. Les conditions d'assistance et de suivi de la médecine du travail ne favorisent pas des interventions régulières à la hauteur des attentes et des besoins.

• **La cohésion**

Chez Total, la plupart des sites sont dotés d'espaces dédiés aux chauffeurs permettent d'assurer une transmission de l'information.

Chez Air Liquide Santé France, des rencontres semi-informelles, entre pairs, ont lieu presque régulièrement le lundi matin autour du café.

- Le CHSCT

Concernant le rôle des IRP (institutions représentatives du personnel), un tour de table a permis de constater qu'en fonction des organisations, du pourcentage de travailleurs « éloignés et autonomes » et du taux d'accident pour cette population, les IRP agissent différemment.

Par ailleurs, si chacun pointe la nécessité d'une animation dédiée du CHSCT pour prendre en compte la spécificité des salariés « autonomes et éloignés », tous estiment qu'il n'est pas prêt à gérer cette problématique. En effet, pour les participants au GEC, le CHSCT constitue une structure indispensable et pérenne à condition qu'il effectue les adaptations nécessaires aux nouveaux modes d'organisation, et qu'en parallèle, ce type d'organisation permette au CHSCT de jouer pleinement son rôle d'acteur de la sécurité de ces salariés.

Dans le prolongement de cet état des lieux, plusieurs questions se sont posées au sein du GEC :

- La pertinence, la disponibilité, la légitimité et la pérennité de chacune de ces ressources ;
- L'équilibre entre elles ;
- Les liens qui les rassemblent les unes aux autres dans un souci de cohérence et de complémentarité ;
- Leur maîtrise et le suivi de leurs évolutions ;
- On pourrait se demander si et comment le salarié « autonome » peut-il s'appuyer sur les ressources du client (par exemple le CHSCT du client).

En résumé

La gestion des salariés autonomes et éloignés nécessiterait des ressources, des connaissances, voire des organisations au moins adaptées, voire spécifiques. À ce stade des expériences recueillies, il apparaît que les organisations, tant structures internes des entreprises qu'institutions représentatives du personnel, n'ont pas développé ces moyens et bricolent les approches habituelles pour traiter le cas des salariés autonomes et éloignés.

8

10

Quels supports d'information, pour quelles utilisations et quelles limites ?

LA TRANSITION est en train de se faire « du papier à la tablette ». Les technologies de l'information et de communication dites TIC (exemples : tablettes tactiles, Personnel Digital Assistant, ordinateur portable, courriel) ouvrent le champ d'une communication quasiment permanente qui se joue des distances. Mais ces technologies ne doivent pas être exclusives et ne pourront jamais se substituer à l'implication de tous les acteurs et de l'obligation d'allers-retours systématiques entre le salarié « autonome et éloigné » et son entreprise. Autrement dit, l'utilisation de ces outils apporte son lot d'avantages et d'inconvénients au regard de la sécurité.

Ce double constat est largement partagé par les participants :

Avantage :

Ils soulignent l'intérêt pour l'entreprise de pouvoir bénéficier d'outils permettant de donner et recevoir l'information en temps réel : « on gagne en réactivité, en performance, en ressource et en efficacité ». La remontée d'information sur les problèmes et les risques et le retour général aux salariés se voient facilités par l'utilisation de ces outils.

Inconvénient :

Ils redoutent un isolement encore plus marqué du salarié « éloigné » et une détérioration du lien social.

Ils alertent sur le fait que la transmission électronique ne présente pas la garantie de compréhension du message ou de la consigne par la personne et doit être accompagnée par un dialogue.

Ils soulignent l'idée de ne pas être éblouis par la technologie qui peut présenter certaines failles en occultant notamment l'aspect humain.

D'autre part, les membres du GEc ont présenté leurs pratiques par rapport à ces outils et leurs doutes.

Air Liquide Santé France : l'utilisation des outils numériques, devenue incontournable, apparaît de façon positive à plusieurs égards : le manager donne en direct un maximum d'informations à l'agent, reçoit régulièrement les rapports d'intervention du salarié et peut suivre à distance l'avancement des chantiers. Une limite serait de seulement s'appuyer sur le matériel et sur la technologie au détriment de la communication en face-à-face.

Savelys : limité jusqu'alors au téléphone, le développement récent d'un outil de mobilité en main pour tous les techniciens permet d'ouvrir un nouveau champ de possibilités non encore totalement exploré ; une première expérience de E-learning doit se faire en fin 2013 pour le déploiement d'une nouvelle version logicielle. On peut imaginer demain des

supports à disposition des salariés autonomes tant en formation qu'en mise en situation afin d'accroître la confiance mais aussi le partage des bonnes pratiques.

Fret SNCF : de plus en plus, les opérateurs sont dotés d'outils informatiques qui permettent entre autres la communication ascendante et descendante. Pour les conducteurs, un outil présente des fonctionnalités techniques performantes sur tablettes tactiles remplaçant avantageusement les anciens documents papiers (horaires du train, rapports,...). Avec les futures générations de tablettes, plus de fonctionnalités seront disponibles et avec une meilleure ergonomie. Il sera ainsi possible de remplacer les documents métier, mais aussi les systèmes de communications classiques entre le conducteur et les autres acteurs du ferroviaire y compris entre conducteurs eux-mêmes. Ces outils sont devenus incontournables et le retour en arrière semble impossible. Par contre, il ne faut pas oublier que si sous l'aspect technologique ces outils atteignent un haut niveau d'efficacité, ils ne permettent pas de remplacer le contact humain, qui avec ces échanges directs, permet souvent de résoudre des situations qui n'auraient pu l'être par la technique.

Total transport : les outils les plus adaptés sont de plusieurs natures qui vont de l'utilisation d'outils classiques de type affichages, bornes interactives dans les sites où ces travailleurs passent régulièrement, jusqu'à l'envoi de messages sur PDA ou téléphones portables des personnels. Dans tous les cas de figure, il convient de profiter de tous les passages de ces employés/prestataires sur les sites pour effectuer la communication afin que celle-ci ne soit pas une communication à sens unique et reste à l'état de diffusion d'information uniquement. Par ailleurs des réunions périodiques doivent être organisées pour conserver un lien en face à face.

Au travers de ces échanges, il apparaît que l'avènement des outils et technologies de l'information et de la communication semble être un axe de progrès évident.

Mais la question de leur utilisation « massive » reste au cœur de la réflexion, car il apparaît évident que ces outils ne peuvent en aucun cas remplacer la communication « physique », indispensable à la création et au maintien d'un véritable collectif de travail, risquant au contraire de la fragiliser.

En résumé

Les outils des TIC permettent aux salariés autonomes et éloignés de disposer des mêmes fichiers que les autres salariés et en même temps ; elles permettent aussi des échanges téléphoniques ou visioconférences. Toutefois elles ne couvrent pas tous les aspects d'une bonne communication entre manager et salarié ou entre salariés.

Voir le rapport : Usages des technologies de l'information et de la communication et RSE : nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises. Le rapport peut être téléchargé sur les sites : www.orse.org et www.cigref.fr

9

10

MANAGEMENT de « proximité », de « terrain », de « premier niveau » ou « de première ligne », sont autant de termes pour décrire le premier maillon de la chaîne managériale au plus près des équipes. Mais si ces termes renvoyaient jusqu'à présent à une notion de proximité géographique (le manager de proximité côtoyant au quotidien ses collaborateurs), les nouvelles formes d'organisations dites « éclatées » ont largement bouleversé le mode d'organisation du travail traditionnel.

La question du rôle du management de proximité est centrale car le collectif d'un salarié autonome et éloigné aura d'autant plus d'influence si le manager de proximité le soutient.

Les témoignages de managers confrontés à ce paradoxe illustrent les défis auxquels ils sont confrontés, les ajustements opérés, les pistes de réflexions et les enjeux associés. Conformément à la déontologie ICSI, ces témoignages sont rapportés anonymement et sortis de leurs contextes.

Situés à plusieurs dizaines voire centaines de kilomètres de leurs salariés, les managers de proximité font état de la difficulté de communiquer avec eux. La communication se limite généralement à des échanges formels par mails ou par téléphone ou plus informels en dehors

Quel management de proximité ?

des horaires de travail. Conscients de cette réalité, et de ses effets négatifs sur leurs personnels, les managers ont cherché à instaurer des temps de discussion avec leurs salariés à travers les 1/4 sécurité, les réunions trimestrielles ou des journées d'accompagnement sur site.

Le regard que portent les managers confrontés à cette situation est très nuancé. D'un côté il y a la frustration de ne pas tout maîtriser et les inquiétudes de ne pas pouvoir créer un lien social fort avec leur personnel qui « subit » seul la pression du client. De l'autre, le sentiment que l'éloignement et l'autonomie favorisent l'implication du personnel, davantage concerné par les situations de travail. Mais par-dessus tout, c'est bien le profil de l'employé qui détermine si les conditions seront optimales ou néfastes à la sécurité, à celle de l'employé et à celle des installations.

Le constat des managers de proximité est unanime dès lors qu'on aborde la question des compétences : fortes connaissances techniques, autonomie, capacité à prendre du recul sur les situations, esprit d'initiative, bon relationnel et une grande implication à la sécurité sont autant de critères mis en avant par les managers pour décrire le profil idéal. Le compagnonnage, le tutorat et les mises en situation (chantier école) apparaissent quant à eux comme les outils indispensables d'une formation à l'usage

des futurs agents en situations d'autonomie et d'éloignement.

Les attentes des managers vis-à-vis de leurs structures sont diverses. Pour certains, l'entreprise porte une attention suffisante sur « ces profils » et les démarches mises en place telles que les visites de sécurité, ont renforcé cette impression. Pour d'autres, les marges de progrès restent importantes. Entre autres, les moyens de la reconnaissance sont insuffisants pour espérer motiver et faire émerger les qualités nécessaires. Les rythmes de travail ne sont pas suffisamment pris en compte et les effets des changements d'organisation pas suffisamment anticipés.

La « fidélisation de ce type de personnel » apparaît comment un « défi important » pour les managers de proximité, qui regrettent « la rareté des candidats aux profils adaptés ».

Leur management est essentiellement participatif, basé sur l'échange et l'écoute, la disponibilité et la réactivité sans pour autant perdre en « fermeté » sur les incontournables de la sécurité.

À la différence des agents qui ont généralement « construit leur propre réseau relationnel », les managers jugent que les ressources sur lesquelles s'appuyer sont pauvres. Le CHSCT semble ne pas s'être approprié la problématique du fait d'un manque de ressource mais aussi parce qu'elle n'entre pas dans le cadre général. Dans certaines entreprises, la présence d'un animateur sécurité et d'un adjoint « qui tourne » facilite le travail du manager.

Au rang des bonnes pratiques soulevées par les managers on retiendra notamment :

- Associer les salariés et leurs représentants et trouver collectivement des pistes de progrès

- Mener une réflexion de fond pour compenser le manque de relation sociale
- Renforcer les contacts « présentiels »
- Avoir des leviers pour motiver les agents
- Être formé sur ce style de management
- Être aidé par les RH pour le recrutement
- Développer des audits « inopinés »

À travers la formulation de ces pistes de progrès, nous voyons très clairement que les managers de proximité expriment d'eux-mêmes la nécessité d'avoir des compétences spécifiques pour assumer leurs rôles.

En résumé

La culture de sécurité, son entretien, son évolution passent, pour le salarié autonome et éloigné quasiment uniquement par son manager de proximité, qui joue pour lui un rôle plus important que pour les autres salariés.

Les technologies modernes de l'information et de la communication ont un rôle à jouer, mais le management des salariés autonomes et éloignés reste une pratique spécifique dont la différence avec le management des autres salariés ne se réduit pas à l'usage d'outils de communication spéciaux.

À ce jour, nous n'avons pas de connaissances solides sur les spécificités du management des salariés autonomes et éloignés, mais nous disposons de riches expériences de managers.

10



Quels axes de réflexion pour les années à venir ?

PREMIÈRE question : comment recruter et sélectionner les salariés destinés à l'autonomie et l'éloignement ?

Deuxième question : comment les accompagner dans leurs carrières comme salariés « autonomes et éloignés » ou lors du retour dans un cadre « classique » ?

Troisième question : quelles adaptations aux cas des salariés « autonomes et éloignés » des leviers de la culture de sécurité tels que la présence managériale, la supervision, la communication, la formation initiale et continue, le retour d'expérience, l'entraide, la gestion des situations dégradées ? Ni la profusion des technologies de la communication, bien que les effets soient positifs sur certains aspects, ni celle du reporting ne permettent à ce jour de compenser l'intégralité de ces points sensibles. La formation, le compagnonnage, les moments sécurité et les visites sécurité restent bien évidemment essentiels.

Quatrième question : comment préparer et aider les managers à réussir le dosage confiance/contrôle ? Visiblement, les ressources sur lesquelles ils peuvent s'appuyer restent souvent incertaines (CHSCT, RH, médecine du travail...).

Cinquième question : comment réduire les risques de démotivation individuelle, de démobilisation dans le travail, ou de démission ?

Les réflexions qui en découlent se situent à quatre niveaux :

Au niveau de l'individu :

- La qualité du recrutement et de la formation doit être le point de départ de la démarche de management.
- L'évolution des entreprises impacte directement la population de salariés autonomes et éloignés car ce sont eux qui sont au contact direct de l'extérieur, a fortiori du client et donc fortement exposés. Ils sont l'image de l'entreprise.

Au niveau du collectif :

- L'avènement de réseaux « informels » entre les agents concernés est une piste intéressante qui nécessitera une attention soutenue. Peut-on provoquer, initier, insuffler la création de ces réseaux ? Peut-on donner les moyens et laisser faire ? Comment rendre ces réseaux efficaces ?

Au niveau de l'organisation :

- Comment outiller l'entreprise pour compenser les manques liés à l'éloignement géographique des salariés ?

Au niveau du management :

- L'accompagnement du manager apparaît comme l'autre versant de la réflexion. Le manager de salariés autonomes et éloignés doit absorber les remontées du terrain et décliner les exigences de l'entreprise sans être au contact direct des salariés. Il devient un manager « isolé » : quelles compétences spécifiques donner aux managers des salariés « autonomes et éloignés » ?

La poursuite des réflexions autour des technologies de la communication, de leurs effets et de leurs limites est recommandée mais ce ne saurait être la question principale !

Reproduction de ce document

Ce document est diffusé selon les termes de la licence [BY-NC-ND du Creative Commons](#). Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public selon les conditions suivantes :

- **Paternité.** Vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre).
- **Pas d'utilisation commerciale.** Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales.
- **Pas de modification.** Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette création.



Éditeur :

Institut pour une culture de sécurité industrielle

Association de loi 1901

<http://www.icsi-eu.org/>

6 allée Émile Monso – BP 34038
31029 Toulouse Cedex 4
France

Téléphone : +33 (0) 534 323 200
Fax : +33 (0) 534 323 201
Courriel : contact@icsi-eu.org

ISSN 2100-3874



6 allée Émile Monso
ZAC du Palays - BP 34038
31029 Toulouse cedex 4 - France

www.icsi-eu.org