

Quand la prévention de l'usure professionnelle réinterroge des dispositifs de DRH

Daniel Depoisier

Chargé de mission du département santé et travail de l'ANACT Lyon

Ergonome de formation, j'ai également suivi un master 2 en gestion des ressources humaines (GRH), et avant de rejoindre l'ANACT, il y a trois ans, j'ai réalisé une première expérience dans la GRH.

Je vais vous présenter une intervention sur la prévention de l'usure professionnelle dans le cadre de laquelle je suis intervenu avec d'autres collègues du réseau ANACT. J'aborderai cette intervention au regard des interactions qu'il y a eu avec des gestionnaires de ressources humaines, au sens très large. Nous verrons en quoi l'ergonomie a pu apporter des éléments d'analyse, toute la difficulté résidant dans le fait de voir en quoi les ressources humaines ont pu aussi alimenter nos pratiques.

Dans la manière dont je vais vous présenter ces éléments, je ferai aussi référence à d'autres expériences dans lesquelles j'ai pu tester ces questions qui me préoccupent et je l'espère vous aussi.

1. La demande de l'entreprise

L'entreprise concernée est une filiale d'un grand groupe national et international, leader dans les services énergétiques et dont l'activité principale est le chauffage collectif. Elle est composée de près de 8500 salariés, dont environ 6000 techniciens, métier principalement concerné par cette intervention.

L'entreprise a sollicité l'ANACT dans le cadre de la négociation d'un accord avec les partenaires sociaux sur les seniors et dans lequel elle souhaitait intégrer un volet plus social, avec la prise en compte de la santé au travail.

Nous avons alors été missionnés pour repérer les facteurs d'usure professionnelle et dégager des pistes d'action.

Par rapport à ce contexte de négociation, la demande initiale nous a renvoyé la question de l'usure concernant essentiellement la population des seniors. De plus, il a été évoqué que les conditions d'exercice des 6000 techniciens de France étaient a priori similaires et que les solutions trouvées pour les sites pilotes auraient vocation à être adaptées pour les autres sites.

2. Autour de la demande initiale

Le métier de technicien consiste à faire à la fois de l'installation, de la maintenance et du dépannage sur des installations de chauffage collectif. La clientèle est très diversifiée avec des enjeux variables. En effet, les clients peuvent aussi bien être des collectivités que des résidences, des régies et également des entreprises ayant besoin de fournitures de chaleur pour leurs équipements de production.

De plus, les techniciens sont amenés à travailler d'astreinte, c'est à dire intervenir de nuit et le week-end sur des chaufferies collectives. Par exemple, en cas de panne de chauffage sur un système collectif, le client peut appeler gratuitement une centrale d'appel qui le redirigera sur le technicien qui, selon le contrat négocié, est à même d'intervenir quelque soit l'heure du jour ou de la nuit. Il nous a été

précisé en début d'intervention, que l'astreinte était minoritaire (1% des heures travaillées) et ne semblait donc pas être un facteur d'usure prédominant...

La demande s'annonçait également très fortement orientée sur l'usure physique, portée par des indicateurs tels que les maladies professionnelles. En parallèle, la question des postures ayant un impact sur la santé semblait se poser, notamment celles adoptées lors d'interventions sur des installations vétustes et qui concernaient, a priori, davantage les seniors.

L'entreprise a d'ailleurs dès le départ identifié que l'usure semblait directement liée aux installations sur lesquelles interviennent les techniciens et qui appartiennent aux clients. Ceci leur laisse peu de marges de manœuvre pour améliorer les conditions de réalisation du travail des techniciens sur sites.

Cette question de la marge de manœuvre restait centrale pour l'entreprise qui ne voyait pas comment la gérer. Deux points nous sont apparus toutefois comme étant centraux dès le début de l'intervention : d'un côté les symptômes d'atteinte à la santé évoqués, et de l'autre un turn-over extrêmement important.

3. Déroulement de l'intervention

A partir de ces informations, nous avons proposé de répondre à cette demande en proposant une intervention en deux temps, menée par des intervenants aux profils variés (des ergonomes et des spécialistes en gestion des ressources humaines). Nous avons proposé de réaliser dans un premier temps une analyse démographique, nécessaire pour bien comprendre dans quelle mesure la préoccupation de l'entreprise concernant les seniors était bien réelle. N'y aurait-il pas d'autres enjeux cachés ? Cette analyse démographique a été suivie par un choix de terrain d'investigation.

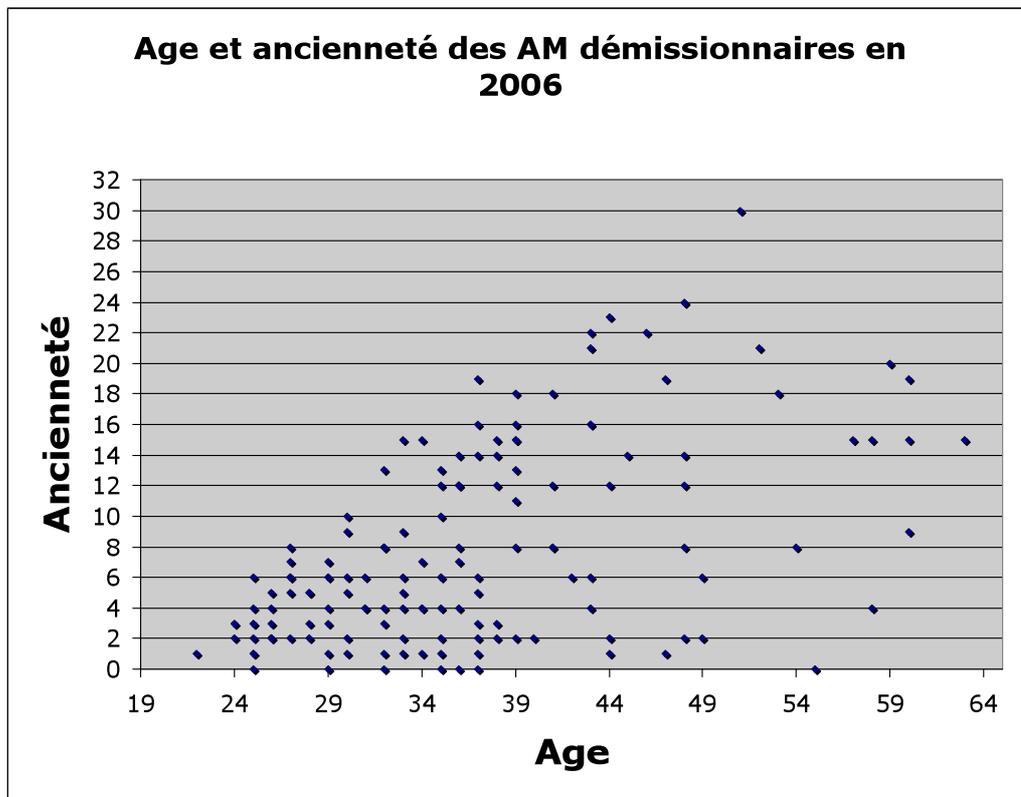
L'intervention a eu lieu sur quatre secteurs (ou établissements) pilotes, de 25 à 50 salariés, et sur lesquels ont été mises en œuvre des démarches classiques, via des entretiens, des observations et un travail avec l'ensemble des acteurs au niveau local. L'éclatement de l'entreprise, au niveau national, sous entendait une diversité de conditions de réalisation du travail relativement importante. Concernant les modalités d'intervention, les partenaires sociaux ont été impliqués, avec des restitutions intermédiaires et finales.

4. Quelques enseignements de l'analyse démographique

L'analyse démographique a eu pour objectif de recueillir toutes les données disponibles dans l'entreprise liées à la santé, à l'absentéisme, au turn-over. Cette analyse, mise en parallèle avec les premiers entretiens, a renvoyé que l'usure physique n'existe peut être pas tant que ça. Par contre d'autres questions se sont dessinées. Par exemple le métier de technicien a beaucoup évolué. Les conditions sont beaucoup plus difficiles qu'avant, très différentes, mais par contre les problèmes d'ordre physique sont moins présents. L'analyse démographique a également permis de dépasser le cadre des seniors et d'élargir l'action de prévention aux salariés plus jeunes, qui exercent dans des conditions quasiment similaires.

En même temps il en est ressorti que l'usure ne se manifeste pas forcément qu'à travers les maladies professionnelles. Il existerait un effet de sortie important et finalement les salariés qui commencent à être usés dans leur travail semblaient ne pas rester. Cela a apporté une certaine complexité dans l'intervention, car comment démontre-t-on cet effet de sortie ?

Le graphique ci-dessous croise par exemple l'âge et l'ancienneté des techniciens ayant démissionné en 2006. L'ancienneté est à la verticale et l'âge à l'horizontale.



Graphie 1 : Age et ancienneté des agents de maîtrise démissionnaires en 2006

On s'aperçoit que la majorité des démissionnaires ont peu d'ancienneté, ils sont de tous âges et finalement les plus jeunes sont davantage concernés.

L'étude a alors été orientée sur l'hypothèse selon laquelle l'usure se traduit en grande partie par des sorties. Ensuite, nous avons tenté de comprendre ce qui se jouait dans le travail.

5. La mise en visibilité du travail réinterroge...

Pour la suite quelques axes d'entrée vont être explorés car c'est une étude qui a été relativement longue et sur un nombre de jours conséquent. Le but sera donc de prendre quelques éléments sur l'analyse du travail et de renvoyer des questions et heureusement des éléments de réponse sur les interrogations semblant faire écho à ce que l'on entend depuis deux jours.

5.1. Technicien : un métier difficile à appréhender

Premièrement, dans le cadre de nos investigations et de l'analyse du travail, nous nous sommes aperçus que le métier est beaucoup plus compliqué que ce que l'on nous avait décrit initialement. Derrière un libellé de métier homogène, nous nous sommes rendus compte que, d'un secteur à l'autre, le parc d'affaires, les clients, et les organisations sont très différents avec des chefs d'établissements qui ont beaucoup d'autonomie en terme d'organisation du secteur.

Le métier de technicien s'est avéré être très technique tout en faisant appel à d'autres types de compétences. Des compétences techniques certes, mais depuis une décennie il y a eu une très forte évolution sur un aspect beaucoup plus relationnel et organisationnel. Ce sont des techniciens qui sont

extrêmement autonomes. Ils reçoivent leur charge de travail de manière hebdomadaire puis chacun gère son parc d'affaires. La relation avec les clients est aussi un aspect de leur travail qui est plutôt méconnu. Cette relation a un très fort impact au niveau du chiffre d'affaire puisque le technicien est l'interface directe. En effet il gère la relation au quotidien, allant parfois jusqu'à une certaine négociation ; sa mission réelle tend de plus en plus à faire des propositions aux clients alors qu'au niveau du prescrit ce rôle ne lui est pas forcément attribué.

Ce métier a aussi beaucoup évolué. Une anecdote à l'appui : quand les chefs d'établissements, recrutent aujourd'hui, certains précisent privilégier un technicien qui aurait encore beaucoup à apprendre au niveau technique mais très bon au niveau relationnel à une personne qui serait formée à la technique, très performante et pointue, mais pas forcément très à l'aise avec le client.

6. Des questions pour la GRH autour des changements majeurs du travail

L'entreprise dispose de référentiels métier et de référentiels de compétences renvoyant au métier de technicien. On s'est rendu compte que ces outils posent un certain nombre de limites et comportent de réels enjeux car ces référentiels sont aussi utilisés, par exemple, dans le cadre d'entretiens d'évaluation. Ils sont donc parfois très en décalage avec la réalité du terrain, ce qui est réellement demandé et ce que fait le technicien. Ce premier élément est alors renvoyé au niveau des DRH et plus localement au niveau des managers.

Dans un second temps nous avons évoqué les évolutions du métier et comment celles-ci sont accompagnées au niveau de l'entreprise. Cette question est centrale car l'aspect relationnel est souvent mis de côté. L'entreprise part du principe que cette compétence s'acquiert sur le terrain, il n'y a pas d'accompagnement, ni en terme d'intégration pour les nouveaux arrivants, ni pour ceux qui sont déjà dans la structure et qui ont vu le métier évoluer. Pourtant c'est une part croissante dans l'activité réelle. Au contraire au niveau technique il y a un consensus pour dire que ce volet est très important. Des formations existent et les techniciens sont accompagnés.

Ces évolutions dans le contenu du travail ont amené des changements au niveau des différentes tâches allouées, réalisées au quotidien. Par exemple la part consacrée à la gestion de la relation client peut représenter jusqu'à la moitié du temps de travail. Pourtant cela ne figure pas dans le prescrit.

Nous pouvons tout de suite faire le lien avec les questions du sens du travail, à la fois pour les salariés qui sont dans la structure depuis longtemps et qui ont vu le travail évoluer et se disent « moi je ne suis pas forcément rentré ici pour faire ce métier là, donc ça me pose des questions de sens ». Pour les jeunes recrutés - et il me semble qu'il y a un lien à faire entre ergonomes et gestionnaires des ressources humaines sur la question du recrutement - l'entreprise a une politique de recrutement axée essentiellement sur des BTS techniques et pointus. Par la suite, ce que propose le contenu du travail ne correspond pas à ce que les BTS viennent chercher. Ceci pourrait aussi expliquer ce turn-over important chez les nouveaux entrants. Ils rentrent, se forment, se professionnalisent et au bout de deux ans se disent que ce n'est pas forcément ce qu'ils recherchent et qu'ils ne sont pas rentrés pour faire ce métier.

Au-delà des évolutions de métier sur le côté relationnel, il y a aussi de très fortes évolutions sur les prestations proposées. Pour répondre au marché sur ce secteur d'activité, l'entreprise a été amenée à proposer, en plus de l'installation, la maintenance et le dépannage, le « multi service, multi technique ». Concrètement, cela se traduit par des prestations négociées dans le contrat et qui n'ont rien à voir avec le cœur de métier. Les salariés ont beaucoup de difficultés à accepter ce point. En effet, ils peuvent être amenés à réparer des sèche-cheveux dans une infrastructure, à tondre la pelouse, à s'occuper des toilettes, tout comme avoir un travail sur de nouvelles installations avec des processus numériques, etc. En l'occurrence, les techniciens, rentrés pour faire le cœur de métier et se retrouvant à gérer beaucoup de multi service, sont confrontés à un certain nombre de contradictions.

Le deuxième axe que je souhaitais développer avec vous, c'est que par rapport aux questions de contraintes physiques et ce que je disais tout à l'heure sur l'astreinte, on ne peut pas rester sur cette idée sans aller creuser plus loin. Nous avons suivi des salariés intervenant d'astreinte sur différentes installations car dans les premiers entretiens sur sites c'est ce qui nous a été renvoyé comme étant l'élément principal pouvant expliquer l'apparition d'une certaine usure professionnelle.

Il y a plusieurs choses à préciser à ce stade. Par rapport au terme de « gestionnaires des ressources humaines », il est important de recadrer sur le fait qu'on est sur des établissements de 25 à 50 salariés et que la gestion des ressources humaines est prise en charge par le chef d'exploitation directement. Il y a toutefois une DRH au niveau national. On a donc 2 niveaux extrêmement différents : il y a un certain cadre défini et travaillé au niveau national et au niveau local c'est une autre recette mise en œuvre et d'un secteur à l'autre on ne trouve pas forcément les mêmes manières de les appliquer. Au niveau de ces différents secteurs il y a un point important pour les managers, à savoir la gestion des plannings. Il s'agit d'une activité classique des GRH et on a travaillé sur cette question en essayant de ramener des éléments de travail pour comprendre le décalage entre le prescrit et le réel. Ce qu'on a découvert était extrêmement perturbant pour la structure. Premièrement, ce que nous renvoie l'ensemble des acteurs rencontrés c'est que dans le quotidien il y a un temps moyen prescrit : les salariés reçoivent leur charge de travail sur la semaine. Concrètement, il s'agit de passer de telle installation à telle autre. Mais les techniciens nous disent qu'ils sont toujours en décalage parce que qu'ils sont notamment soumis aux conditions climatiques. D'une semaine sur l'autre, s'il fait très froid ou si le temps est très humide ils savent s'ils auront beaucoup plus ou beaucoup moins de dépannages sur lesquels il faudra intervenir, sachant que les dépannages sont quasiment imprévisibles. Ils ont leur carnet de bord et en plein milieu de la journée ils sont susceptibles d'être appelés pour n'importe quel type de panne sur leur parc d'affaires.

Par ailleurs, concernant le fait d'avoir pu se mettre à jour ou non sur tout ce qui est préventif, ils n'ont pas forcément la possibilité de passer pour faire du préventif quand ils ont des baisses d'activité. Cela va aussi jouer sur le fait d'être plus ou moins débordé après et sur une perte de temps. Précisons que selon le parc d'affaires ils peuvent avoir à gérer uniquement un client et être affecté à plein temps sur celui-ci. D'autres ont une multitude de clients très diversifiés : notamment des collectivités publiques où il y a un certain nombre de contraintes de reporting, avec la possibilité de se faire « embarquer sur des demandes ponctuelles des clients » quand ils sont sur place, et auxquelles il est impossible de dire non (gage de qualité de la prestation et de satisfaction des clients).

Tout cela n'est pas prévu à sa juste valeur dans le prescrit, au même titre que les difficultés de circulation. Par exemple si vous êtes dans l'est lyonnais et que l'on vous appelle pour une panne de chaudière dans une crèche dans l'ouest, contractuellement vous devez y être dans une demi-heure. Comment gérer cela, avec tous les bouchons en pleine heure de pointe, sachant que beaucoup de personnes, dont des enfants, dépendent de votre intervention ?

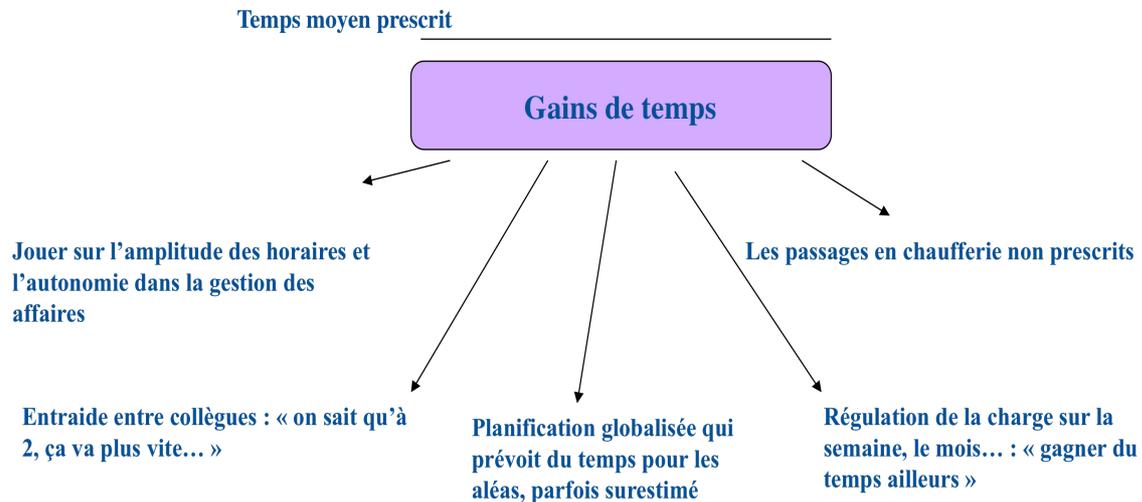
Les salariés se retrouvent au cœur d'une conjonction d'aléas pas forcément prévisibles. Ils nous disent aussi que ces aléas ne sont pas uniquement externes : quand ils arrivent sur l'installation, ils ne savent pas ce qu'ils vont trouver. Parfois la demande du client semble plutôt bénigne et quand le technicien arrive, il se rend compte qu'il va en avoir pour plusieurs heures de chantier et qu'il ne peut pas intervenir seul. Inversement, des fois le client décrit une inondation, alors qu'il n'y a que « trois gouttes qui coulent ». Donc il est extrêmement difficile d'anticiper et cela demande sans cesse des réajustements.

Un autre point à évoquer : le fait que le binôme du technicien soit présent ou non. Il faut savoir que les techniciens travaillent en binôme, avec chacun leur parc d'affaires. Mais quand leur binôme est absent, ils doivent intervenir sur les installations de celui-ci et réaliser les dépannages si besoin.

Tous ces éléments ne peuvent pas être anticipés au niveau du planning. Les managers disent ne pas pouvoir forcément prévoir de plages horaires trop larges car ces dernières ne sont pas prévues dans le

contrat. En effet le travail est tellement aléatoire qu'ils renvoient le prescrit et ensuite c'est le technicien, avec l'autonomie dont il bénéficie, qui va gérer son planning.

Variabilité source de « pertes de temps »
Météo, planning de la journée, préventif à jour?, parc d'affaires (cascades? Contrat? ...), binôme présent?
Interruptions « possibles ou non »...



Voici comment les techniciens arrivent à trouver des moyens de régulation. Au début, les novices disent être complètement débordés, l'autonomie n'est pas forcément un facilitant. Ils jouent sur les plages horaires et au lieu de terminer aux heures prévues, ils passent chez le client plus tard. Une fois le client parti, ils savent qu'ils vont gagner du temps. Petit à petit avec l'expérience, de l'entraide se met en place, ils peuvent compter sur certains collègues et sur des personnes-ressources pour des questions spécifiques. Petit à petit, ils arrivent à jouer sur la planification et à gagner du temps sur certaines installations parce qu'avec l'expérience ils savent que les dysfonctionnements y sont plus rares. Ils peuvent alors compenser les éventuels dysfonctionnements ailleurs.

Les plus expérimentés nous disent qu'ils essaient, quand c'est possible, de faire du préventif le plus en amont possible. Ils appellent préventif le fait de passer sur une installation quand tout fonctionne. Il s'agit de se dégager du temps en amont pour éviter d'avoir des pannes. Cette partie de l'activité est assez méconnue et ne fait pas partie de ce qui est compté dans les temps de travail. Il n'y a pas non plus de case prévue pour tout ce qui est de l'ordre du reporting. La question est de savoir comment on rend cela visible ? Comment essaie-t-on de trouver un équilibre pour que ces écarts entre perte de temps et gain de temps ne soient pas une source de fatigue et d'usure trop importante ?

7. L'astreinte : « 1% des heures travaillées... »

L'astreinte représente 1% des heures travaillées. Pour la DRH au niveau national et les managers ce n'est pas forcément un axe primordial.

Nous avons pourtant suivi des techniciens d'astreinte et nous nous sommes rendu compte que la réalité est toute autre : cet élément est au cœur de la problématique de l'usure. En effet, les opérateurs précisent qu'il faut se détacher du 1% des heures travaillées, car l'astreinte ne comprend pas que le temps d'intervention. C'est aussi tout ce que cela demande en amont, pendant et après le terrain. De plus, lorsque vous êtes chez vous et que le téléphone sonne, c'est toute la famille qui est perturbée. Les techniciens passent la nuit sur le qui vive à se demander si le téléphone va sonner, et toute la série de questions et de cheminements cognitifs sont sources d'usure. Les plus anciens disent qu'ils ne peuvent plus faire cela, que c'est en permanence une sollicitation cognitive complètement invisible.

Nous sommes face à des questions type : « est-ce qu'on va m'appeler ? », « si on m'appelle, que va-t-on me demander ? », « vais-je tomber sur une intervention bénigne que je vais pouvoir reporter au lendemain ou vais-je me retrouver sur un site avec les pompiers, avec des inondations conséquentes etc. ». Il y a donc avant le coup de téléphone une forte angoisse. Après la question est « comment je gère l'appel ? ».

| | Avant l'appel | Pendant l'appel | En intervention |
|---------------------------------|---|---|---|
| <i>Ce qui est « stressant »</i> | Vais-je savoir dépanner? | | |
| | Ambiance qui-vive Vais-je être appelé? Vais-je entendre le téléphone? Quel degré d'urgence? Connaissance du site? Quel type de panne? Distance? | Gestion de l'appel : je sors ou pas? Prise de décision et évaluation du risque de non sortie | Etre seul, trouver le site, trouver la chaufferie, gérer d'autres appels en simultané, « site qui craint », situation de crise (pompiers...), décision à prendre seul |
| <i>Vécu plus difficile ?</i> | Équilibre efforts / rétribution : évolution Caractéristiques du salarié : âge, enjeux, état de santé Sens (« sortir pour rien », « réparer ou dépanner », contrat 24h/24 toujours justifié ?) | | |

Il y a une très grande diversité dans la manière dont les techniciens nous renvoient la gestion des appels. Avec l'expérience, ils ont développé des questions très ciblées pour détecter si oui ou non il y a un degré d'urgence élevé et par conséquent pour faciliter leur prise de décision pour la gestion des priorités. Concernant l'après astreinte, nous avons orienté l'entreprise sur plusieurs axes. Tout d'abord, la diminution des sorties qui est une partie importante. Il s'agit là de travailler en amont pour qu'il y ait moins de sollicitations. Ensuite, comme il y aura toujours des sorties, comment faire pour que les conditions de sortie soient les moins contraignantes et sollicitantes possibles ?

Une troisième réflexion interpelle directement la GRH au niveau de la compensation, au sens très large. Les heures d'astreinte sont récupérées, or quand on regarde comment se déroule le travail pour les techniciens, on se rend compte que la récupération n'est pas facile à gérer. Dans le cadre de leur très forte autonomie, il faut qu'il y ait des plages sur lesquelles on récupère ces heures de sortie. Que fait-on des chantiers et installations sur lesquels on est censés intervenir ? Au bout d'un moment, il n'est plus possible d'absorber cette charge de travail qu'on a décalé.

8. Questionner les parcours professionnels pour prévenir l'usure

Un autre volet majeur de la GRH concerne les parcours professionnels. On parle depuis deux jours de ce que l'ergonome peut apporter aux GRH. J'avais envie de renvoyer la question inverse. Ce n'est pas toujours visible mais je pense qu'on peut faire un travail maillé, et qu'on peut avoir des apports mutuels. La question des parcours professionnels dans l'entreprise était vraiment centrale, et il a été décidé de mener des actions sur ce sujet.

Le parcours est à la fois au niveau de l'intégration : tout ce qui est développé comme savoir-faire pour absorber la charge de travail décrite précédemment n'est pas discuté. En effet, il n'y a pas de lieu d'échange pour discuter du travail et de la manière dont chacun se « dépêtre » de ces situations complexes. C'est un peu chacun pour soi même s'il peut y avoir des échanges informels que l'organisation ne permet pas forcément de développer.

Par voie de conséquence, pour un nouvel arrivant c'est extrêmement compliqué. Où va-t-il chercher l'information, comment fait-il pour ne pas se retrouver débordé dès le début ? Cela expliquerait pourquoi il a envie de sortir de la structure au bout d'un an par exemple. Cela pose des questions sur le cœur de métier et en même temps sur toutes les spécificités et le relationnel, qu'en fait-on ? Comment

l'entreprise accompagne cela ? Que propose-t-elle aux nouveaux arrivants pour qu'ils ne se retrouvent pas en difficultés par rapport à ces évolutions de métier ?

Un système de tutorat est instauré, mais il n'y a pas eu de travail de fond sur le contenu de ce que l'on transfère. C'est très intéressant de positionner un novice avec un très expérimenté... L'expérimenté a une formation sur le tutorat dans l'absolu, mais on n'a pas discuté de ce qui était nécessaire de transférer à un nouvel arrivant, ce qui fait le cœur de métier, et notamment les savoir-faire de prudence. Comment peut-on identifier des axes qui permettent d'agir en prévention pour la santé des salariés qui intègrent la structure ?

Une autre question qui se pose aussi au niveau des parcours, c'est l'absence de perspectives. L'usure professionnelle est, dit-on, plus sur le registre de la santé. Toutefois quand on creuse un peu la question, avec ce que nous ont renvoyé les salariés, on se rend compte que ceux qui sont usés le sont parfois à cause d'une absence de perspective. Ils dépendent d'un grand groupe national et pourtant les perspectives réelles (malgré le grand panel de possibilités annoncées sur l'intranet de l'entreprise) sont très minces. En effet, l'accompagnement en aval, qui permettrait de rendre ces trajectoires accessibles, n'est pas déployé au niveau de tous les établissements.

Une autre question un peu plus complexe à aborder, et pour l'instant nous essayons juste d'y travailler avec les médecins du travail, c'est comment l'entreprise intègre-t-elle le parcours antérieur dans ses propositions d'évolution ? Parce qu'il faut prendre en compte que les salariés étant passés par des conditions de travail extrêmement difficiles (ceux qui sont dans la structure depuis 20 ans et plus) ont une santé altérée, posant un certain nombre de barrières pour l'accès aux évolutions.

En résumé, il y a des propositions prescrites de parcours et en même temps des perspectives réelles très en décalage. Comment peut-on travailler pour essayer de réduire ce delta et rendre accessibles de réelles possibilités d'évolution ?

9. Les managers au cœur de la prévention

Les managers sont au cœur de la prévention. En allant sur quatre terrains, nous avons pu constater que l'organisation mise en œuvre par les chefs d'exploitation (bénéficiant d'une très grande autonomie par rapport au cadre national) était très variable et jouait un rôle majeur sur les possibilités de régulation des salariés. Certains chefs d'exploitation sont passés par le terrain, ils connaissent vraiment les déterminants du travail. Par conséquent, ils savent ce qui est plus difficile à gérer, là où il faut affecter deux personnes plutôt qu'une, et ils négocient cela dans les contrats avec les clients par exemple.

Mais aujourd'hui la politique de recrutement a beaucoup évolué et les chefs d'exploitation ne sont que rarement des personnes passées par le terrain. En soi ce n'est pas un problème, si ce n'est qu'il n'y a pas d'accompagnement pour leur apporter la connaissance sur l'activité des opérateurs. Par conséquent, pour eux il y a la négociation avec le client, mais sans la connaissance du réel on passe à côté de tout ce que je disais tout à l'heure sur les éventuelles pertes de temps et toutes les complications qui se produisent dans la réalité. C'est un point majeur. Et quand je disais « nécessité de professionnaliser », c'est à la fois concrètement sur le travail réel, et en même temps derrière le manager par exemple, au niveau des entretiens annuels. Il peut se ressaisir de ces questions, pour pouvoir proposer aussi des perspectives d'évolutions en adéquation avec le parcours du salarié.

Un point majeur est cette diversité des secteurs : c'est très compliqué de comprendre ce qui fait cœur de métier pour les managers et du coup les différents types de contraintes qu'ils ont eux-mêmes à gérer. On a un cadre national au niveau de la gestion des ressources humaines avec de nombreux outils qui sont déployés, mais quand on redescend sur le terrain, ces outils sont souvent loin du réel des managers.

Comment arrive-t-on aussi à faire remonter cela ? Des actions sont développées en local, en parallèle et parfois en contradiction. Elles permettent de contourner certains biais du prescrit, mais ce n'est pas aussi simple que ça.

10. Construire/faire évoluer les indicateurs

Ce que je retire de cette expérience et d'autres antérieures, c'est que le fait d'apporter des éléments sur le travail réel permet de questionner à nouveau les indicateurs et tous les outils dont bénéficie la GRH, extrêmement pertinents dans certaines logiques. L'idée n'est pas forcément de les remettre à plat et d'en reconstruire d'autres, mais de les voir sous un autre angle, de les enrichir.

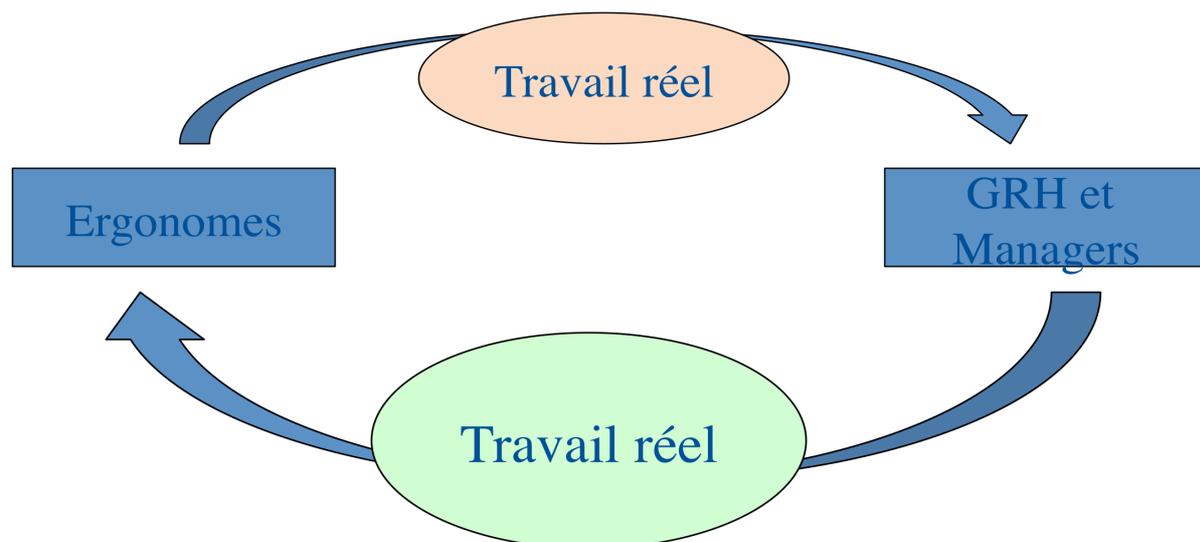
Je prends l'exemple de l'analyse démographique que l'on a réalisée et dont on parlait tout à l'heure. Il s'agit d'essayer à un moment donné d'intégrer des questions de populations et se dire que l'on ne raisonne pas dans l'absolu. Il y a une grande diversité de métiers, avec au sein d'un même métier l'étiquette technicien qui renvoie à une multitude de réels. Cela ouvre des possibilités.

Ce que nous avons renvoyé à la GRH c'est que quand on regarde le travail réel et la diversité des contextes d'intervention, les techniciens font un travail tellement différent que les perspectives d'évolution sont là, mais ne sont pas visibles. Finalement quand on prend deux techniciens sur deux secteurs différents, ils ne font pas le même travail.

Conclusion

En conclusion, j'ai deux questions qui me préoccupent. Lorsque l'on essaie de travailler sur des outils de type référentiels métier, référentiels de compétence dont je parlais tout à l'heure, il y a une logique gestionnaire avec tous les points positifs que ça peut apporter, mais à un moment donné on passe forcément par une certaine modélisation, on fait des choix et on retient certains critères.

- Si l'on n'a pas une mise en débat du réel, comment peut-on construire ces critères là ?
- Comment arrive-t-on en même temps à intégrer le réel et à garder cette variabilité dans des outils qui ont plutôt tendance à standardiser ?



Sur cette double articulation, nous pouvons retenir qu'entre le lien de ce que l'ergonomie peut apporter à la GRH et ce que la GRH peut apporter à l'ergonomie, il existe un travail important au niveau du

parcours des salariés. Celui-ci, dont le cœur est le travail réel, a un lien direct avec la préservation de la santé des collaborateurs.