

Formation action de managers à la sécurité

Vanina Mollo

Maître de conférences en ergonomie, IPST-CNAM, CERTOP, Toulouse

Nicolas Touché

Membre du comité de direction ERDF,
Région Pays de Loire, directeur territorial ERDF, Angers

Nicolas Touché

Je voudrais commencer par remercier François Daniellou de nous donner la chance d'intervenir et de vous faire part de notre enthousiasme sur une aventure que l'on mène depuis deux ans et demi dans notre entreprise, et plus particulièrement sur une démarche Facteurs Humains et Organisationnels. Tout d'abord, pour rebondir sur la question de François Daniellou, posée tout à l'heure aux managers intervenants, à savoir comment vivait-on ce type de démarche ? On le vit extrêmement bien et c'est avec beaucoup de plaisir et d'intérêt que l'on fait entrer l'ergonomie dans nos organisations et nos métiers de managers. Tout à l'heure mon collègue parlait de manager mixte ou atypique, cela permet en tout cas de devenir un manager plus complet.

1. Contexte du projet

L'expérience que l'on va vous relater se passe chez le distributeur ERDF. Vous connaissez certainement tous EDF, producteur d'électricité ; ERDF est la filiale en charge de la distribution de l'électricité sur l'ensemble du territoire français. Vous devez avoir en tête des métiers emblématiques comme celui des monteurs qui réparent des réseaux lors des événements de vent ou de neige, mais il en existe bien d'autres. Celui qui nous a intéressés dans cette expérience est « l'Unité Client Fournisseur » (UCF). Cette unité managériale comprend 300 personnes, et est intégrée dans une direction régionale de 1900 personnes. On y reviendra tout à l'heure, car cela posera à la fois des questions de diffusion et des interrogations face à ce que pose la diffusion d'expérimentations réussies.

Le métier sur lequel nous avons travaillé pourrait être selon moi qualifié « d'artisanat industrialisé ». En effet, les techniciens ayant été concernés par les observations que nous avons faites en termes d'ergonomie font environ 20 interventions techniques par jour chez les clients. Avec leur voiture bleue, ils vont sillonner un territoire relativement important, pouvant aller de 5 à 200 km pour certains trajets suivant qu'il s'agit d'une zone urbaine ou rurale. Ce sont des gens qui, même si la prise et la restitution de travail sont collectives, sont majoritairement seuls durant la journée. Ils passent une grande partie de leur temps dans leur véhicule, avec les clients, et à effectuer des gestes techniques, tout cela avec une organisation du travail très centralisée. Sur les Pays de Loire, nous avons environ 200 techniciens et l'organisation de leur travail est faite à partir de deux lieux de centralisation pour à peu près 350 000 interventions par an.

Enfin, une dernière chose importante, il s'agit d'un métier qui a été beaucoup chamboulé par des contingences internes et externes. La première, qui est externe, est l'ouverture du marché de l'électricité, qui a eu beaucoup d'impacts sur la représentation, et au-delà de la représentation sur ce qu'ils font au quotidien, à savoir que leur métier a été touché et modifié. Et au-delà de leur métier, les organisations ont-elles aussi fortement été modifiées. En deux mots, tout cela dans un contexte de changements

importants sur leur corps de métier, sur la représentation qu'ils avaient de leur métier et sur l'organisation dans laquelle ils évoluent.

Les techniciens clientèle chez ERDF sont équipés d'EPI (Equipement de Protection Individuelle), car ils prennent des risques d'électrisation pouvant être mortels, ils effectuent aussi des interventions en binôme. Enfin, dernier élément de contexte, je vous disais qu'il s'agissait d'un métier en changement, un métier sur lequel on avait des résultats de prévention sécurité : le Tf (Taux de fréquence) était plutôt satisfaisant, car inférieur à 4 sur plusieurs années. On pourrait donc dire que cet indicateur est plutôt bon, sauf qu'il y a peu ou trop peu de remontées de terrain, ce qui nous interrogeait sur la disponibilité des managers et leur capacité à se rendre disponible pour aller voir ce qu'il se passe sur le terrain. Pour revenir à ces indicateurs chiffrés, même s'ils n'étaient pas si mauvais, il y avait par ailleurs une volonté d'aller encore plus loin. Nous avons fait le constat que l'on avait épuisé tout un tas de techniques managériales et qu'on ne voyait pas comment aller plus loin sur le thème de la prévention sécurité. C'est pourquoi nous nous sommes rapprochés des ergonomes. Ce fut un processus très long, car il y avait beaucoup de questionnements sur comment on allait y aller : avec des consultants ? Des stagiaires ? En recrutant des gens ? Avec une thèse ? Tout en ayant la volonté de travailler autour des managers de proximité et des opérateurs de terrain. Le dernier élément du contexte, c'est celui du constat d'un manque de débat autour du travail, mais aussi un questionnement sur notre capacité en tant que manager à animer des débats de qualité et à savoir si l'organisation permet et donne la capacité aux managers d'organiser ses débats.

2. Description de la démarche

Vanina Mollo

Une collaboration s'est donc engagée entre ERDF et nous. Je vais présenter la démarche et le cadre des formations et Nicolas reviendra sur les apports de la formation. La démarche s'inscrit dans le cadre d'une thèse CIFRE qui a démarré en septembre 2011, Raoni Rocha ici présent est le doctorant qui a fait ce travail sur ERDF encadré par François Daniellou et moi-même.

La démarche se compose de 4 grandes étapes. Une première phase de diagnostic ergonomique qui a permis de mettre en évidence un certain nombre de situations critiques du point de vue de l'organisation ou de la sécurité des travailleurs. Ces situations, que nous avons appelées « SAFE » (Situations A Fort Enjeux), ont conduit à la création de groupes de travail sur des sites avec des techniciens et des managers de proximité (phase 2). Puis une phase d'expérimentation d'un dispositif de remontée de situations réelles et de traitement de ces situations (phase 3), et enfin la formation (phase 4), qui est l'un des leviers de généralisation et de pérennisation de la démarche.

Comme l'a précisé Nicolas tout à l'heure, le périmètre de ce travail est l'UCF (Unité Client Fournisseur). L'UCF est divisée en trois grandes agences, chaque agence comprenant plusieurs pôles, et chaque pôle plusieurs sites. Dans un premier temps, un diagnostic a été établi sur 3 sites : un dans chaque agence. Ce diagnostic a notamment mis en évidence une faible remontée de terrain liée à plusieurs facteurs, notamment une politique de sanction, révolue maintenant, qui était encore fortement prégnante dans l'esprit des gens.

Nicolas Touché

Pas forcément, quand on parle de politique de sanction, et c'est cela qui est important, c'est plutôt une représentation et un vécu des opérateurs comme tel.

Vanina Mollo

Ce diagnostic a abouti à 6 « safe ». À partir de là, des groupes de travail ont été mis en place sur deux des trois sites sur lesquels avait été réalisé le diagnostic, chacun ayant pour objectif de traiter une safe. Chaque groupe de travail était organisé en six réunions réunissant les techniciens, les managers de proximité et l'expert prévention. Elles étaient coanimées par l'ergonome et le manager de proximité et visaient à débattre autour de situations réelles issues du diagnostic ergonomique dans un premier temps pour remonter, débattre et co-construire des solutions. Ces groupes de travail avaient également pour objectif de coconstruire un dispositif de remontée de situations dangereuses.

Pour revenir sur les « safe » : l'une portait sur la remontée et le traitement des anomalies terrain, et l'autre sur la gestion des relations entre les techniciens et les agents de la Cellule de Programmation Centralisée (CPC) qui reçoivent les demandes d'interventions des clients et les redirigent au sein des différentes équipes.

L'accent sera porté ici sur la « safe » travaillée au sein du site E1 (remontée et traitement des anomalies), qui a abouti à l'expérimentation d'un dispositif de remontée et de traitement de situations réelles de travail. Le dispositif local ainsi créé comprend 4 étapes (figure 1) :

- Les techniciens prennent des photos des situations qu'ils considèrent comme à risque ;
- Les photos sont transmises aux managers lors du débriefing (moment d'échange en fin de journée, où le technicien est censé transmettre au manager de proximité le déroulement des interventions réalisées dans la journée) ;
- Le manager de proximité fait un tri des situations considérées les plus pertinentes pour les mettre en débat au sein du collectif. Ce tri est basé sur la fréquence et la gravité des situations remontées ;
- Dans la réunion hebdomadaire de groupe, l'animateur anime un débat collectif à partir des photos et fait un retour sur les décisions prises lors de la réunion précédente.

Dans un premier temps, ces espaces de débat sur le travail étaient coanimés par le manager de proximité et l'ergonome, puis au moment de l'expérimentation par le manager seul, l'ergonome étant plus en recul sur le suivi de la démarche.

Parallèlement à l'expérimentation de ce dispositif, il y a eu une réflexion sur les boucles de remontée (niveau systémique) pour s'assurer que ce qui ne peut pas être traité à un niveau local puisse être traité à un niveau supérieur : au niveau prévention, au niveau direction et au niveau direction régionale. De la même façon se posaient les questions de pérennisation et de généralisation de la démarche ; la formation étant l'un des outils.

3. Formation-action des managers

La demande de formation des managers a émergé du directeur de l'UCF et de Nicolas. La formation était un levier pour pérenniser et généraliser le dispositif dans les autres sites de l'UCF, mais aussi au-delà de l'UCF, dans les autres métiers d'ERDF, en travaillant sur l'organisation existante en vue d'éviter l'effet « mille-feuilles ». L'objectif à terme est d'arriver à faire des FHO sans le dire, sans le savoir, c'est ainsi que le disent les managers.

Deux grands types de formation-action ont été mis en place :

- La première formation concernait le CODIR, le management intermédiaire et l'expert prévention de l'UCF. Cette formation-action était organisée sur deux jours + un jour à distance. Les deux premiers jours étaient consacrés à des apports théoriques sur les Facteurs Humains et Organisationnels et à la co-construction avec les managers d'un dispositif local adapté pour chacune des agences et chacun des pôles. La dernière journée (qui n'a pas encore eu lieu) sera organisée sous forme d'un retour d'expérience collectif afin

que les managers fassent un retour sur ce qu'ils ont pu mettre en place dans les sites qu'ils ont en charge.

Bien évidemment la formation, centrée sur la définition d'un processus opérationnel (d'où le terme de « formation-action ») n'est qu'un des leviers. Plusieurs acteurs ont pris le relais en interne. Le directeur de l'UCF a refait un travail suite à la formation pour ensuite décliner le dispositif qu'on avait coconstruit (lors de la formation) et l'a présenté à l'ensemble des managers de l'unité. L'expert prévention a aussi pris le relais pour accompagner localement les agences, agence par agence.

Nicolas Touché

Un moment, vous l'avez compris, dans le déroulé de l'intervention ergonomique, on a fait le choix de travailler avec les opérateurs sur des choses très opérationnelles, sur des situations de travail à fort enjeux, ces fameuses « safe ». Et par ailleurs, on s'est rapidement posé la question de savoir comment on allait capitaliser tout ça et comment on allait déployer toutes ces bonnes pratiques sur l'unité. S'est vite posée la question de la formation avec deux populations différentes, la population des managers plus opérationnels. À la fois François et Vanina nous ont mis en garde sur le fait que si le « top management » n'a pas bien compris ce qu'on allait faire, on va aller rapidement dans le mur et dépenser de l'énergie pour pas grand-chose. Rapidement s'est imposée la nécessité de mener une formation à la fois des managers et du CODIR. En se disant que ces démarches prennent du temps et qu'il est capital, pour ces premières phases, qu'au niveau comité de direction et management intermédiaire, qui vont être ceux qui vont impulser et qui vont rendre possible, il y ait une véritable acculturation et une bonne compréhension d'où on souhaitait aller. Et c'est là que sont venues ces formations.

- La deuxième formation concernait le CODIR régional. Côté logistique, pour cette deuxième formation, il n'était pas possible de réserver deux jours aux Facteurs Humains et Organisationnels avec un CODIR qui est pris par de multiples problématiques par ailleurs. Mais travailler deux jours que sur ce sujet-là, ça montre l'engagement et la volonté réelle d'y aller. En salle de formation, il s'agissait de leur donner des apports théoriques et un retour sur ce qui avait été fait sur le terrain, mais aussi de réfléchir sur ce vers quoi ils souhaitaient aller au vu de ce qui avait été renvoyé en termes d'image par les formateurs. Ce qui a permis de poser les bases d'une culture commune.

Un des points forts de la formation est de partir des expériences réussies des « safe ». C'est-à-dire de capitaliser et de ne pas être que dans le théorique, sur des expériences réussies qui parlent aux managers.

4. Mises en pratique et apports

Pour les mises en pratique et les apports : quand on leur demande, qu'est-ce que vous en avez retenu et qu'est-ce que vous faites au quotidien ? Première chose qui en ressort, c'est la préoccupation des règles et le questionnement sur l'adaptabilité de la règle à la réalité terrain. Deuxièmement, la nécessité d'être exemplaire dans le management et dans les choix d'organisation que nous faisons. On s'est beaucoup questionné sur le type d'intervention ergonomique que l'on voulait. Dans le groupe EDF, il y a beaucoup d'interventions ergonomiques qui se font, surtout dans le domaine du nucléaire et de la production, peu dans celui de l'intervention terrain. Mais souvent les choses sont prises sous l'angle « on veut changer les comportements, il y a des erreurs ». Pour résumer, on fait surtout du « Facteur Humain », mais on oublie rapidement l'organisation. Cela réinterpelle le management sur sa présence terrain, et l'organisation sur sa capacité à le laisser être proche du terrain. À titre personnel, j'ai beaucoup de plaisir à parler de ça, car cela est très enrichissant et on le vit très bien. On parle de l'Humain, on parle de choses qui sont le fondement de notre mission managériale, donc forcément cela ne peut être que bien reçu par les managers. Mais je ne pense pas que les formations préparent les managers à cela ou qu'il puisse y

avoir des managers hybrides dont la fonction serait à la fois de manager et de faire du Facteur Humain. Je pense plutôt qu'on se limite soi-même et que nos organisations nous empêchent ou nous limitent ce type de formation et ce type de prise de conscience. Cela permet de se recentrer sur notre mission première qui est d'être au service des opérateurs qui réalisent le métier.

5. Les questionnements et actions

Cependant il y a quand même des limites. En effet, cette expérimentation demande du temps, nous avons donc décidé de la faire dans le cadre d'une thèse. On s'aperçoit que l'on est dans un processus d'acculturation, au tout début du chemin.

Puis nous avons fait des formations avec des professionnels de l'ergonomie, et nous avons souhaité démultiplier cela avec notre représentation à nous. Se pose alors la question de la perte de sens et du risque de dilution. Est-on capable de porter ces choses-là à long terme ?

Au-delà de ce que nous disent les managers, des questions ont émergé de la part du comité de direction sur un certain nombre de sujets, nous amenant à revisiter entièrement notre référentiel managérial prévention-sécurité. Nous avons donc reconstruit pour être en phase avec ce qui était dit dans les formations. La chose concrète mise en place et expliquée par Vanina, c'est la démultiplication d'un fonctionnement de remontée des événements significatifs. Une réinterpellation sur la présence du management sur le terrain : sur sa fréquence et sur ses modalités. Le comité de direction s'est rendu compte que l'on mélangeait un peu tout, c'est-à-dire que les managers étaient présents sur le terrain, mais plus pour faire de l'évaluation que pour effectuer de l'observation. Cela renvoie à plusieurs questions : clarifier ce que l'on attend d'eux, clarifier vis-à-vis des opérateurs les modalités de présence des managers (évaluation ou observation) et quelle est la compétence de nos managers pour faire de l'observation ? Nous avons également été amenés à travailler sur la compétence métier de nos managers, qui sont de plus en plus des gestionnaires pouvant perdre le fil du métier (d'où la difficulté pour faire des observations sur le terrain), et sur le changement des représentations autour des erreurs et des sanctions.

L'autre point majeur renvoie à ce que nous disent les managers à propos des formations : il faut être très attentifs à ne pas oublier le « O » de FHO. Globalement, on peut rapidement oublier de se poser les bonnes questions sur l'organisation. C'est un sujet qui est plus délicat à aborder.

Vanina Mollo

Je pense que dans ce qu'a dit Nicolas, les questions sur la pérennité de la formation et ses effets se posent fortement. Puis il y a aussi une volonté de pérenniser via le choix d'embaucher un ergonomiste.

Nicolas Touché

La thèse va se terminer, et plus de 60% du comité de direction est convaincu du fondement et sait vers où nous voulons aller. On veut donc intégrer dans nos compétences internes, la compétence *ergonomie*, que l'on veut aussi développer dans le parcours de formation managériale. Enfin, ce qui est un vrai sujet pour nous est l'angle d'attaque que l'on a vis-à-vis des managers, qui serait de ne plus parler d'ergonomie, mais au contraire de dire ce qu'apporte en plus la compétence du management.