



HAL
open science

Comprendre le travail des professionnels des ressources humaines pour développer leur pouvoir d'agir : le cas d'une intervention ergonomique dans un groupe de l'industrie chimique

Loic Grosdemouge

► To cite this version:

Loic Grosdemouge. Comprendre le travail des professionnels des ressources humaines pour développer leur pouvoir d'agir : le cas d'une intervention ergonomique dans un groupe de l'industrie chimique. Psychologie. Université de Bordeaux, 2017. Français. NNT : 2017BORD0850 . tel-01710197

HAL Id: tel-01710197

<https://theses.hal.science/tel-01710197>

Submitted on 15 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE
POUR OBTENIR LE GRADE DE
DOCTEUR DE
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

ÉCOLE DOCTORALE SP2 – SOCIÉTÉS, POLITIQUE, SANTÉ PUBLIQUE
SPÉCIALITÉ ERGONOMIE

Par Loïc GROSDÉMOUGE

**Comprendre le travail des professionnels des ressources
humaines pour développer leur pouvoir d'agir**

Le cas d'une intervention ergonomique dans un groupe de
l'industrie chimique

Sous la direction de : Alain GARRIGOU

Soutenue le 6 décembre 2017

Membres du jury :

M. COUSIN, Olivier, Professeur, Université de Bordeaux
M. ABORD DE CHÂTILLON, Emmanuel, Professeur, Université de Grenoble
Mme CAROLY, Sandrine, Professeure, Université de Grenoble
M. DUGUÉ, Bernard, Docteur enseignant-chercheur, INP Bordeaux
M. FALZON, Pierre, Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers
M. GARRIGOU, Alain, Professeur, Université de Bordeaux

Président
Rapporteur
Rapporteur
Examineur
Examineur
Directeur

*À Claude,
Marie,
Sarah*

REMERCIEMENT

En premier lieu, je souhaite remercier Bernard Dugué, qui a joué un rôle majeur dans l'encadrement de cette thèse et qui a souvent été un mentor tout au long de mon parcours professionnel et universitaire. Pour sa disponibilité, sa bienveillance et sa malice, merci.

Je remercie sincèrement Alain Garrigou qui s'est investi dans l'encadrement de mon travail de recherche et de rédaction, en acceptant de reprendre la direction de cette thèse. Pour ses précieux conseils, sa rigueur et ses « lâche pas ! », je le remercie.

Je tiens également à remercier François Daniellou, qui a dirigé cette thèse pendant trois ans. Pour sa patience, sa bienveillance et ses nombreux enseignements, merci.

Je remercie Emmanuel Abord de Châtillon et Sandrine Caroly qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, ainsi que les examinateurs Pierre Falzon et Olivier Cousin, pour l'intérêt qu'ils ont accordé à mes travaux.

Merci à Dominique Massoni et Raphaële Grivel, qui m'ont offert l'opportunité de participer à leurs projets, tout en m'accordant le temps nécessaire aux travaux de recherche et une grande liberté dans la réalisation de mes investigations. Je remercie également tous les acteurs d'Arkema qui ont permis à cette thèse d'aboutir.

Pour son soutien, ses conseils, pour les nombreuses aventures universitaires que nous avons partagées et pour son canapé, je tiens à remercier Yann Poley. J'espère qu'il appréciera le fait que, contrairement à beaucoup de gens, je ne l'ai pas appelé Loïc.

Je tiens également à remercier Sarah Couillaud, pour son écoute, ses réflexions, sa contagieuse joie de vivre et pour les nombreuses journées passées à la bibliothèque en sa compagnie.

Merci à mes anciens et actuels enseignants et collègues universitaires qui m'ont, par leurs conseils et leurs réflexions, permis de construire mon parcours professionnel et scientifique. J'ai une pensée particulière pour Karine Chassaing, Johann Petit, Jacques Escouteloup, Didier Dubourg, Francis Sanchez, Joffrey Beaujouan, Célia Quériaud, Raoni Rocha, Martin Chadoin, Patrick Sagory, Nathalie Judon, Louis Galey, Fabienne Goutille et Jean Larbaigt.

Je tiens particulièrement à remercier ma mère, pour son soutien moral et logistique sans faille, et ma sœur, pour ses encouragements. J'ai également une pensée pour mon regretté père, qui m'a transmis les valeurs humanistes qui m'ont certainement attiré dans les bras de l'ergonomie.

Merci également à Arnaud Tran Van, Jérôme Grall et Jean-Pierre Zana pour nos nombreux échanges.

À Charles, Anaïs, Elsa, Charline, Marine et Patricia qui m'ont aidé durant ma rédaction, un grand merci. À Léa, Thibaut, Bastien, Stéphane et Catherine, qui

m'ont souvent pris sous leur toit, lors de mes déplacements entre Paris et Bordeaux, un grand merci également.

Merci à Nadège et Nelly, qui ont souvent facilité mes travaux d'enseignements et de recherche. J'ai aussi une pensée pour les bibliothécaires du CNAM, dont j'ai souvent fait travailler les mollets.

Enfin, mon dernier remerciement ira à un inconnu qui, en présentant son métier d'ergonome dans une émission télévisée, m'a permis de découvrir ma vocation de façon très précoce. En espérant pouvoir un jour lui donner un nom, je le remercie.

RÉSUMÉ

Au cours des quinze dernières années, les professionnels des ressources humaines ont été de plus en plus mobilisés dans la gestion des questions de santé et sécurité au travail (notamment pénibilité, risques psychosociaux, handicap).

Toutefois, les problèmes de santé et sécurité au travail (SST) sont complexes et les professionnels des ressources humaines peuvent éprouver des difficultés à les mettre en congruence avec toutes les missions attenantes à leur fonction.

Dans cette thèse, nous proposons de regarder les professionnels RH comme des travailleurs à part entière et d'analyser leur activité de gestion des enjeux de SST dans une approche ergonomique. Notre objectif est d'identifier les déterminants qui génèrent de l'empêchement dans leur activité ou qui permettent de développer leurs marges de manœuvre.

Notre analyse se base sur une intervention-recherche de quatre ans dans un groupe de l'industrie chimique. Dans le cadre de cette intervention, nous avons accompagné des professionnels RH, en particulier dans le déploiement d'un accord paritaire sur la prévention de la pénibilité du travail. Nous sommes ainsi parvenu à assembler de nombreuses données sur l'activité des professionnels RH dans le cadre de notre accompagnement. Parallèlement, nous avons également mis en œuvre diverses méthodologies de collecte de données (entretien, chronique d'activité, recueil de courriels).

Les résultats de notre analyse mettent en lumière plusieurs sources d'empêchement dans le travail de prévention des professionnels RH : balkanisation de la fonction RH, déficit de régulation conjointe entre leurs prescripteurs, manque de légitimité, hypertrophie des relations sociales, manque d'espaces de débat sur leur travail.

Mais nos résultats mettent aussi en évidence la capacité des professionnels RH à développer leur pouvoir d'agir. Ce développement passe en particulier par la construction de collectifs de travail et la réalisation d'activités collectives, au sein de la fonction RH et avec d'autres fonctions clés de l'entreprise.

Enfin, notre analyse montre que les ergonomes peuvent être des contributeurs essentiels au développement du pouvoir d'agir des professionnels RH, en participant notamment à l'élaboration d'objets-frontières et d'objets transactionnels utiles aux échanges avec d'autres fonctions de l'entreprise.

Mots-clés : Ressources humaines, santé et sécurité au travail, marges de manœuvre, pouvoir d'agir, analyse ergonomique, débat structuré sur le travail, objets-frontières, objets transactionnels.

TITLE

Understand the work of human resources professionals to develop their power to act.
The case of an ergonomic intervention in a chemical industry group.

ABSTRACT

Over the past fifteen years, human resource professionals have increasingly been involved in the management of occupational health and safety issues (especially arduousness of the work, psychosocial risks, disability at work).

However, occupational health and safety (OHS) issues are complex and human resource professionals may find it difficult to match them with all the missions attached to their function.

In this thesis, we propose to look at HR professionals as full part workers and to analyze their OHS management activity in an ergonomic approach. Our objective is to identify the determinants that generate impediments in their activity or that allow them to develop their leeway.

Our analysis is based on a four-year research-intervention in a chemical industry group. As part of this intervention, we have assisted HR professionals, particularly in the implementation of a joint agreement on the prevention of the arduousness of the work. Thereby, we manage to assemble a significant amount of data regarding the activity of HR professionals in the context of our support. In addition, we have also implemented various data collection methodologies (interview, activity chronicle, e-mail mining).

The results of our analysis highlight several sources of impediments in the prevention work of HR professionals: balkanization of the HR function, deficiency of joint regulation among their prescribers, lack of legitimacy, hypertrophy of social relations, void of spaces for work debate.

However, our results also highlight the ability of HR professionals to develop their power to act. This development involves the construction of work collectives and the realization of collective activities, within the HR function and with other company stakeholders.

Finally, our analysis shows that ergonomists can be essential contributors to the development of the power to act of HR professionals, especially by participating in the creation of boundary objects and transactional objects useful for exchanges with other functions of the company.

Key words : human resources, occupational health and safety, operational leeway, power to act, ergonomic analysis, structured work debate, boundary objects, transactional objects.

Bordeaux Population Health Center – Inserm U1219 – Équipe EPICENE

15 rue Naudet, CS 10207, 33175 Gradignan, France

CONVENTION D'ÉCRITURE

Pour préparer le lecteur qui s'apprête à parcourir cette thèse, nous tenons à donner ici quelques précisions sur les conventions et codes que nous avons utilisés pour rédiger cet ouvrage :

- Les références bibliographiques situées dans le texte et la liste de ces références ont été rédigées suivant les normes définies par *l'American Psychological Association* (APA).
- Lorsque nous citons une réédition d'article ou de livre, afin de préserver les repères chronologiques, nous avons, dans la mesure du possible, précisé la date de la première édition entre crochets. Par exemple : (Bernoux, 2009 [1985]).
- Certains ouvrages cités ont été consultés dans un format Kindle® (format électronique) qui n'utilise pas une pagination classique mais des « emplacements », qui ne correspondent aucunement aux pages de la version papier. Pour citer ces emplacements, nous avons utilisé l'abréviation « emp. ». Par exemple : (Leplat, 2015 [1980], emp. 55).
- De façon comparable, les livres électroniques au format ePub ne permettent pas de donner une page précise, car la pagination est définie en fonction de la taille de police utilisée et du format du support de lecture. Pour les citations issues de ces livres, nous préciserons le chapitre concerné.
- Nous avons consulté certains articles dans un format numérique qui ne reprend pas la pagination des versions papier, notamment certains textes de Falzon (1993, 1994, 1998, 2015 [1996]). Les pages données dans le texte correspondent aux versions numériques qui sont plus facilement accessibles. Dans la liste des références, nous avons néanmoins précisé les pages correspondant à la version papier originale – lorsqu'elles étaient précisées.
- Lorsque l'édition d'un ouvrage convoqué par un auteur que nous citons est différente de l'édition que nous avons consultée, nous ne donnerons que la référence de l'édition que nous avons lue, afin de ne pas alourdir la liste des références bibliographiques. Quelques incohérences chronologiques sont donc susceptibles d'apparaître dans les citations. Nous avons par exemple utilisé un extrait de Mohammed-Brahim et Garrigou (2009) qui citent l'édition de 2004 d'un livre de Reason mais nous avons uniquement conservé la référence de l'édition que nous avons pu consulter : (Reason, 2016 [1997]).
- Pour ne pas alourdir le texte, nous utiliserons le masculin de façon générique pour désigner les professions, sauf lorsque la question du genre est le principal objet de notre propos.

GLOSSAIRE

ACR : activité collective de régulation
(du système organisationnel et technique)

AET : analyse ergonomique du travail

AMC : activité métafonctionnelle collective

BU : *business unit*

C3P : compte personnel de prévention de la pénibilité

CCPP : commission centrale pour prévention de la pénibilité

CE : comité d'entreprise

CHSCT : comité hygiène, sécurité et conditions de travail

CODIR : comité de direction

COMEX : comité exécutif

CSP : centre de services partagés

DBU : directeur de *business unit*

DDRH : directrice du développement des ressources humaines

DDRHCI : direction du développement des ressources humaines et de la communication interne

DGOP : directeur général opérationnel

DGRH : directeur général des ressources humaines

DI : directeur industriel

DP : délégué du personnel

DRH : directeur des ressources humaines

DRS : directeur des relations sociales

DT : direction technique

DU : directeur d'usine

EIA : entretien individuel annuel

FRH : fonction des ressources humaines

GEC : gestion des emplois et compétences

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et compétences

GRH : gestion des ressources humaines

GRS : gestion des relations sociales

GTPP : groupe de travail sur la prévention de la pénibilité

HSE : hygiène, sécurité, environnement

INRS : Institut national de recherche et de sécurité

OETAM : ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise

RFDS : responsable formation *corporate* et développement social

RPS : risques psychosociaux

RRH : responsable des ressources humaines

RRHL : responsable des ressources humaines local

RS : relations sociales

RSE : responsabilité sociétale de l'entreprise

SIRH : système d'information RH

SIST : service interne/interentreprises de santé au travail

SST : santé et sécurité au travail

TMS : troubles musculo-squelettiques

TABLES

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENT.....	1
RÉSUMÉ	3
TITLE.....	4
ABSTRACT	4
CONVENTION D'ÉCRITURE.....	5
GLOSSAIRE.....	6
TABLES	7
TABLE DES MATIÈRES.....	7
TABLE DES FIGURES	15
TABLE DES ENCADRÉS	16
TABLE DES TABLEAUX.....	17
TABLE DES GRAPHIQUES.....	17
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	18
Origines de la recherche.....	19
Objectifs de la recherche.....	20
Structure de la thèse.....	21
<u>PARTIE I</u> DE LA DEMANDE À LA QUESTION DE RECHERCHE	22
INTRODUCTION	23
<u>CHAPITRE 1</u> PRÉSENTATION DE LA DEMANDE ET DE L'ENTREPRISE	24
1.1. Demande et proposition d'intervention.....	24
1.2. Présentation générale de l'entreprise	26
1.2.1. Secteur d'activité.....	26
1.2.2. Implantation géographique	27
1.2.3. Histoire et situation économique de l'industrie chimique et de l'Entreprise A.....	28
<u>CHAPITRE 2</u> LES « RESSOURCES HUMAINES » :	
ÉTAT DES LIEUX ET PROPOSITION DE CADRE	31
2.1. La gestion des ressources humaines : tentative de définition.....	31
2.2. La fonction « ressources humaines »	35
2.3. Une brève histoire de la GRH et de la FRH.....	37

2.3.1. GRH traditionnelle et GRH moderne	37
2.3.2. Une fonction issue de la révolution industrielle	38
2.3.3. Un tournant pendant la Première Guerre mondiale	41
2.3.4. L'Entre-deux-guerres : naissance de l'École des « relations humaines »	42
2.3.5. L'histoire de la GRH de X à Y : la naissance du courant des « ressources humaines »	44
2.3.6. Du chef du personnel au DRH : les ressources humaines à partir des années 1970	46
2.4. Les missions de la fonction ressources humaines	47
2.4.1. Le cœur de la fonction	47
2.4.2. Les missions connexes	50
2.4.3. Un risque de « balkanisation » de la fonction	55
2.5. Les métiers et formations de la FRH	56
2.5.1. Les métiers RH	56
2.5.2. Les formations RH	57
2.6. Les professionnels de la fonction ressources humaines : genre et population	63
2.7. Les professionnels RH, cadres et encadrants	64
2.7.1. Cadres et encadrants : quelques jalons	64
2.7.2. Le travail d'encadrement : quelques repères	65
2.7.3. Les professionnels RH sont des encadrants	69
2.7.4. Les spécificités du travail d'encadrement des professionnels RH	70
2.8. Point d'étape du chapitre 2	71
CHAPITRE 3 LES ENJEUX DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU SEIN DE LA FONCTION RH ET DANS L'INDUSTRIE CHIMIQUE.....	73
3.1. Santé et sécurité au travail : des enjeux complexes	73
3.1.1. La santé au travail : différentes approches	73
3.1.2. Plusieurs modèles de prévention	75
3.2. La fonction RH face aux questions de santé et sécurité au travail	81
3.2.1. La santé et la sécurité au travail : des enjeux sociaux et sociétaux	81
3.2.2. Un enjeu juridique	86
3.2.3. Un enjeu économique	88
3.2.4. Un enjeu stratégique, qui n'est pas toujours décelé	90
3.3. Ergonomes et professionnels RH, ressources réciproques	92
3.4. L'industrie chimique : spécificités des enjeux de SST et de GRH	94
3.4.1. La sécurité, un enjeu doublement capital	94
3.4.2. Un processus de production sous surveillance permanente : un enjeu de gestion des ressources humaines et de SST	95
3.4.3. La gestion de projet industriel, levier de prévention	98
3.5. Point d'étape du chapitre 3	100
QUESTION DE RECHERCHE	102
PARTIE II ANALYSER LE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS RH :	
ENJEUX THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES	104
INTRODUCTION	105

CHAPITRE 4 ANALYSER LE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS RH DU POINT DE VUE DE L'ERGONOMIE : ENJEUX THÉORIQUES 106

4.1. L'analyse ergonomique de l'activité : modèle "classique"	106
4.1.1. Une variabilité des situations et des travailleurs	106
4.1.2. Un écart entre le prescrit et le réel	107
4.1.3. Le travail purement manuel ou purement intellectuel n'existe pas	107
4.1.4. Les travailleurs opèrent en permanence des régulations.....	108
4.1.5. Pour opérer des régulations, les opérateurs ont besoin de marges de manœuvre	109
4.1.6. Le schéma « classique » de la situation de travail	111
4.2. Agir sur les « déterminants des déterminants »	113
4.2.1. Les structures organisationnelles : un champ d'intervention longtemps exclu	113
4.2.2. Un élargissement progressif des champs d'intervention.....	113
4.2.3. Agir sur les processus de conception.....	114
4.2.4. Agir sur les processus organisationnels	115
4.2.5. L'approche collective du travail.....	119
4.2.6. Agir sur le développement des ressources internes	124
4.3. Articulation des modèles ergonomiques présentés.....	127
4.3.1. Activité métafonctionnelle et travail d'encadrement : des connexions possibles	127
4.3.2. Activité collective, activité métafonctionnelle, conception collective.....	130
4.3.3. Pouvoir d'agir et marges de manœuvre : une articulation avec l'activité métafonctionnelle	134
4.4. Proposition d'un nouveau modèle.....	140
4.5. Point d'étape du chapitre 4 et hypothèses de recherche	147
4.5.1. Un modèle adapté à l'analyse du travail des professionnels RH	147
4.5.2. Hypothèses de recherche.....	148

CHAPITRE 5 ANALYSER ET ACCOMPAGNER LE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS RH : MÉTHODOLOGIES D'INTERVENTION ET DE RECHERCHE 150

5.1. Notre positionnement dans l'entreprise.....	151
5.2. L'accompagnement de la mise en œuvre d'un accord sur la prévention de la pénibilité.....	151
5.2.1. Les principaux engagements de l'accord	152
5.2.2. La création de nouvelles instances	152
5.2.3. La définition des seuils.....	154
5.2.4. Prédiagnostics, diagnostics et formations-actions	156
5.2.5. Le travail posté et le travail en hauteur : deux chantiers transversaux.....	159
5.2.6. Développer l'intégration de l'AET dans les projets de conception	161
5.2.7. Rédaction et négociation d'un nouvel accord	163
5.2.8. Chronologie de notre intervention	163
5.2.9. Un rôle d'articulation entre le central et le local	164
5.3. D'autres missions en parallèle de l'accompagnement du déploiement de l'accord	165

5.4. Enjeux épistémologiques et méthodologiques de notre recherche.....	167
5.4.1. Fondements épistémologiques.....	167
5.4.2. Positionnement d'intervenant-chercheur : enjeux scientifiques et méthodologiques.....	168
5.4.3. Analyser le travail des professionnels RH, un défi méthodologique.....	170
5.5. Notre méthodologie.....	171
5.5.1. Une double triangulation des données.....	171
5.5.2. Les paroles <i>dans</i> et <i>sur</i> le travail.....	172
5.5.3. Les observations.....	175
5.5.4. Les traces.....	176
5.5.5. Les métrologies.....	176
5.5.6. Données macroscopiques.....	177
5.6. Point d'étape du chapitre 5.....	178

PARTIE III ANALYSER LE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS RH,
DÉVELOPPER LEUR POUVOIR D'AGIR 179

INTRODUCTION 180

CHAPITRE 6 CONTEXTE SOCIAL ET ORGANISATIONNEL DU TRAVAIL
DES PROFESSIONNELS RH 181

6.1. Méthodologie.....	181
6.2. Contexte social.....	182
6.2.1. Une conflictualité élevée.....	183
6.2.2. Une conflictualité exacerbée au lancement de l'accord.....	185
6.2.3. Relations sociales élargies et politique contractuelle.....	186
6.3. L'organisation matricielle de la fonction RH.....	189

CHAPITRE 7 ANALYSE DU TRAVAIL D'UNE RESPONSABLE LOCALE DES
RESSOURCES HUMAINES 191

7.1. La mise en œuvre d'une analyse monographique.....	191
7.1.1. Éléments biographiques sur Victoria.....	192
7.1.2. Éléments sur le contexte de son travail.....	192
7.2. Méthodologie de la monographie.....	193
7.2.1. Méthodologie de réalisation des entretiens.....	193
7.2.2. Méthodologie de recueil de la chronique d'activité.....	194
7.2.3. Méthodologie de traitement de la chronique d'activité.....	195
7.2.4. Méthodologie de recueil et de traitement des courriels.....	196
7.2.5. Méthodologie de présentation graphique des courriels.....	197
7.3. Positionnement de marginale sécante et multiplicité des missions : conséquences sur l'activité de Victoria.....	198
7.3.1. La multiplicité des missions : une activité fonctionnelle fractionnée avec de nombreux imprévus.....	198
7.3.2. Des missions RH partagées avec d'autres fonctions : conséquences variées	210
7.3.3. La RRHL au cœur de plusieurs systèmes de prescription, d'information et de représentation de la fonction RH.....	215

7.4. La gestion des questions de SST : entre activité empêchée et développement du pouvoir d'agir	225
7.4.1. L'irruption du réel face aux réalités budgétaires, organisationnelles et culturelles	225
7.4.2. La gestion des démarches de prévention : un pouvoir d'agir en développement	232
7.5. Réflexions méthodologiques	238
7.5.1. Apports et limites de la chronique d'activité.....	238
7.5.2. Apports et limites de l'analyse des courriels.....	239
7.6. Point d'étape du chapitre 7.....	240
CHAPITRE 8 MISE EN PERSPECTIVE AVEC L'ANALYSE DU TRAVAIL DE PROFESSIONNELS RH CENTRAUX ET LOCAUX.....	242
8.1. Méthodologie de recueil et données utilisées.....	242
8.2. La gestion du temps.....	243
8.2.1. Le déroulement de la journée : de fortes similitudes avec Victoria	244
8.2.2. Les responsables RH locaux n'ont pas le monopole du contre-la-montre	245
8.2.3. Les courriels débiteurs de temps.....	248
8.2.4. La porte ouverte, dénominateur commun.....	249
8.2.5. Le temps passé sur le terrain : concordance et diversité des pratiques, empêchement et pouvoir d'agir	251
8.3. La gestion des questions de santé et sécurité au travail	255
8.3.1. Le manque de moyens des RRHL, un discours récurrent	256
8.3.2. Les RRHL face à une mobilisation hétérogène des acteurs locaux	257
8.3.3. L'hypertrophie de la mission de gestion des relations sociales	260
8.3.4. Le développement local du pouvoir d'agir en matière de SST	265
8.4. Forces et faiblesses des articulations avec les autres fonctions	268
8.4.1. Services de santé au travail et services HSE : coopérations et collaborations centrales et locales.....	268
8.4.2. Fonction RH et chaîne de commandement opérationnel, relations à deux vitesses	269
8.5. Un déficit de régulation verticale au sein de la fonction RH	272
8.6. Des conflits inter-rôles	277
8.7. Le rapport des professionnels RH locaux à leur travail	278
8.8. Point d'étape du chapitre 8.....	280
CHAPITRE 9 LES ESPACES DE DISCUSSION ET DE DÉBAT SUR LE TRAVAIL, LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES PROFESSIONNELS RH	281
9.1. Méthodologie de recueil de données	282
9.2. Les espaces de discussion entre acteurs RH centraux et locaux : l'enjeu de la parole libérée	282
9.2.1. Des séminaires RH magistraux et saturés.....	283
9.2.2. Les conférences téléphoniques hebdomadaires, un espace de discussion à développer	285
9.2.3. Des espaces de discussion qui produisent du silence organisationnel.....	288

9.2.4. La structuration des espaces de débat, objet d'apprentissage organisationnel.	294
9.2.5. L'ergonome, régulateur et perturbateur.....	300
9.3. Des discussions et débats entre RRHL en dehors des espaces structurés ...	301
9.3.1. Le réseau des RRHL dans l'entreprise.....	302
9.3.2. Des espaces de discussion en dehors de l'entreprise.....	303
9.4. Point d'étape du chapitre 9.....	304

CHAPITRE 10 LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR

DES PROFESSIONNELS RH PAR L'ACTIVITÉ COLLECTIVE AUTOUR DES PROCESSUS DE CONCEPTION INDUSTRIELLE..... 305

10.1. Méthodologie de recueil des données.....	306
10.1.1. Réalisation des entretiens et du diagnostic.....	306
10.1.2. Notes, comptes-rendus et présentations de réunion.....	306
10.1.3. Les accords sur la prévention de la pénibilité de 2012 et 2016.....	307
10.1.4. Archives de la DDRH.....	307
10.2. DDRHCI, ergonomes et direction technique : le récit de plusieurs rencontres.....	308
10.2.1. Agir sur les processus de conception, une idée préexistante.....	308
10.2.2. Réalisation d'un diagnostic sur les processus de conception.....	309
10.2.3. Le premier tournant : la réunion d'avril 2014.....	311
10.2.4. Un deuxième tournant : la construction collective de la BST.....	313
10.2.5. Un troisième tournant : le projet Argile.....	314
10.2.6. Un quatrième tournant : la consolidation du rôle des référents « ergonomie » et la formation des chefs de projet.....	315
10.2.7. Un exemple d'activité collective de régulation.....	316
10.3. L'activité collective avec la DT, un levier de développement du pouvoir d'agir des professionnels RH.....	317
10.3.1. Un plus grand support des acteurs opérationnels et industriels.....	317
10.3.2. Faire, refaire du sens.....	319
10.3.3. Un élargissement du champ d'action des professionnels RH.....	320
10.3.4. Une contractualisation des nouvelles démarches.....	321
10.3.5. En résumé.....	324
10.4. Les clés du développement de l'activité collective et du pouvoir d'agir des professionnels RH.....	324
10.4.1. Les analyses de situations de travail : ressource multiforme.....	325
10.4.2. La construction d'un outil commun : processus et résultat comme ressources	326
10.4.3. Prendre le train – littéralement – pour provoquer l'activité collective.....	327
10.4.4. La continuité des acteurs, fondement du collectif de travail.....	329
10.4.5. L'implication personnelle de la DDRH : légitimité et portée stratégique.....	329
10.4.6. Les référents « ergonomie » : perspective et ressource de développement ...	330
10.4.7. Le projet Argile : catalyseur de notre activité collective.....	331
10.4.8. Transgression, innovation organisationnelle et apprentissage.....	331
10.5. Point d'étape du chapitre 10.....	334

PARTIE IV DISCUSSION GÉNÉRALE 337

INTRODUCTION 338

CHAPITRE 11 LE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS RH EN MATIÈRE DE SST : PARADOXES, TEMPS, DÉBATS, COLLECTIFS.....	339
11.1. Les paradoxes du travail des professionnels RH	339
11.1.1. Les deux paradoxes de la multiplication des missions	339
11.1.2. Le paradoxe de l'innovation organisationnelle	340
11.1.3. Le paradoxe de la gestion des relations sociales.....	341
11.2. Les marges de manœuvre temporelles, déterminants et résultats de l'activité métafonctionnelle.....	342
11.3. Les espaces structurés de discussion, enjeu central du développement du pouvoir d'agir des professionnels RH.....	343
11.4. Développer les activités collectives et collectifs de travail avec d'autres fonctions	344
11.5. Point d'arrivée du chapitre 11.....	345
CHAPITRE 12 ENSEIGNEMENTS POUR L'INTERVENTION ET LA RECHERCHE ERGONOMIQUE.....	347
12.1. Accompagner les professionnels RH dans la gestion de la SST : les enjeux de l'intervention.....	347
12.1.1. Accompagner les professionnels RH c'est transformer les déterminants de leur activité	347
12.1.2. Créer des objets-frontières et des objets transactionnels.....	348
12.1.3. Ergonome : pédagogue, concepteur, médecin, pompier... et pyromane	349
12.2. Analyser le travail des professionnels RH : enjeux méthodologiques.....	352
12.2.1. La parole est d'argent et le triangle est d'or	352
12.2.2. Articuler les analyses sur les espaces de discussion.....	354
12.2.3. Élaborer de nouveaux indicateurs du travail des professionnels RH	354
12.2.4. Le syndrome de Stockholm de l'ergonome	356
12.3. Perspectives de recherche.....	357
12.3.1. Consolider les connaissances sur le travail des professionnels RH	357
12.3.2. La formation des professionnels RH et des gestionnaires	359
12.3.3. SST, intervention ergonomique et performances économiques : des corrélations à expliciter.....	359
12.3.4. En résumé : une invitation à créer des ponts entre ergonomie et gestion	360
12.4. Réflexions sur notre parcours de recherche	361
12.4.1. Thèse CIFRE : avantages et précautions d'usage	361
12.4.2. Recherches bibliographiques : un risque inflationniste	363
LISTES DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	365
ANNEXES	403
ANNEXE 1 – EXTRAITS DU CODE DU TRAVAIL	404
ANNEXE 2 – VERS UN MODÈLE ERGONOMIQUE DE L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL : REPÈRES HISTORIQUES.....	405
2.1. LES PRÉCURSEURS DE L'ERGONOMIE	406

2.2. UN MODÈLE « PROTO-ERGONOMIQUE » DE L'ANALYSE DU TRAVAIL	409
2.3. NAISSANCE DE L'ERGONOMIE	411
2.3.1. NAISSANCE AU ROYAUME-UNI ET AUX ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	411
2.3.2. NAISSANCE EN FRANCE	411
2.3.3. LES ERGONOMES SORTENT DU LABORATOIRE	412
2.3.4. VERS UN MODÈLE ERGONOMIQUE "FRANCOPHONE" D'ANALYSE DE L'HOMME AU TRAVAIL	413
ANNEXE 3 – FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE D'UN RESPONSABLE RH LOCAL	414
ANNEXE 4 – ILLUSTRATION	415

TABLE DES FIGURES

Figure 1 – Implantation des sites concernés par notre intervention	27
Figure 2 – Les métiers RH.....	57
Figure 3 – Le rôle de l'encadrant (d'après Daniellou <i>et al.</i> , 2010, p. 91)	67
Figure 4 – L'approche hygiéniste ou "par écran" (à partir de Daniellou, 2010, p. 12) 76	
Figure 5 – Approche "constructive" de la sécurité	80
Figure 6 – Modèle ergonomique "classique" de la situation de travail (adapté de Leplat, 1997, p. 5)	112
Figure 7 – Régulation entre règles de contrôle et règles autonomes (d'après Terssac (de) et Lompré, 1996, p. 63).....	116
Figure 8 – Différentes formes de travail collectif (d'après Garza (de la) et Weill-Fassina, 2000, p. 227)	121
Figure 9 – Activité fonctionnelle et activité métafonctionnelle (adapté de Falzon, 2013b, p. 8).....	126
Figure 10 – Les déterminants de l'activité fonctionnelle de l'opérateur, résultats de son activité métafonctionnelle de l'activité fonctionnelle de l'encadrant	128
Figure 11 – L'encadrant agit sur les déterminants de l'activité métafonctionnelle de l'opérateur.....	129
Figure 12 – L'activité fonctionnelle alimente et conditionne l'activité métafonctionnelle	130
Figure 13 – L'activité collective de régulation, comme partie de l'activité métafonctionnelle collective	133
Figure 14 – Le rôle de l'encadrant dans les activités collectives	134
Figure 15 – Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir (d'après Coutarel <i>et al.</i> , 2015 ; adapté de Coutarel et Petit, 2013).....	137
Figure 16 – Dynamique entre déterminants des activités fonctionnelles et métafonctionnelles	138
Figure 17 – Dynamique du pouvoir penser, pouvoir agir et pouvoir débattre (d'après Daniellou, 1998b, p. 7).....	139
Figure 18 – Dynamiques entre activités fonctionnelles et métafonctionnelles de l'encadrant et de l'encadrant de l'encadrant	143
Figure 19 – Plusieurs niveaux d'activités individuelles et collectives.....	145
Figure 20 – Les champs d'action de l'ergonome	146
Figure 21 – Chronologie de notre intervention	164
Figure 22 – Double triangulation des données	172

Figure 23 – Chronologie des accords sur les questions de santé et sécurité au travail (2010-2012)	188
Figure 24 – Le positionnement matriciel des responsables RH locaux.....	190
Figure 25 – Extrait du tableau rempli par Victoria.....	195
Figure 26 – Les acteurs concernés par un échange de courriel(s) pendant la semaine de travail de Victoria.....	216
Figure 27 – Courriels échangés durant la semaine de travail de Victoria.....	218
Figure 28 – Le modèle "proto-ergonomique" de la situation de travail.....	410
Figure 29 – Salle de téléprésence du siège.....	415

TABLE DES ENCADRÉS

Encadré 1 – Extrait de la proposition d'intervention-recherche formulée par notre encadrant de thèse (novembre 2011)	25
Encadré 2 – Principes des Théories "X" et "Y" (McGregor, 1980 [1957], pp. 311-312 et 317-318, n.t.)	45
Encadré 3 – Méthodologie de l'enquête sur le contenu des formations en GRH.....	60
Encadré 4 – Extrait de l'annexe I de l'arrêté du 26 mai 2014	97
Encadré 5 – Les facteurs de pénibilité définis par le décret n° 2011-354 (source www.legifrance.gouv.fr)	154
Encadré 6 – Extrait de l'accord sur la prévention de la pénibilité signé en janvier 2012.....	161
Encadré 7 – Calendrier social prévisionnel du premier semestre 2016.....	261
Encadré 8 – Extrait du diaporama électronique de présentation du GPS au CHSCT de l'usine (octobre 2013).....	267
Encadré 9 – Exemple d'ordre du jour d'un séminaire RH (janvier 2014)	284
Encadré 10 – Extrait de la présentation introductive de l'atelier proposée par un ergonome consultant du Cabinet B.....	296
Encadré 11 – Extrait de l'accord sur la prévention de la pénibilité, concernant les référents ergonomie.....	322
Encadré 12 – Extrait de l'accord sur la prévention de la pénibilité, concernant les l'intégration de l'AET dans la conception et l'utilisation de la BST	323
Encadré 13 – Articles L4121-1 et L4121-2 du Code du travail	404
Encadré 14 – Extraits de la fiche de poste d'un responsable RH d'usine (texte mis en gras par nos soins)	414

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Participation au chiffre d'affaire et part des investissements de la France dans le groupe.....	30
Tableau 2 – Le thème des conditions de travail dans les accords d'entreprise en 2012 et 2013	86
Tableau 3 – Notre suivi de terrain des démarches ergonomiques dans les établissements de l'Entreprise A.....	158

TABLE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 – Les missions de la fonction dans les formations RH de niveau master62	
Graphique 2 – Taux d'emploi en pourcentage des travailleurs âgés de 55 à 64 ans, dans plusieurs pays développés, entre 1992 et 2011 (réalisé à partir de données de l'INSEE)	84
Graphique 3 – Nombre de journées de grève (JINT) pour 1 000 salariés en France, dans le secteur industriel et dans l'Entreprise A.....	184
Graphique 4 – Relevé des activités de Victoria	200
Graphique 5 – Relevé des activités planifiées et imprévues de Victoria	202
Graphique 6 – Estimation par Victoria de la priorité de ses activités.....	203
Graphique 7 – Relevé des acteurs impliqués dans les activités de Victoria	208
Graphique 8 – Courriels envoyés et reçus durant la semaine de Victoria en fonction de l'heure d'envoi.....	209

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette thèse est le fruit d'une recherche-intervention qui a débuté en 2012, dans le cadre d'un financement CIFRE¹. Elle a été réalisée dans un groupe industriel de la chimie, dans lequel nous avons travaillé pendant quatre ans, en tant qu'ergonome interne, en accompagnement de la direction des ressources humaines.

Notre thèse a été dirigée par François Daniellou de 2012 à 2015 et par Alain Garrigou de 2015 à 2017, et a été encadrée par Bernard Dugué durant les cinq années.

Origines de la recherche

Ce travail de recherche a avant tout été initié par une demande formulée par la directrice du développement des ressources humaines d'un groupe industriel de la chimie. Cette demande concernait l'accompagnement par un ergonome du déploiement d'un accord sur la prévention de la pénibilité, négocié suite à la loi du 9 novembre 2010² sur les retraites.

En analysant la littérature gestionnaire, nous avons rapidement réalisé que cette demande s'inscrivait dans un mouvement plus large de prise de conscience des enjeux de santé et sécurité au sein de la profession RH (Abord de Châtillon, 2005 ; Chakor, Abord de Châtillon et Bachelard, 2015).

Cette prise de conscience s'inscrit dans un contexte économique et social marqué par une intensification du travail (Askenazy, 2004) un vieillissement de la population active (Léon, Pôle Emploi-population et INSEE, 2011) et un renforcement du cadre législatif et réglementaire relatif à la santé et la sécurité du travail³ (SST).

Un premier enjeu de cette recherche est donc de répondre à la demande sociale et aux préoccupations de la profession RH en matière de prévention.

L'intérêt croissant des praticiens RH pour la SST croise par ailleurs une volonté de plus en plus marquée des ergonomes d'agir sur les « déterminants des déterminants » (Daniellou et Chassaing, 2014). Depuis la fin des années 1980, une partie des ergonomes de l'activité cherchent en effet à agir directement sur les processus d'organisation, de conception des systèmes de travail et de développement des compétences des travailleurs. Cette action s'est notamment traduite par un accompagnement de l'activité des acteurs chargés de concevoir et réguler les systèmes techniques et organisationnels de travail.

Or, certaines missions attenantes à la fonction RH (gestion des emplois et des compétences, gestion des relations sociales, veille juridique, etc.) font des professionnels RH des producteurs de déterminants du travail des salariés, susceptibles d'affecter leur santé et leur sécurité. Un deuxième enjeu de notre

¹ Convention industrielle de formation par la recherche

² Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010.

³ Notamment : articles L.4121-1 à 5 du code du travail, 1991 ; création du document unique d'évaluation des risques (DUER), 2001 ; loi sur la prévention de la pénibilité, 2010 ; accord national interprofessionnel sur le stress au travail, 2008.

recherche est donc de réaliser le potentiel impact des professionnels RH en matière de prévention.

Seulement, les questions de santé et sécurité sont complexes. Elles mêlent une multitude d'enjeux organisationnels et techniques et peuvent être abordées suivant une diversité d'approches. De plus, le caractère stratégique des questions de SST n'est pas toujours décelé par les décideurs de l'entreprise.

Pour les acteurs RH qui s'occupent de santé et de sécurité, leur mission de prévention vient s'insérer dans un ensemble diversifié de missions RH, souvent partagées avec d'autres fonctions (Peretti, 2012b [1996]) et dont la mise en congruence n'est pas toujours évidente. En d'autres termes, les professionnels RH font face à un risque de « balkanisation » de leur fonction (Tyson, 1987).

Par ailleurs, les professionnels RH peuvent être en difficulté pour influencer les décisions stratégiques au sein de l'entreprise (Barès et Cornolti, 2006).

Finalement, en reprenant l'expression de Clot (Clot, 2000), le travail des acteurs RH en matière de santé et sécurité peut être « empêché ».

Objectifs de la recherche

Pour faire face à ces empêchements dans l'activité de prévention, il y a une nécessité de développer le « pouvoir d'agir » (Clot, 2008) des professionnels RH, en identifiant les contributions possibles des ergonomes à ce développement. C'est l'objectif premier de ce travail de recherche.

De précédentes recherches en ergonomie (notamment Carballeda, 1997a ; Langa, 1994 ; Martin, 2010 [2000] ; Six, 2004 ; Six et Forrierre, 2011), ont démontré l'intérêt d'analyser le travail d'acteurs dont la principale tâche est de concevoir et d'encadrer le système organisationnel et technique (cadres, encadrant, concepteurs, etc.), afin d'adapter les interventions ergonomiques auprès d'eux.

Ainsi, afin d'identifier les empêchements et les leviers de développement des professionnels RH, nous proposons d'analyser leur activité en les considérant comme des travailleurs à part entière.

Nous nous intéresserons en particulier à l'articulation entre leurs activités « fonctionnelles », « métafonctionnelles » (Falzon, 1994) et collectives (Caroly, 2010 ; Falzon, Sauvagnac, Mhamdi et Darses, 1997). Nous regarderons notamment comment les activités fonctionnelles sont susceptibles d'impacter les « marges de manœuvre situationnelles » (Coutarel, Caroly, Vézina et Daniellou, 2015) des activités métafonctionnelles individuelles et collectives des acteurs RH, et comment l'encadrement de leurs espaces de discussion impacte la réalisation d'activités collectives. Il s'agira également d'analyser la contribution des ergonomes au développement des marges de manœuvre des professionnels RH dans leurs activités fonctionnelles et collectives.

Nous proposerons enfin une analyse du développement du pouvoir d'agir des professionnels RH par la construction d'une activité collective avec des acteurs de la conception industrielle, en nous arrêtant sur l'apport des objets intermédiaires élaborés par les ergonomes et ses acteurs.

Structure de la thèse

La première partie de la thèse sera consacrée à la définition de notre question de recherche en prenant comme point de départ la demande de l'entreprise. Dans le chapitre 1, nous présenterons cette demande ainsi que la proposition d'intervention que nous avons formulée, et nous ferons une rapide présentation de l'entreprise. Dans le chapitre 2, nous préciserons les diverses notions entourant les « ressources humaines » (gestion, fonction, missions, métiers, professionnels, formations RH) et nous proposerons de caractériser le travail des professionnels RH comme un travail d'encadrement. Dans le chapitre 3, nous tâcherons de mettre en lumière les liens entre les enjeux de santé et sécurité au travail, de gestion RH et de production industrielle chimique, en soulignant les contributions possibles des ergonomes.

Dans la deuxième partie, le chapitre 4 sera dédié à l'élaboration de notre cadre théorique d'analyse du travail des professionnels RH, articulant plusieurs modèles d'analyses existants, et sera conclu par la définition de nos hypothèses de recherche. Dans le chapitre 5, nous présenterons nos méthodologies d'intervention et de recherche.

Dans la troisième partie, nous soumettrons le résultat de nos analyses. Dans le chapitre 6, nous présenterons succinctement le contexte économique, social et organisationnel dans lequel s'inscrit le travail des professionnels RH de l'entreprise. Dans le chapitre 7, nous présenterons une analyse monographique du travail d'une responsable RH d'une usine. Dans le chapitre 8, nous proposerons une mise en perspective de cette monographie avec l'analyse du travail d'autres professionnels RH. Dans le chapitre 9, nous exposerons notre analyse des espaces de discussions entre acteurs RH. Dans le chapitre 10, nous nous intéresserons au développement du pouvoir d'agir des professionnels RH par la construction d'une activité collective avec des acteurs de la direction technique du groupe industriel.

La quatrième partie sera consacrée à la discussion de nos résultats d'analyse. Le chapitre 11 sera axé sur le travail des acteurs RH et le chapitre 12 sera centré sur la recherche et l'intervention ergonomique.

PARTIE I
DE LA DEMANDE
À LA QUESTION DE RECHERCHE

*« Je me demande ce que le
passé nous réserve... »*

Françoise Sagan,

Les faux-fuyants

INTRODUCTION

Dans cette partie, nous proposons de définir notre question de recherche en prenant comme point de départ une demande formulée par la direction des ressources humaines d'un groupe industriel de la chimie, concernant l'accompagnement du déploiement d'un accord sur la prévention de la pénibilité par un ergonome.

Dans le chapitre 1, nous présenterons l'origine de la demande, la proposition d'intervention que nous avons formulée et l'entreprise dans laquelle nous avons réalisé notre intervention-cherche.

Dans le chapitre 2, nous tâcherons de définir les principales notions entourant les « ressources humaines » (gestion, fonction, métiers RH) et nous préciserons le contenu des principales missions de la fonction RH. Dans ce chapitre, nous proposerons également de considérer les professionnels RH comme des cadres et encadrants, en mettant en lumière les implications de ce positionnement pour leur travail.

Dans le chapitre 3, nous mettrons en exergue l'intrication des problèmes de gestion RH, de santé et sécurité au travail, et de production dans l'industrie chimique, ainsi que les contributions possibles des ergonomes à la gestion de ces enjeux.

Enfin, nous concluons cette partie en présentant notre question de recherche.

CHAPITRE 1

PRÉSENTATION DE LA DEMANDE ET DE L'ENTREPRISE

1.1. Demande et proposition d'intervention

En octobre 2011, dans le cadre d'un séminaire de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), un chercheur du laboratoire d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux a rencontré la directrice du développement des ressources humaines (DDRH) d'un groupe industriel de la chimie. Elle lui a confié son souhait d'être accompagnée par un ergonome dans la mise en œuvre d'un accord ou d'un plan d'action, alors en négociation, sur la prévention de la pénibilité.

Cet ergonome chercheur, et futur encadrant de thèse, nous a fait part de cette opportunité d'intervention. Nous l'avons saisie, car elle présentait une double originalité. D'une part, la prévention de la pénibilité amenait une porte d'entrée originale pour un ergonome, de par son cadre législatif nouveau – même si elle conduisait *a priori* à traiter des problématiques bien connues des ergonomes. D'autre part, une intervention centrée sur l'accompagnement en interne d'une direction des ressources humaines représentait une opportunité rare pour un ergonome, en tant que chercheur et praticien.

Fin novembre 2011, après des échanges avec notre premier directeur de thèse et nous-même, notre encadrant a formulé une proposition d'intervention-recherche (voir encadré 1), à destination de la DDRH et de la responsable de la formation *corporate* du développement social¹.

Comme nous le verrons dans le chapitre 5, l'intervention que nous avons réalisée ne correspond pas exactement à cette proposition et, comme cette thèse en témoigne, le travail de recherche réalisé ne correspond pas exactement à celui qui était proposé. Mais cette proposition a néanmoins posé les premières bases de notre intervention-recherche, c'est-à-dire assurer un accompagnement de la mise en œuvre d'une démarche de prévention en matière de santé et sécurité au travail (SST), tout en cherchant à identifier les conditions de développement d'une telle démarche.

¹ Nous détaillerons le rôle et le positionnement de ces deux actrices dans le chapitre 5 et le chapitre 6.

Je vous confirme tout notre intérêt pour les missions dans l'entreprise que nous avons évoquées. Il pourrait donc s'agir d'un positionnement « d'assistance à maîtrise d'ouvrage » sur les questions de pénibilité dans un premier temps, puis sur la coordination avec les autres problématiques sociales mises en œuvre (handicap, RPS...). L'étudiant suivrait le prédiagnostic réalisé par l'INRS, contribuerait à sa mise en discussion, préparerait et encadrerait les diagnostics effectués dans les établissements (il en réaliserait deux lui-même). Il en assurerait ensuite la capitalisation pour fournir les éléments qui devront être mis en discussion avec les organisations syndicales et les instances de représentation du personnel, pour aboutir à l'élaboration d'un plan d'action. Une partie de son activité se situerait dans les liens à tisser avec les établissements en ce qui concerne les politiques sociales qui sont initiées par le siège.

Son sujet de thèse pourrait justement se situer dans l'articulation entre les préoccupations de sécurité industrielle (prévention des accidents liés à l'exploitation du process) qui sont évidemment très prégnantes dans les établissements, et les préoccupations de sécurité et de santé au travail et de prévention des risques professionnels, qui englobent les initiatives en cours conduites par le service RH. [...] Il pourrait s'agir de réfléchir aux conditions du développement d'une approche intégrée de ces deux domaines de la prévention. Ceci aurait l'intérêt de construire des liens entre siège et établissements à partir des préoccupations spécifiques de chacun, en montrant comment des synergies sont possibles entre les deux, à la fois dans l'élaboration de ces politiques, et dans leur mise en œuvre sur le terrain.

Encadré 1 – Extrait de la proposition d'intervention-recherche formulée par notre encadrant de thèse (novembre 2011)

Notre curiosité a été éveillée par deux caractéristiques de la demande.

Premièrement, dans une entreprise qui peut s'appuyer sur un service hygiène-sécurité-environnement (HSE) et des services internes ou interentreprises de santé au travail (SIST), ce sont les gestionnaires des ressources humaines qui ont en premier été mobilisés pour piloter une démarche de prévention de la pénibilité. Une des questions que nous avons alors voulu éclairer est : quelles évolutions historiques de la gestion des ressources humaines (GRH) et de l'approche des questions de SST ont pu conduire à cette situation ?

Deuxièmement, les gestionnaires RH, qui ne sont historiquement pas les principaux commanditaires d'interventions ergonomiques, ont fait appel à des ergonomes pour les accompagner en interne et pour réaliser des prédiagnostics, des diagnostics et des formations-actions. Une deuxième question que nous avons alors voulu approfondir est : quelles évolutions de la gestion RH et de l'ergonomie ont conduit acteurs RH et ergonomes à collaborer plus étroitement et quelles peuvent en être les conséquences pour la pratique et la recherche ergonomique ?

Nous tâcherons de traiter ces deux questions dans les chapitres 3 et 4. Dans un premier temps, il nous est toutefois nécessaire de préciser la terminologie qui entoure les « ressources humaines » et de donner un premier aperçu des missions et du contexte dans lesquels les questions de SST viennent s'intégrer. Ce sera l'objet du chapitre 2.

1.2. Présentation générale de l'entreprise

L'entreprise dans laquelle nous sommes intervenu est un groupe industriel français de la chimie, que nous appellerons Entreprise A. Il possède des usines et des centres de recherche dans le monde entier.

Durant les quatre années que nous avons passées en son sein, le périmètre du groupe a fait l'objet de plusieurs évolutions : une importante cession et plusieurs acquisitions. Notre action a toutefois été essentiellement circonscrite aux bornes françaises de la société mère, qui correspondent au périmètre d'application de l'accord sur la « prévention de la pénibilité »¹ et qui, avec une unique fermeture d'usine, ont été plutôt stables comparativement au reste du groupe.

1.2.1. Secteur d'activité

Le groupe fait partie de « l'industrie des industries »², il fournit en effet essentiellement d'autres entreprises industrielles. Peu de produits sont directement destinés aux particuliers. Les produits sont donc souvent vendus en grandes quantités, avec de grands conditionnements : citernes de plusieurs tonnes, « big-bags » ou « octabins » de quelques centaines de kilogrammes. Mais il existe aussi des conditionnements plus petits (fûts, bidons et sacs) qui nécessitent davantage de manutentions.

Lors de notre intervention, la production industrielle du groupe est divisée en trois pôles :

- les matériaux haute performance, comme les polymères techniques, le « plastique » que l'on peut par exemple trouver dans des chaussures de ski ;
- les spécialités industrielles³ comme la thiochimie⁴, qui est l'activité de transformation chimique des produits contenant du soufre ;
- et les *coatings*, qui sont des produits utilisés pour créer des revêtements. Ils prennent généralement la forme d'une poudre dans laquelle les objets à revêtir vont être trempés chauds. C'est ainsi qu'est par exemple obtenu le revêtement de la panier des lave-vaisselle.

¹ Les filiales françaises ont négocié et mis en œuvre une démarche de prévention de façon autonome et les autres pays où est implantée l'entreprise n'étaient concernés ni par la loi ni par l'accord.

² Une autre expression, anglophone, communément utilisée est « *business to business* », parfois abrégée « *b2b* », à ne pas confondre avec les 2Be3, qui est un *boys band*.

³ Voir note 1 p. 10.

⁴ Du grec *theion*, le soufre.

1.2.2. Implantation géographique

Pour mieux se représenter notre périmètre d'intervention, retenons que l'accompagnement de la mise en œuvre de l'accord sur la pénibilité se limitait au groupe *mère* France. Étaient concernés environ 5 000 salariés répartis dans 18 établissements, implantés quasi littéralement dans les quatre coins de l'Hexagone (voir la figure 1) :

- 12 usines (dont une qui a fermé au cours de notre intervention),
- 4 centres de recherches,
- un centre technique, informatique et administratif, dans l'agglomération lyonnaise
- le siège, en région parisienne.

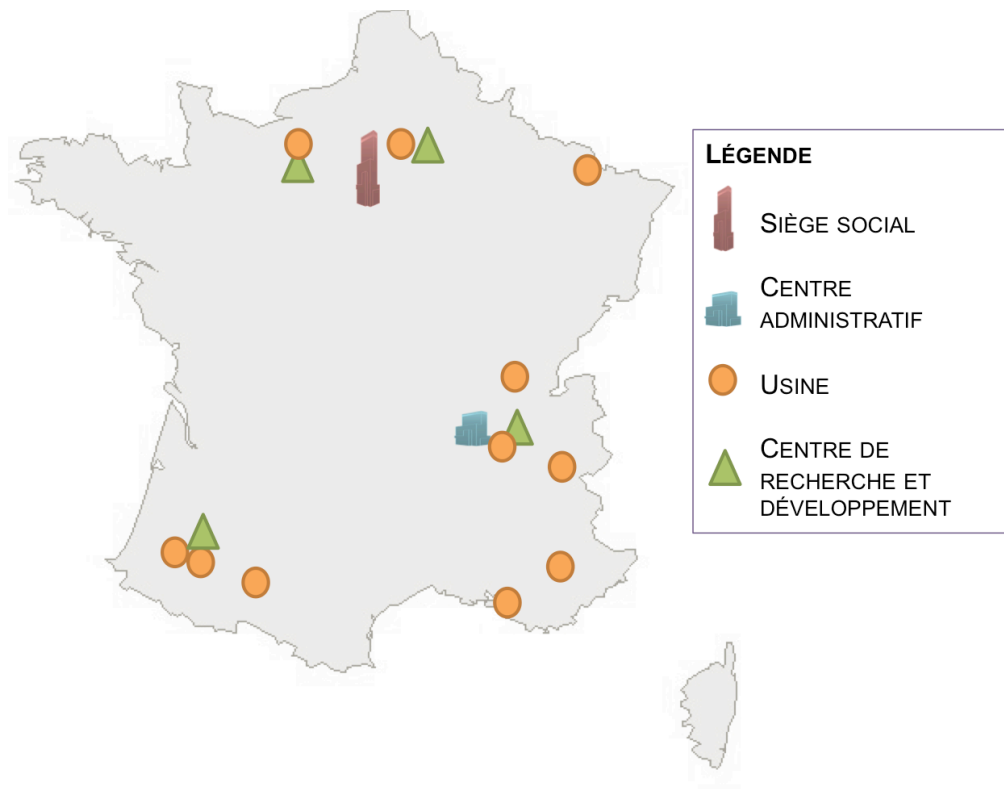


Figure 1 – Implantation des sites concernés par notre intervention

1.2.3. Histoire et situation économique de l'industrie chimique et de l'Entreprise A

Le groupe est né en 2006 par *spin-off*¹ d'un autre groupe industriel et pétrolier désireux de se séparer de sa branche chimie. Le groupe est une entreprise jeune mais avec un long passé et des usines préexistantes (Aftalion, 2007 [2001], notamment pp. 6-8 ; Michel, s.d.).

Dans le document de référence 2015, l'Entreprise A présente un chiffre d'affaires de 7,7 milliards d'euros qui, à périmètre constant, est resté stable durant notre intervention. Toujours selon ce document, au niveau mondial, en 2015, le groupe comptait 136 sites de productions et 13 centres de recherche et développement, où travaillent environ 19 000 salariés répartis dans 50 pays.

L'histoire de l'Entreprise A s'inscrit pleinement dans celle de l'industrie chimique occidentale et plus particulièrement française.

Cette histoire est caractérisée par une période faste de développement qui s'étend de la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'aux années 1970 (Chézeau, 2010, p. 300).

S'en suit une crise, exacerbée le Premier Choc pétrolier (1973), mais qui, pour Aftalion (2007 [2001], p. 1), était déjà amorcée avant 1973, causée par une surcapacité des moyens de production. L'année 1973 sera en tout cas marquée par une brusque interruption de « l'expansion régulière » de l'industrie chimique (Marthey, 1978, p. 153). En France, l'industrie chimique est en plus handicapée par une implantation éparse de ses sites de production, que l'on voulait éloignés des champs de bataille des deux Guerres mondiales. La réponse des entreprises et des états face à cette crise n'arrivera véritablement qu'à partir des années 1980, avec pour conséquence des pertes colossales pour les entreprises françaises du secteur : 4 milliards de francs² pour la seule année 1981 (Aftalion, 2007 [2001], p. 6).

De nombreuses restructurations, fusions et acquisitions ont eu lieu à partir des années 1980 (Aftalion, 2007 [2001], pp. 6-12), qui se sont prolongées dans les années 1990 (Aftalion, 2007 [2001], p. 62 ; Chapman et Edmond, 2000, notamment pp. 755-758) et jusqu'à aujourd'hui (« Chimie : record pour les fusions-acquisitions », 2016).

En France, les restructurations ont été accompagnées par des nationalisations en 1982, avec l'arrivée de François Mitterrand au pouvoir (Chabanas et Vergeau, 1996,

¹ Le *spin-off* est un type de scission d'entreprise. L'actionnariat reste identique avant l'entrée en bourse. Il y a une attribution automatique des titres de la nouvelle société aux actionnaires, par exemple lors de la distribution des dividendes. Il n'implique pas de paiement sous forme de liquidité ou d'augmentation de capital, ni de vente à un autre groupe. Autrement dit, si vous aviez 1% des parts de l'entreprise mère, après le *spin-off* vous aurez toujours 1% de l'entreprise mère et 1% de l'entreprise issue du *spin-off*.

² L'équivalent de 1,5 milliards d'euros en 2017.

p. 2), allant jusqu'à 40 % de la production de la chimie de commodité¹ et 70 % de la production pétrochimique (Aftalion, 2007 [2001], p. 7). Ces nationalisations sont suivies par des privatisations en 1986 puis de nouveau à partir de 1993, avec notamment la privatisation d'Elf-Aquitaine en 1994 (Chabanas et Vergeau, 1996, p. 2). Elle sera suivie en 2000 d'une fusion avec TotalFina, qui donnera naissance à Atofina, association de la branche chimie des deux groupes et future Arkema.

Pour répondre à la situation de crise de l'industrie chimique, les entreprises occidentales se sont adonnées à un « jeu de Monopoly » (Aftalion, 2007 [2001], p. 2), en cherchant à réduire les surcapacités, en se désengageant de la chimie de commodité pour se recentrer sur la chimie de spécialité et en réduisant les effectifs de personnel. Comme le soulignent Chapman et Edmond (2000, p. 758), les fusions/acquisitions dans la chimie sont en effet souvent suivies par « l'abandon de sites perçus comme périphériques à l'entreprise ». En France, si les effectifs tendent à se stabiliser depuis 2009, l'emploi dans l'industrie chimique est passé de 233 000 personnes en 1989 à 140 000 personnes au premier semestre 2016 (INSEE, 2016).

Bien qu'en Europe et en France la sortie de crise semble désormais consommée, avec des investissements stables voire en légère progression en France depuis le début des années 2000 (UIC, 2016, p. 41), c'est surtout en Asie que l'industrie chimique concentre son développement. En effet, entre 2000 et 2014, dans une industrie chimique mondiale en forte croissance – 5,6 % de croissance annuelle moyenne – (*ibid.*, p. 17), les parts de production dans ce secteur sont passées de 29 % à 20 % en Europe² et de 33 % à 58 % en Asie³ (UIC, 2013, p. 13, 2016, p. 18).

L'Entreprise A, de plus en plus tournée vers l'orient

L'industrie chimique se mondialise, les entreprises occidentales historiques du secteur regardent à l'est et l'Entreprise A ne fait pas exception. À la naissance du groupe, l'Europe et plus particulièrement la France étaient ses plus importantes zones d'activité. Mais ces dernières années, les parts de chiffre d'affaires de l'Amérique du Nord, de l'Asie et de l'Europe tendent vers un équilibre, défini comme un objectif par la direction du groupe.

Selon les documents de référence 2013 et 2015 de l'Entreprise A, les établissements français représentent une part des investissements corporels et incorporels⁴ courants

¹ Schématiquement, la chimie de commodité est la chimie de base, avec des productions en masse et de faibles marges, et la chimie de spécialité est celle des plus petites productions mais avec des marges plus importantes. Outre un risque réduit de surcapacité et une moins grande sensibilité aux variations économiques, la chimie de spécialité a l'avantage, comme le souligne Aftalion, de généralement nécessiter moins d'investissement en capital.

² 2,4 % pour la France seule en 2014.

³ 34,4 % pour la Chine seule en 2014.

⁴ Investissements corporels : terrain, bâtiment, installations techniques, etc.

Investissements incorporels : brevet, licence, etc.

du groupe (voir tableau 1), certes toujours proportionnellement importante, mais en diminution continue. Cet écart entre le chiffre d'affaires et les investissements réalisés en France s'explique notamment par l'existence d'usines vieillissantes dont il faut assurer le coûteux entretien ou qu'il faut reconvertir. Durant notre intervention, ces investissements courants en France représentaient en moyenne environ 200 millions d'euros par an.

Année	Participation de la France au chiffre d'affaire du groupe	Part des investissements courants du groupe consacrés aux établissements français
2012	10,0 %	47,5 %
2013	10,8 %	47,2 %
2014	10,8 %	39,6 %
2015	9,6 %	36,5 %

Tableau 1 - Participation au chiffre d'affaire et part des investissements de la France dans le groupe

Pour nous, ce contexte historique et économique est une composante majeure de la mise en œuvre de notre démarche pour des raisons que nous exposerons dans le chapitre 6. Par ailleurs, dans le chapitre 3, nous aborderons les spécificités de l'industrie chimique en matière de SST et de gestion RH. Avant cela, nous allons consacrer un chapitre à la définition des notions entourant les « ressources humaines ».

CHAPITRE 2

LES « RESSOURCES HUMAINES » : ÉTAT DES LIEUX ET PROPOSITION DE CADRE

La formule « ressources humaines », souvent abrégée « RH », est aujourd'hui entrée dans le langage courant et intégrée dans un grand nombre d'expressions, généralement associées au monde de l'entreprise. Nombreux sont les textes traitant de la gestion des ressources humaines, de la fonction et des missions des ressources humaines, du directeur ou du responsable RH.

D'après Bournois et Brabet (1993, p. 19), c'est un économiste dénommé Springer qui a utilisé pour la première fois la formule « ressources humaines », en 1817. Elle désignait alors « en termes comptables le coût de l'utilisation des hommes ».

C'est pourtant la rupture avec cette vision, prégnante dans le taylorisme, de l'homme en tant que coût, qui va être fondatrice du courant des « ressources humaines ». Il naîtra dans les années 1950 et se développera véritablement dans les entreprises à partir des années 1970 (Igalens, 1999, pp. 21-23).

Le leitmotiv de Peretti (Peretti, 2012a [1996], 2013), repris notamment par Fombonne (2001, p. 577) et Thévenet (1999, pp. 9-10) traduit le sens aujourd'hui généralement donné par les auteurs de GRH aux « ressources humaines » :

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. (Peretti, 2013, p. 1)

Pour clarifier notre propos, nous souhaitons ici faire un état des lieux de ce qu'est le monde des ressources humaines, d'une part pour préciser le sens que nous donnerons à la terminologie RH dans les chapitres suivants et d'autre part pour permettre de bien mesurer les enjeux, les objectifs, les contraintes, les contextes qui entourent les professionnels RH.

2.1. La gestion des ressources humaines : tentative de définition

Il existe presque autant de définitions de la gestion des ressources humaines (GRH) que d'auteurs traitant du sujet. Pour ne citer que quelques exemples :

- Armstrong (2006 [1977], p. 3), définit la GRH par :
 - une approche cohérente et stratégique de la gestion des atouts les plus précieux de l'organisation – les personnes y travaillant qui contribuent individuellement et collectivement pour accomplir ses objectifs.
- Pour Bournois, Livian et Thomas (1993, p. 224) – repris notamment par Abord de Châtillon, Desmarais et Meunier (2003, p. 8) – la GRH se définit comme une :

discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations.

- Byars et Rue (2006, cités par Niles, 2013, pp. 3-4, n.t.), conçoivent la GRH comme :

un système d'activités et de stratégies qui se concentre sur la gestion des salariés à tous les niveaux de l'organisation afin d'accomplir des objectifs organisationnels.

- Tremblay et Rolland (2011, p. 29), considèrent la GRH comme :

l'ensemble des pratiques de gestion touchant la dimension humaine d'une organisation et pouvant contribuer à la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

Pratique, science, art

À travers ces citations, on constate que la GRH est à la fois définie comme une science, une pratique, un système d'activités et de stratégies ou une approche stratégique de la gestion des travailleurs. Dans ses divergences à propos de son identité, la GRH rejoint d'ailleurs ici l'ergonomie qui a pu être définie comme une discipline scientifique¹, une technologie (Leplat, 2015 [1980], Introduction, emp. 55), une pratique (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg et Kerguelen, 2007 [1991]) ou un art, entendu « comme celui de l'ingénieur ou du médecin » (Wisner, 1995 [1972], p. 99)².

Parce que dans cette thèse nous nous intéressons particulièrement au travail des professionnels des ressources humaines, nous regarderons essentiellement la GRH comme un ensemble de pratiques ou comme un art, dans le sens de Wisner (*ibid.*), qui fait l'objet de réflexions chez ses « praticiens » (Schön, 1983). Nous nous intéresserons néanmoins aux modèles que la GRH a produits en tant que discipline scientifique.

Une gestion stratégique et contingente

Les définitions que nous avons citées associent presque toujours l'idée d'une gestion stratégique des individus (humains, salariés, employés) et de l'organisation avec l'idée d'un accomplissement des objectifs de l'organisation. S'il nous est difficile de nier le caractère fondamentalement humain et organisationnel de la GRH, utiliser pour la gestion le seul qualificatif de « stratégique » nous paraît incomplet, même lorsque l'on évoque la pratique des directeurs des ressources humaines. Comme le souligne Peretti (2013, p. 2), face à la multiplicité des défis de l'entreprise et la

¹ Voir notamment la définition de l'ergonomie de l'*International Ergonomics Association* (IEA), disponible sur le site : <http://www.iea.cc/> ; voir aussi Falzon (2004, p. 19) pour une traduction.

² Pour une réflexion sur ces différentes approches voir notamment Daniellou (2015a [1996]).

spécificité des contextes, « une approche contingente de la GRH s'impose ». On retrouve la même idée chez Thévenet *et al.* (2012, p. 105).

Autrement dit, les pratiques de GRH ne sont pas uniquement guidées par des impératifs stratégiques, mais aussi par une part d'arbitrage et d'incertitude, dans un contexte complexe, mouvant, et qu'on ne peut saisir dans sa totalité.

Une GRH individualisée

Si elle peut finalement participer à l'accomplissement d'objectifs collectifs de l'organisation (Bichon, 2006), plusieurs auteurs en GRH insistent sur le développement de l'individualisation de la gestion (notamment Scouarnec, 2005, pp. 123-125 ; Storey et Bacon, 1993). Elle constitue une frange de plus en plus fondamentale de la GRH, notamment à travers la gestion de carrière, la définition d'objectifs individuels, le développement personnel des salariés, l'adaptation du temps de travail, ou l'adaptation au handicap.

Gestion RH et développement RH

Dans des entreprises qui doivent en permanence s'adapter et innover dans leur course à la croissance, ou leur course à « la Reine rouge »¹ (Picq, 2011, pp. 37-39), la gestion – stratégique – des ressources humaines implique un développement de ces ressources. Si la littérature anglo-saxonne distingue souvent la « gestion des ressources humaines » et le « développement des ressources humaines » (Haslinda, 2009), la littérature francophone inclut généralement le développement des ressources humaines dans la GRH (notamment Peretti, 2013, pp. 155 *sqq.*). À travers les diverses missions de la fonction RH (voir 2.4), la GRH cherche à favoriser le maintien et le développement des compétences, des connaissances, des savoir-faire, des savoir-y-faire², des ressources physiques et mentales, au sein de l'organisation.

Une GRH partagée

Si les définitions que nous avons citées n'en font pas l'exclusion, elles n'évoquent pas la multiplicité des rôles de chaque acteur de l'entreprise. Pourtant, les praticiens de la GRH peuvent jouer différents rôles (Armstrong, 2006 [1977], pp. 56-57) et être confrontés à une diversité de rôles chez leurs interlocuteurs. C'est ce que Poley (2015, p. 147) souligne dans son analyse du travail des membres du

¹ Picq (2011, p. 38) fait référence au roman de Lewis Carroll, *De l'autre côté du miroir* (1871). Dans le livre, la Reine Rouge explique à Alice, qui s'étonne de ne pas réussir à avancer alors qu'elle court – car le paysage la suit – que « dans ce pays, il faut courir le plus vite possible pour rester à sa place ».

² Nous reprenons ici l'expression de Massoni (communication personnelle), qui insiste sur l'idée qu'une partie du savoir-faire est située et qu'il est nécessaire de penser leur transmission autour des situations réelles de travail.

CHSCT¹, en distinguant ce qui se joue dans « les régions antérieures » – la scène – et les « régions postérieures » – les coulisses – (Goffman, 1973, pp. 106 *sqq.*). Chaque acteur de l'entreprise peut à la fois être encadrant et subordonné, représentant syndical et salarié, collègue et adversaire lors de l'entraînement de rugby du mercredi : autant de situations où se jouent différents rôles – et différents postes ! – qui ne se « gèrent » pas de façon identique. Il nous semble donc utile de préciser dans notre définition que la gestion des individus s'inscrit dans cette multiplicité des rôles.

Notre définition de la GRH

Pour notre cadre de recherche, nous définirons donc la GRH comme : l'ensemble des pratiques de gestion, stratégiques et contingentes, de l'organisation et de ses acteurs – dans leurs différents rôles – visant à l'accomplissement des objectifs de l'entreprise et de ses acteurs, et au développement de l'organisation et des individus. Ces pratiques de GRH sont structurées par des modèles théoriques, des technologies, des connaissances empiriques et scientifiques, des philosophies, et sont l'objet d'activités réflexives chez leurs praticiens.

La définition de la GRH que nous proposons ne fait donc pas de cette gestion l'attribut exclusif d'une fonction ou d'un métier.

Comme le soulignent notamment Kaufman (2014, pp. 197-198) et Niles (2013, p. 4), la question de la gestion des Hommes par les Hommes au sein des entreprises a été posée – au plus tard – dès l'antiquité grecque, chinoise et égyptienne ; bien avant le XIX^e ou le XX^e siècle, durant lesquels les notions de « fonction Personnel² » et de « fonction ressources humaines » ont fait leur apparition (voir 2.3, pp. 37 *sqq.*).

Certaines opérations, aujourd'hui réalisées par les responsables des ressources humaines, comme le recrutement ou la paie (voir 2.4, p. 47), existent en effet depuis plusieurs millénaires, avec parfois une réglementation aussi très ancienne, comme l'atteste par exemple le Code de Hammurabi³ datant du XVIII^e siècle av. J.-C. Dans ce code, on trouve d'ailleurs ce qui s'apparente à un des premiers articles codifiant la compensation de la pénibilité du travail :

273. Si quiconque emploie un travailleur journalier, il devra le payer du début de l'année au cinquième mois (avril à août, quand les jours sont longs et le travail dur) six gerahs [unité de monnaie babylonienne] par jour ; du

¹ Comité hygiène sécurité et conditions de travail.

² Pour éviter toute ambiguïté, nous reprenons la formalisation de Fombonne (2001) qui utilise toujours une majuscule à « personnel » pour désigner la fonction de gestion du personnel.

³ Le Code de Hammurabi, du nom d'un roi de Babylone, est connu grâce à une stèle datée du XVIII^e siècle av. J.-C., aujourd'hui exposée au Musée du Louvre, sur laquelle sont inscrites des décisions juridiques codifiant de très nombreux aspects de la vie babylonienne et notamment les questions de salaires.

sixième mois à la fin de l'année il devra lui donner cinq gerahs par jour.
(King, 2008 [1915], p. 70, n.t.).

Il nous semble donc utile de préciser ce que viennent caractériser les notions de fonction et de métier appliquées aux ressources humaines.

2.2. La fonction « ressources humaines »

Dans le dictionnaire Larousse, la « fonction » – dans un sens économique – est définie comme un « ensemble d'opérations coordonnées qui, dans l'entreprise, tendent à la réalisation des objectifs qu'elle se fixe ».

Cette caractérisation est proche de celle de Fombonne (2001, p. 2), qui s'interroge sur ce qui a permis de passer « de la gestion à la notion de fonction Personnel », et propose de définir la fonction dans l'entreprise comme :

un sous-ensemble d'opérations, de moyens et de régulations présentant une certaine homogénéité, articulé avec d'autres sous-ensembles pour concourir au but de l'entreprise. Le concept de fonction englobe deux notions : celle d'un ensemble et celle d'une orientation active de cet ensemble vers le but de l'entreprise. On ne peut vraiment parler de fonction tant que les éléments du sous-ensemble sont dispersés entre plusieurs personnes qui ne reçoivent qu'une faible impulsion du centre et ne renvoient aux autres éléments et fonctions que des signaux peu utiles à la progression de l'ensemble.

Dans cette définition, Fombonne se rapproche de la vision, que l'on retrouve chez Fayol, d'une fonction Personnel en coordination avec les autres fonctions pour répondre aux objectifs de l'entreprise.

En effet, Henri Fayol (1841-1925), considéré comme un des précurseurs de la fonction Personnel (Fombonne, 2001, pp. 285-286 ; Igalens, 1999, pp. 20-21), définit, dans son ouvrage *Administration générale et industrielle*, les « fonctions essentielles » de l'entreprise comme des « groupes d'opérations » (Fayol, 1917 [1916], pp. 7-8), toujours présents dans l'entreprise, car nécessaires, quelle que soit sa taille. Notons que s'il intègre les missions de la fonction Personnel dans ce qu'il appelle la « fonction administrative »¹ (*ibid.*, pp. 10-12), il considère cette fonction administrative comme particulièrement essentielle à la bonne marche des autres fonctions de l'entreprise.

Nous pouvons ici retenir l'idée que pour qu'un ensemble d'opérations en gestion du personnel puisse être qualifié de « fonction », cet ensemble doit être coordonné, doit viser l'accomplissement d'objectifs de l'entreprise et doit être personnifié.

Qu'il s'agisse de la fonction Personnel ou de la fonction ressources humaines (FRH), précisons que la personnification dont parle Fombonne ne signifie pas que cette

¹ Fombonne (2001, p. 286) et Igalens (1999, p. 20) font toutefois remarquer qu'en 1900, Fayol déclare au Congrès des mines que « la charge du personnel suffirait seule à donner [au service administratif] la suprématie dans la plupart des cas » (cité par Fombonne, 2001, p. 286).

fonction est automatiquement assurée par une seule personne. Fombonne consacre d'ailleurs lui-même une large partie de son ouvrage à la « fonction Personnel *sans* chef du personnel » (2001, pp. 13-245). Non seulement les fonctions Personnel et RH peuvent être assurées par plusieurs personnes, notamment dans les bureaux du personnel ou les services RH, mais cette fonction peut aussi être incarnée par un acteur qui n'en fait pas son unique fonction. C'est en particulier le cas dans les petites entreprises (Fombonne, 2001, p. 1 ; Guillot-Soulez, 2015, p. 26 ; Lethielleux, 2014, p. 25), où cette gestion se répartit entre « le patron, le comptable de l'entreprise, éventuellement le contremaître » (Fombonne, 2001, p. 1).

Cette idée que la FRH n'appartient pas aux seuls directeurs ou responsables des ressources humaines est directrice dans le *Tous DRH* de Peretti (2012b [1996]). Dans cet ouvrage, Igalens (2012, p. 16) soutient d'ailleurs que l'évolution « quantitative » de la fonction RH – c'est-à-dire l'accroissement, l'élargissement et la complexification de ses missions – « conduit inévitablement à une décentralisation des responsabilités des spécialistes vers les opérationnels ». Pour Peretti (2012a [1996], p. 26), c'est en particulier au manager, « premier décideur RH » à tous les niveaux de la hiérarchie, d'assurer une large partie des missions de la fonction.

Une fonction RH instrumentale et « cliente »

Chez Fombonne et Fayol, la fonction de gestion du personnel apparaît en filigrane comme une fonction support des autres fonctions de l'entreprise.

Cette conception de la fonction s'adapte bien au modèle « instrumental » de la GRH (Brabet, 1993, pp. 70 *sqq.*), dans lequel la GRH est « au service de la stratégie déterminée par les contraintes de l'environnement et les valeurs des dirigeants » (*ibid.*, p. 72). C'est cette approche que l'on retrouve notamment chez Peretti (2013, pp. 11-17), pour qui la mission de la FRH est avant tout de répondre aux attentes des « clients » internes de l'entreprise (salariés, encadrement, partenaires sociaux et direction générale).

Néanmoins, malgré les difficultés que peuvent rencontrer les responsables et directeurs de ressources humaines à faire valoir leur point de vue au sein ou auprès des directions (Barès et Cornolti, 2006), le développement d'une GRH stratégique donnant une profondeur temporelle (Abord de Châtillon *et al.*, 2003, p. 11) à ses missions traditionnelles (voir 2.4, p. 47), vient remettre en question cette vision uniquement instrumentale de la FRH.

Pour Ulrich (1997, pp. 184-188), les acteurs RH sont agents du changement, voire des « designers » du système. Selon l'auteur, le rôle des professionnels RH est aussi de « maintenir la pression sur l'entreprise pour répondre aux changements » (*ibid.*, p. 187, n.t.).

Autrement dit, même si la fonction RH se définit toujours comme au service de l'entreprise, elle peut aussi être « cliente » des autres fonctions.

Nous définirons donc ici la fonction des ressources humaines comme un ensemble cohérent d'opérations relatives à la gestion des ressources humaines, visant l'accomplissement d'objectifs de l'entreprise, dans un échange réciproque de services avec les autres fonctions de l'organisation. Dans l'entreprise, cette fonction peut être incarnée, de façon exclusive ou inclusive, par une ou plusieurs personnes.

Après avoir clarifié le sens que nous donnons aux notions de GRH et de FRH, nous allons nous intéresser à leur histoire, afin de bien saisir dans quel cheminement s'inscrit notre travail.

2.3. Une brève histoire de la GRH et de la FRH

Précisons au préalable que nous nous intéresserons avant tout à la GRH et à la FRH dans leur contexte français. Leur histoire a néanmoins été influencée par les évolutions que la GRH et de la FRH ont connues dans d'autres pays occidentaux, en particulier outre-Atlantique. Nous porterons donc aussi notre regard rétrospectif au-delà des mers et des frontières.

2.3.1. GRH traditionnelle et GRH moderne

Nous l'avons vu *supra* (p. 34), la question de la gestion de l'Homme par l'Homme n'est pas nouvelle. Comme le souligne Kaufman (2014, pp. 197-198), avec une définition étendue de la GRH, « l'histoire de la GRH part de l'aube de la civilisation, quand les pharaons égyptiens et les empereurs chinois dirigeaient des dizaines de milliers de travailleurs dans la construction de la Grande Pyramide et de la Muraille de Chine ».

Afin de clarifier notre propos, précisons que lorsque nous parlerons de GRH, il faudra l'entendre dans le sens de GRH « *moderne* », que l'on distingue du modèle « *traditionnel* », tels que les définit Kaufman (2014, p. 198). Le modèle *traditionnel* est marqué par « l'absence de conception consciente de la gestion des personnes comme une activité distincte guidée par des principes et pratiques scientifiques au moins rudimentaires ». Il considère que c'est le seul modèle connu jusque dans les années 1880 aux États-Unis. Ce modèle devient de plus en plus remis en question dans les décennies suivantes. À la fin de la Première Guerre mondiale, le modèle traditionnel a disparu des entreprises les plus avancées et disparaîtra lentement des plus petites entreprises et des moins progressistes. Le modèle *moderne*, vers lequel se serait donc opéré une transition à partir des années 1880 aux États-Unis, est défini par Kaufman (*ibid.*) comme le fait que les « dirigeants d'entreprise pensent et mettent en œuvre la gestion d'une manière guidée et alimentée par une réflexion systématique, des principes scientifiques élémentaires, et des procédures administratives ». Il ne réduit ainsi donc pas la GRH moderne au fait « que les entreprises aient un service des ressources humaines ou un système de procédures

formelles de gestion du personnel ni qu'elles adoptent un modèle particulier ou une philosophie de GRH » (*ibid.*).

En Europe, l'idée que la GRH *moderne*, telle qu'elle est définie par Kaufman, ne débute qu'à la fin du XIX^e siècle est discutable. En effet, plus tôt, le Britannique Adam Smith (1723-1790) a posé les bases d'une réflexion sur la façon de fixer les salaires (A. Smith, 2005 [1776], p. 86-123), qui a certainement encore une certaine résonance aujourd'hui. Avant lui, le Français Sébastien Le Prestre (1633-1707), plus connu sous le nom de Vauban, tenta de rationaliser des travaux de terrassement en fixant les rémunérations en fonction de la charge de travail (Lahy, 1921 [1916], pp. 43-46 ; Peaucelle, 2007). Vauban a ainsi anticipé les travaux de Taylor (1919 [1911]) en définissant une « productivité "normale" » égale à la productivité des meilleurs terrassiers et en fixant « les salaires en fonction de la tâche accomplie » (Peaucelle, 2007, p. 59).

Toutefois, si en Europe la GRH *moderne* a connu des précurseurs dès le XVII^e siècle, elle n'a, comme en Amérique du Nord, véritablement pénétré les entreprises qu'à partir de la fin du XIX^e siècle.

2.3.2. Une fonction issue de la révolution industrielle

Suivant les critères proposés par Kaufman, en France la GRH *moderne* semble s'être développée plus précocement qu'aux États-Unis. En effet, pour Fombonne (2001), qui a réalisé un riche ouvrage sur l'histoire française des fonctions Personnel et ressources humaines, les prémices de la fonction Personnel se situent dans les années 1830 jusqu'à la Première Guerre mondiale, dans ce qu'il appelle « la fonction Personnel sans chef du personnel » (*ibid.*, pp. 15-245). Dans la seconde moitié du XIX^e siècle, commence à se répandre la fonction de secrétaire général, qui a pour charge la gestion administrative du personnel, « étant entendu que les décisions d'embauche, de salaires, d'affectations, de sanction, etc. restent du ressort du conseil d'administration » (*ibid.*, p. 49). Dans le dernier quart du XIX^e siècle, apparaissent progressivement les premiers « bureaux » et « chefs » du personnel, aux houillères de Béthune, au Comptoir national d'escompte, ou chez Schneider (*ibid.*, pp. 47-48) ; avec un rôle qui reste très essentiellement de gestion administrative. Chez Schneider le service du personnel est néanmoins appelé « service d'embauche », un des premiers signes d'évolution vers un véritable service du personnel.

Le principal facteur explicatif de cette précocité française est certainement l'arrivée de la révolution industrielle, synonyme de croissance des entreprises, qui sera plus tardive outre-Atlantique. En effet, comme le soulignent Abord de Châtillon, Desmarais et Meunier (2003) ou Fombonne (2001, notamment p. 2), un des principaux déterminants de l'apparition dans une entreprise d'une fonction Personnel ou ressources humaines se situe dans l'augmentation des effectifs, qui finissent par atteindre « une taille qui ne permet plus la supervision simple de l'ensemble des salariés » (Abord de Châtillon *et al.*, 2003, p. 6). En France, avant l'apparition des premiers services du personnel, le recrutement et l'administration du personnel ont

été assurés par une diversité d'acteurs. En se basant sur de nombreuses archives, Fombonne (2001, pp. 15-37) relève qu'au XIX^e siècle, lorsqu'ils ne délèguent pas ces décisions à un délégué-administrateur, un directeur général, un directeur, un comité d'administration ou de direction, ce sont les conseils d'administration eux-mêmes qui prennent directement les décisions relatives à la gestion du personnel. En conséquence, certains conseils d'administration doivent prendre un nombre considérable de décisions concernant le personnel. Fombonne évoque un exemple extrême de ces listes de décisions prises par les conseils d'administration :

Ainsi, le conseil d'administration de la Compagnie du chemin de fer Paris à Orléans, dans sa séance 15 janvier 1897, traite 122 attributions de secours, 56 demandes de secours, 2 bourses pour des filles d'ouvriers, 136 nominations, mutations et augmentations de salaires, 44 mises en invalidité, 39 gratifications, 2 radiations, 16 autorisations de congés, 16 demandes de congé-maladie, 56 révocations d'emploi. Des décisions en nombres du même ordre de grandeur sont prises au cours des séances suivantes : 22 janvier, 5 février, etc. (Fombonne, 2001, p. 19).

Imaginez le conseil d'administration de la SNCF se retrouver chaque semaine pour décider de toutes les embauches et mutations du groupe !

Par ailleurs, la révolution industrielle est à l'origine de nombreuses crises sociales, avec une forte augmentation des conflits sociaux. En France, de 267 conflits répertoriés en 1891 on passe à 1 502 en 1910 (Andréani, 1968, p. 240, cité par Fombonne, 2001). Pozzebon *et al.* (2007), qui se sont intéressés à l'histoire des ressources humaines au Canada et aux États-Unis, établissent, à l'instar de Kaufman (2014), un lien central entre l'émergence des premiers services de gestion du personnel et « l'agitation ouvrière ». Ces auteurs dessinent un lien clair entre le « problème ouvrier »¹, qui atteindra un pic à la fin de la Première Guerre mondiale et la naissance de la gestion du personnel qui devient la « solution de l'employeur » (Kaufman, 2014, p. 199).

De plus, au début du XX^e se répandent les idées de Taylor. Son œuvre principale, *The Principles of Scientific Management*, est publiée en 1911 aux États-Unis (Taylor, 1919 [1911]) et traduite dès 1912 en français. Mais son influence commence à partir de la fin du XIX^e aux États-Unis (Bernoux, 2009 [1985], p. 63). L'organisation « scientifique » du travail que défend Taylor repose sur une conception réductrice de l'Homme au travail – et de la science. Le travailleur, principalement sinon uniquement motivé par l'argent, doit exécuter des tâches organisées par la direction suivant une *one best way* qu'elle a définie. Son dialogue avec un ouvrier et le commentaire qui le suit sont révélateurs de la conception taylorienne de l'ouvrier :

“Eh bien, si tu es un homme qui vaut le prix², tu feras exactement ce que te dit cet homme, du matin jusqu'au soir. Quand il te dit de ramasser une

¹ Nous reprenons ici l'expression de Pozzebon *et al.* (2007, p. 100) qui traduit l'expression anglo-saxonne « *labor problem* ».

² « *high-priced man* ».

gueuse [en acier] et de marcher, tu la prends et tu marches, et quand il te dit de t'asseoir et de te reposer, tu t'assois. Et en plus de ça, pas d'impudence¹.”
[...]

Cela semble être des paroles dures. Et en effet elles le seraient si on les utilisait avec un mécanicien éduqué, ou même un ouvrier intelligent. Avec un homme de type mentalement lent tel que Schmidt [le nom de l'ouvrier], elles sont appropriées et ne sont pas méchantes, puisqu'elles sont efficaces pour fixer son attention sur les hauts salaires qu'il veut et à l'écart de ce que, si on y attirait son attention, il considérerait probablement comme un travail incroyablement dur. (Taylor, 1919 [1911], pp. 45-46, n.t. traduit avec l'appui de Bernoux, 2009, p. 71).

Parmi les modèles industriels d'organisation du travail, le modèle taylorien semble être celui qui se prête le moins au développement de la GRH et de la FRH telles que nous les avons définies. En effet, dans ce modèle, la vision réductrice du travailleur et du travail, et le fait que tous les déterminants du travail prescrit y soient tenus par les ingénieurs (salaire, organisation, méthode, outils, management, formation), rendent plus utile à l'entreprise un administrateur du personnel qu'un DRH.

L'arrivée du taylorisme est pourtant importante dans l'émergence de la fonction RH. D'une part, parce que, comme nous le verrons *infra* (2.3.5), le courant des « ressources humaines » s'est forgé dans la contradiction du modèle taylorien de l'Homme au travail. D'autre part, parce que les travaux de Taylor représentent certainement la première réflexion poussée, ayant fait l'objet d'expérimentations systématiques, à la fois sur l'organisation du travail, les méthodes, la motivation des salariés et les modes de management. C'est en tout cas la première à connaître une grande renommée internationale.

Par ailleurs, l'application “brutale” des principes de Taylor par ses successeurs, qui se résumera souvent à une rationalisation de l'organisation du travail et une augmentation de la productivité, entraînera elle aussi des conflits sociaux violents (Bernoux, 2009 [1985], pp. 77-78), qui, comme nous l'avons dit *supra*, ont participé à l'émergence de la fonction.

Enfin, dans le sillage de la croissance économique et des conflits sociaux, de la fin du XIX^e jusqu'à la Première Guerre mondiale, en France se développent des cadres législatifs et réglementaires relatifs au travail et au syndicalisme. Pour Fombonne (2001, pp. 51-126) et Igalens (1999, pp. 17-18), ces lois participent aussi à l'émergence d'une fonction Personnel personnifiée. Il s'agit par exemple de la loi du 21 mars 1884², autorisant la création de syndicats, ou la loi du 9 avril 1898³ considérée par Campoy *et al.* (2011, p. 212) comme « l'acte de naissance de la responsabilité (forfaitaire) de l'employeur ». Dès lors, en cas d'accident du travail, la réparation est

¹ « no back talk ».

² Disponible sur le site de la BNF : <http://gallica.bnf.fr/>

³ Disponible sur le site <http://travail-emploi.gouv.fr/>

à la charge de l'employeur « sans qu'il soit nécessaire de chercher une éventuelle faute de [sa] part » (Igalens, 1999, p. 17).

Retenons ici que si le premier élément constitutif d'une fonction ressources humaines dans l'entreprise se situe vraisemblablement dans l'augmentation des effectifs, il n'est pas le seul. La réglementation du travail et la nécessité de traiter les conflits au travail apparaissent comme autant d'éléments constitutifs historiques des fonctions Personnel et ressources humaines.

Retenons aussi que le début du XX^e siècle a été marqué par l'expansion du modèle taylorien qui participera pour différentes raisons à l'émergence de la fonction Personnel puis RH.

2.3.3. Un tournant pendant la Première Guerre mondiale

Igalens (1999) place en 1916 le début de sa rétrospective sur la gestion des ressources humaines au XX^e siècle en France. Pour lui, cette date est marquante à plusieurs titres. D'une part, c'est l'année de publication des ouvrages de Lahy (*Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel*, 1921 [1916]) et Fayol (*Administration industrielle et générale*, 1917 [1916]). D'autre part, pour Igalens – comme pour Kaufman – la Première Guerre mondiale, avec l'agitation sociale qu'elle a générée et les réorganisations qu'elle a nécessitées, a servi de catalyseur à l'apparition des services du personnel.

Enfin, la Première Guerre mondiale voit se développer les « œuvres sociales » au sein des entreprises, en particulier en destination de la main-d'œuvre féminine (crèches, garderies, restaurants d'entreprise, etc.) (Fombonne, 2001, p. 310), et dont la gestion était souvent assurée par les services du personnel.

On retrouve chez Lahy (1921 [1916]) et Fayol (1917 [1916]) les racines de ce qui a finalement conduit à la naissance de la fonction Personnel puis ressources humaines : une professionnalisation associée à un changement de regard sur le travailleur.

En effet, même s'il l'intègre dans une fonction « administrative », Fayol souligne la nécessité d'une fonction dédiée à la gestion du personnel :

La fonction administrative n'a pour organe et pour instrument que le corps social. Tandis que les autres fonctions mettent en jeu la matière et les machines, la fonction administrative n'agit que sur le personnel (Fayol, 1917 [1916], p. 25).

Notons néanmoins que, sans l'associer à Taylor, il reprend l'idée d'une nécessaire division du travail et d'une spécialisation des travailleurs :

La division du travail a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort.

L'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment des mêmes affaires, acquièrent une habileté, une assurance, une précision qui

accroissent leur rendement. Chaque changement d'occupation entraîne un effort d'adaptation qui diminue la production.

La division du travail permet de réduire le nombre d'objets sur lesquels l'attention et l'effort doivent se porter. On a reconnu que c'est le meilleur moyen d'utiliser les individus et les collectivités (*ibid.*, p. 27).

Critiquant uniquement la « négation du principe d'unité de commandement » de Taylor, Fayol semble adhérer à son système d'organisation du travail et exprime même une certaine admiration : « Nous pouvons souhaiter que l'exemple du grand ingénieur américain soit suivi à cet égard par beaucoup de nos compatriotes » (*ibid.*, p. 99).

Parallèlement, Lahy pousse à considérer le travailleur avec un regard qui se démarque nettement du Taylorisme :

W. Taylor [...] a voulu construire dans l'abstrait un ouvrier-type, travaillant dans une usine type avec des outils-types. Or, cet ouvrier-type ne correspond pas à l'idée que nous nous faisons du travailleur moderne : intelligent, actif, plein d'initiative, créateur dans le cercle de ses compétences. L'ouvrier suivant les données de W. Taylor n'est que le manoeuvre (Lahy, 1921 [1916], p. 196).

Lahy reproche par ailleurs à Taylor un manque « d'investigation scientifique » dans son travail (*ibid.*, pp. 46 *sqq.*).

À cet égard, la parution de l'ouvrage de Lahy à une époque où « l'organisation scientifique du travail » est en pleine expansion dans les entreprises, peut nous paraître d'une grande modernité.

L'ouvrage de Fayol connaîtra une renommée posthume, qui commencera une vingtaine d'années après sa première parution (Igalens, 1999, p. 20), surtout dans le monde anglo-saxon, avec notamment Urwick (1944 [1943]) puis de Koontz et O'Donnel (1955).

Si la conception du travailleur que défendait Lahy est proche de celle qui émergera dans le courant des « ressources humaines » (voir 2.3.5) et à travers sa contribution au développement de la psychotechnique, il a fortement influencé les méthodes de sélection et d'orientation au sein des entreprises.

2.3.4. L'Entre-deux-guerres : naissance de l'École des « relations humaines »

En 1924, dans les ateliers Hawthorne de la Western Electric Company près de Chicago, où étaient fabriqués des appareils téléphoniques, la direction, qui faisait face à de nombreux signes de mécontentement des salariés (absentéisme, freinage, mauvaise qualité), entreprit d'améliorer les conditions de travail, en commençant par des expériences sur l'éclairage des ateliers, avec la collaboration d'universitaires (Bernoux, 2009 [1985], pp. 81-82).

Ces expériences sur l'éclairage s'étalèrent de 1924 à 1927. Elles sont notamment connues parce que leurs résultats furent assez inattendus. En effet, les groupes de travailleurs observés augmentaient leur productivité lorsqu'on augmentait l'éclairage, mais aussi lorsqu'on le baissait, et même lorsqu'il était inchangé (groupe de contrôle).

Sous la direction d'Elton Mayo (1880-1949), des psychologues et des sociologues prolongèrent ces travaux de recherche dans ces ateliers durant six ans. Ils réalisèrent une série d'expériences – dites du « *test room* » – auprès d'un groupe d'ouvrières volontaires, en modifiant successivement plusieurs facteurs (système de salaire, pause, temps de travail, collation) (Mayo, 1933, pp. 55-76 ; Roethlisberger et Dickson, 1939, pp. 3-186). À chaque changement opéré, la productivité augmentait ou stagnait. Ces expériences furent suivies par une série d'expériences avec d'autres groupes et une grande campagne d'entretiens (Mayo, 1933, pp. 77-98 ; Roethlisberger et Dickson, 1939, pp. 189-205).

Pour comprendre les phénomènes observés, plusieurs explications furent avancées. La première explication est aujourd'hui connue sous le nom « d'effet Hawthorne », que Bernoux (2009 [1985], p. 84) résume schématiquement ainsi : « les gens réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'eux pour améliorer leur situation, surtout s'ils sont dans une faible position dans l'entreprise ». Une deuxième explication réside dans l'importance de la vie de groupe et son influence sur chaque individu, ce que le taylorisme avait négligé voire tenté de neutraliser en faisant du travailleur un être isolé. Cette influence du collectif se traduisait notamment par une synchronisation naturelle de la productivité entre les ouvrières. Une troisième explication se trouve dans l'influence du « moral » des ouvrières sur la production. Ce « moral » était dépendant de la relation entre les ouvrières, mais aussi de leur relation avec leur agent de maîtrise. Durant l'expérience, le rôle de ce dernier évolua, « s'effaçant devant l'observateur pour les fonctions de contrôle et d'organisation » (*ibid.*, p. 85), accordant ainsi plus de temps à d'autres aspects de son travail. L'expérience fit évoluer la vision de ce que pouvait faire un contremaître : d'une fonction concentrée sur le contrôle et le commandement son rôle passa à une fonction davantage dédiée à l'écoute et au conseil. Enfin, les entretiens montrèrent l'importance pour les ouvrières de comprendre le sens de leur travail.

Les travaux de Mayo et de son équipe servirent de fondation à l'École des « relations humaines ». Pour DeNisi, Wilson et Biteman (2014, p. 220, n.t.) c'est grâce à ces travaux que « de grandes entreprises ont commencé à percevoir le potentiel intérêt de garder leurs salariés heureux », non seulement parce que cela permettait d'avoir des salariés plus productifs, mais aussi parce qu'ils étaient ainsi moins tentés par le syndicalisme. Ainsi, à partir des années 1940, aux États-Unis, les services autonomes du personnel commencèrent à voir leur mission s'étendre à la satisfaction des salariés.

Toutefois, s'ils ont permis de réinterroger de nombreux aspects du modèle taylorien, en montrant que l'Homme au travail était physiquement, psychologiquement et socialement plus complexe, leur impact restera limité. Les expériences de Hawthorne ont notamment été critiquées pour leur méthodologie. Pour Bernoux (2009 [1985], pp. 88-89), « l'échec des meilleures intuitions de l'école » est aussi dû au fait que leurs

recherches visent finalement à « mieux rationaliser » la conduite du groupe, en considérant l'individu et le groupe comme les « éléments d'une mécanique d'ensemble » à qui on ne confère aucun pouvoir de décision, la direction restant l'entité porteuse du raisonnement « logique ».

La contradiction du paradigme taylorien n'est donc pas totale. La véritable rupture se manifesterà à partir des années 1950, avec la naissance du courant des « ressources humaines » (Igalens, 1999, p. 22).

2.3.5. L'histoire de la GRH de X à Y : la naissance du courant des « ressources humaines »

En 1957, Douglas Murray McGregor (1906-1964) écrit *The Human Side of Enterprise*, un article dans lequel il propose une nouvelle approche du management, la « Théorie Y », qu'il oppose à la conception « conventionnelle » du management qu'il appelle « Théorie X » (voir encadré 2 *infra*) et qui découle du modèle taylorien. Son article s'inscrit dans la lignée des travaux sur la motivation de Maslow (1943, 1954) et sur le management de Drucker (1993 [1954]). Le postulat principal de McGregor est que la vision de l'Homme au travail dans la « Théorie X » – un travailleur indolent, indifférent aux intérêts de l'organisation, qui n'aime pas les responsabilités – n'est pas le résultat de la nature humaine, mais le produit de l'organisation du travail, « les *symptômes* d'une maladie » (McGregor, 1980 [1957], p. 316). Pour lui, le management de type « X » n'est plus apte à motiver les travailleurs qui ont réussi à satisfaire leurs besoins les plus élémentaires – du pain et un toit – par le travail. Il devient alors nécessaire de mettre en œuvre des modes de management qui répondent à des besoins « plus élevés », en permettant aux travailleurs de réaliser leur potentiel de développement, de s'accomplir par le travail, de développer des savoirs, de gagner en indépendance, d'être reconnus, d'être respectés par leurs pairs. McGregor invite ainsi à mettre en œuvre une organisation du travail laissant plus de marges de manœuvre, accordant plus de délégations, avec un management plus participatif et laissant davantage de pouvoir de décision aux travailleurs. En des termes plus modernes, on parlerait d'organisation « subsidiariste » (Petit et Dugué, 2010b) et « capacitante » (Falzon, 2013b).

Dans son article, McGregor reconnaît qu'il n'a pas encore les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre sa « Théorie Y » et qu'il faudra plusieurs années pour y parvenir. Mais il considère que c'est une voie nécessaire pour les organisations industrielles qui veulent gagner en performance.

« Théorie X » :

1. Le management est responsable de l'organisation des éléments productifs de l'entreprise – l'argent, le matériel, les équipements, les personnes – dans l'intérêt des objectifs économiques.
2. Par rapport aux personnes, le processus consiste à diriger leurs efforts, les motiver, contrôler leurs actions, modifier leur comportement pour les adapter aux besoins de l'organisation.
3. Sans cette intervention active du management, les personnes seraient passives – voire rétives – face aux besoins de l'organisation. Elles doivent donc être persuadées, récompensées, punies, contrôlées – leurs activités doivent être dirigées. C'est la tâche du management – dans la gestion des managers subordonnés ou des travailleurs. On résume souvent ceci en disant que le management consiste à faire faire les choses par d'autres personnes.

[...]

4. L'Homme moyen est par nature indolent – il travaille le moins possible.
5. Il manque d'ambition, déteste les responsabilités, préfère être dirigé.
6. Il est par nature égocentré, indifférent aux besoins organisationnels.
7. Il est par nature résistant au changement.
8. Il est crédule, pas très brillant, le dupe parfait pour le charlatan et le démagogue.

« Théorie Y » :

1. Le management est responsable de l'organisation des éléments productifs de l'entreprise – l'argent, le matériel, les équipements, les personnes – dans l'intérêt des objectifs économiques.
2. Les personnes ne sont pas par nature passives ou rétives face aux besoins organisationnels. Elles le sont devenues à cause de leur vécu dans les organisations.
3. La motivation, le potentiel de développement, la capacité d'assumer des responsabilités, l'aptitude à un comportement allant dans le sens des objectifs de l'organisation sont tous présents chez les gens. Le management ne leur inculque pas. C'est une responsabilité du management de donner l'opportunité aux personnes de révéler et développer ces caractéristiques humaines pour eux-mêmes.
4. La tâche essentielle du management est d'adapter les conditions organisationnelles et les modes opératoires pour que les personnes puissent davantage accomplir leurs propres buts en dirigeant leurs propres efforts dans le sens des objectifs organisationnels.

Encadré 2 – Principes des Théories "X" et "Y"
(McGregor, 1980 [1957], pp. 311-312 et 317-318, n.t.)

La pensée de McGregor est caractéristique du courant des « ressources humaines » qui se développe dans l'Après-guerre, en particulier aux États-Unis. Igalens (1999, p.

22) inscrit d'autres auteurs dans ce courant, tels Kurt Lewin (1890-1947), Chris Argyris (1923-2013), ou Frederick Herzberg (1923-2000)¹. En France, un des premiers à représenter ce courant est Raymond Vatiez (1921-)², qui placera « la notion de compétence au cœur de la gestion des ressources humaines » (Igalens, 1999, p. 22) et qui militera pour le développement de la formation continue.

Les théories du courant des « ressources humaines » seront mises en pratique et développées à partir des années 1960-1970 (Igalens, 1999, p. 22), le terme même de « ressources humaines » pénétrant « très discrètement » le langage à cette période (Fombonne, 2001, p. 576). Ces théories auront un impact sur « les techniques de description et d'analyse des emplois », sur les échelles de rémunération, sur l'enrichissement des tâches, sur les méthodes de management – notamment avec l'arrivée de la « direction participative par les objectifs (DPPO) » (Igalens, *op. cit.*). Cette période est aussi celle du développement de nouveaux outils de gestion, en particulier avec l'informatisation, mais également avec la gestion prévisionnelle des emplois, qui donnera une portée plus stratégique à la GRH (*ibid.*, pp. 22-23).

2.3.6. Du chef du personnel au DRH : les ressources humaines à partir des années 1970

Selon Igalens, le « changement de perspective de la gestion du travail et l'émergence de la GRH » s'opèrent lors des congrès des chefs du personnel de Genève (1972) et Lisbonne (1973). Mais les recherches de Fombonne (2001, p. 576) montrent que l'expression « ressources humaines », et les principes qu'elle sous-tend marquent déjà la littérature francophone dans les années qui précèdent.

Les années 1970 sont celles de l'aboutissement d'un processus de professionnalisation d'une fonction consacrée à la gestion du personnel, et de reconnaissance de son importance stratégique. Progressivement, les « chefs du personnel » deviennent « directeurs du personnel », puis « responsables/directeurs des ressources humaines » (*ibid.*, pp. 577-578). Ces professionnels sont de plus en plus souvent rattachés à la direction générale, et intègrent de plus en plus les comités de direction.

Comme nous l'avons vu dans la section 2.5.2, c'est aussi à cette période que les « ressources humaines » font leur entrée dans l'enseignement.

La fonction RH telle que nous la connaissons aujourd'hui a donc une longue préhistoire, mais une histoire relativement récente. Si elle est initialement fondée sur les missions d'administration du personnel, de recrutement et de relation sociale, de nombreuses autres missions sont aujourd'hui intégrées dans la fonction RH. Dans le point suivant, nous proposons de porter notre attention sur les principales missions attenantes à la fonction RH.

¹ Voir notamment : Argyris (1957), Herzberg (1971 [1966], 1976), Lewin (1948).

² Voir notamment : Vatiez (1960).

2.4. Les missions de la fonction ressources humaines

La littérature spécialisée en GRH propose diverses déclinaisons des missions comprises dans la FRH. Cette diversité s'explique en partie par les évolutions historiques de la fonction, sinon par la multiplicité des approches et des cultures de la GRH.

Plutôt que d'arbitrer entre les différents points de vue, nous proposons ici, d'une part, de faire état des missions qui sont communément considérées au cœur de la FRH et, d'autre part, de compléter la liste par des missions connexes suggérées de façon plus éparse par les auteurs. Nous présentons ci-dessous de façon condensée ces missions telles qu'elles sont présentées dans la littérature, en nous appuyant prioritairement sur des manuels de GRH.

Cette liste "candide" devrait permettre au lecteur novice en GRH d'avoir un aperçu du champ théorique d'action de la FRH et de confronter cette définition littéraire du prescrit de métier avec les réalités, révélées par notre analyse, du travail des praticiens RH.

2.4.1. Le cœur de la fonction

Certes présentées ou associées avec quelques nuances par les différents auteurs de manuels en GRH que nous avons consultés, on retrouve un certain nombre de constantes en matière de mission propre à la FRH chez Abord de Châtillon *et al.* (2003), Armstrong (2006 [1977]), Besseyre des Horts (2011), Campoy *et al.* (2011), Guillot-Soulez (2015), Lethielleux (2014), Peretti (Peretti, 2012b [1996], 2013), Stankiewicz et Geuze (2010) et Thévenet *et al.* (2012).

L'administration du personnel

Cette mission inclut la gestion des salaires, la gestion des droits aux congés, la gestion des arrêts maladie, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales en matière d'emploi, et les relations avec des organismes extérieurs tels que l'URSSAF¹ ou la DIRECCTE². Cette administration du personnel est une des missions fondatrices des fonctions Personnel puis RH (voir 2.3.2 p. 38). Il s'agit à la fois de l'une des missions les plus visibles, par les salariés, du travail des praticiens RH (Campoy *et al.*, 2011, p. VII) et de l'une des moins stratégiques.

¹ Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales.

² Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

La gestion des emplois et des compétences

La gestion des emplois et des compétences (GEC) comprend le recrutement, l'évaluation des salariés, l'évaluation des postes, la gestion des carrières, les mobilités, les formations, la transmission des savoir-faire et les entretiens individuels annuels (EIA). Cette mission se révèle de plus en plus stratégique à mesure que se développe son pendant prévisionnel : la GPEC. La formation, qui est devenue plus tardivement un enjeu propre à la fonction Personnel, est aujourd'hui l'un des principaux enjeux de cette mission, au point où nous aurions pu, comme plusieurs des auteurs susnommés, l'évoquer comme une mission à part entière. Il nous a toutefois semblé plus pertinent de mettre en avant le fait que ces formations ont comme principal objectif le développement des compétences des salariés.

Nous verrons dans le (voir 3.3, p. 92) comment cette gestion de la formation et plus largement des compétences peut être un point de rencontre entre la GRH et l'ergonomie.

La gestion des relations sociales

Dans la littérature, les relations sociales sont souvent synonymes de relations avec les représentants du personnel et les organisations syndicales. On peut inclure dans cette mission la négociation avec les délégués syndicaux, la négociation et la rédaction d'accords à différents niveaux de l'organisation (établissement, entreprise, groupe), la définition du calendrier social, la prévention et la gestion des conflits sociaux, l'organisation des élections professionnelles, ainsi que la participation au comité d'entreprise (CE), au CHSCT et à la réunion avec les délégués du personnel (DP).

La gestion des rémunérations et de la masse salariale

Cette gestion est présentée comme une mission complexe d'arbitrage entre « équité interne et compétitivité externe » (Besseyre des Horts, 2011, p. 281), entre rémunération à l'ancienneté, rémunération de la performance collective ou individuelle, rémunération en fonction de la compétence, ou rémunération liée au poste. Cette rémunération peut, de plus, être distribuée suivant une multitude de moyens : salaire de base, part variable, primes collectives ou individuelles, intéressement, participation aux bénéfices, abondement de l'épargne salariale, bonification des augmentations de capital, complémentaire santé, titre restaurant, chèque cadeau, ou avantages en nature (voiture de fonction, téléphone, etc.). La gestion de la rémunération a plusieurs objectifs : stimuler la performance collective et individuelle des salariés, compenser les nuisances et risques de certains postes, rendre l'entreprise ou plus spécifiquement certains postes attractifs, maîtriser le coût de la masse salariale et des cotisations sociales, favoriser la flexibilité de l'entreprise ou inciter les salariés à prendre part au capital de l'entreprise.

Le respect des règles juridiques

Si Guillot-Soulez (2015, pp. 33-35) et Fombonne (2001, pp. 479-499) – qui en fait même un des fondements de la fonction –, abordent le respect des règles juridiques comme une mission des praticiens RH, la plupart des ouvrages consultés évoquent ce rôle de façon plus transversale au sein des autres missions. Pour la FRH, il s’agit surtout de veiller au respect du droit du travail au sein de l’entreprise. Comme le souligne Guillot-Soulez (2015, p. 33), le droit du travail émane de plusieurs sources : internationales (OIT¹, accords multilatéraux), européennes (Conseil de l’Europe, Communauté européenne, accords européens entre partenaires sociaux), nationales (lois, règlements et jurisprudence), entrepreneuriales (conventions collectives, accords collectifs, et contrats de travail). Face à cette quantité de législations, il n’est pas étonnant que les juristes en droit social puissent être aujourd’hui considérés comme appartenant à la FRH (voir 2.5).

Si le praticien RH peut se poser en garant du respect du droit du travail dans l’entreprise, il est lui-même « producteur de droit ». D’une part, comme le souligne Fombonne (2001, p. 499), il peut inviter le législateur à ajuster le droit, à travers certaines institutions telles que le MEDEF². D’autre part, il peut, au niveau de l’entreprise, participer à la négociation des accords collectifs et des contrats de travail, et il peut rédiger ou participer à la rédaction du règlement intérieur. L’accord sur la prévention de la pénibilité dans l’Entreprise A illustre bien cette double relation face au droit, dans la mesure où l’accord a été négocié par la direction RH du groupe dans le respect du cadre législatif et mis en œuvre par cette même direction et par les responsables RH d’établissement.

Notons par ailleurs que même si le praticien RH n’est pas lui-même le dirigeant de l’entreprise, il peut, par délégation, être pénalement responsable notamment en matière de durée du travail ou d’hygiène et de sécurité du travail (voir notamment Cass. crim., 2 oct. 2001, pourvoi n° 00-87075).

En résumé, le praticien RH est à la fois garant du respect et producteur de droit du travail pour l’entreprise et pour lui-même.

L’amélioration des conditions de travail et la prévention des risques

Nous consacrons le chapitre 3 aux enjeux de santé et sécurité au travail dans la fonction RH, nous ne développerons pas son contenu ici. Remarquons néanmoins déjà que, sans exception, l’ensemble des manuels listés ci-dessus consacrent un chapitre ou une grande partie à la question des conditions de travail et/ou à la gestion des risques professionnels.

¹ Organisation internationale du travail

² Mouvement des entreprises de France

2.4.2. Les missions connexes

L'information et la communication

Plusieurs auteurs (Abord de Châtillon *et al.*, 2003, pp. 150-157 ; Armstrong, 2006 [1977], pp. 817-825 ; Lethielleux, 2014, pp. 99-109 ; Peretti, 2013, pp. 193-201) consacrent une partie voire plusieurs chapitres de leur manuel à cette mission. Dans la littérature, cette communication de la FRH est le plus souvent majoritairement dirigée vers l'interne et présentée comme à la fois *descendante* et *ascendante* (Peretti, 2013, pp. 193-201).

Son pendant *descendant* prend plusieurs formes : conférence, réunion d'information, journal d'entreprise, note de service, revue de presse, affichage, plaquette, bilan social, courriers et courriels d'information. Cette mission a d'ailleurs pris une nouvelle dimension avec le développement des nouvelles technologies – numériques – d'information et de communication (NTIC). Cette communication peut avoir plusieurs objectifs : diffuser des consignes, partager la stratégie de l'entreprise, développer un sentiment d'appartenance chez les salariés, ancrer une culture, informer sur les évènements qui concernent l'entreprise (accords, politiques de rémunération ou de prévention, sur les résultats, sur les changements de législation, sur la fermeture ou ouverture de sites, etc.), gérer des situations de crise et prévenir les conflits sociaux.

La mission d'information de la FRH est aussi une mission de prise *ascendante* d'information. Grâce à « l'observation sociale » (Peretti, 2013, p. 196), aux réunions avec les partenaires sociaux, l'encadrement et les salariés, aux rencontres directes avec ces acteurs, mais aussi grâce aux enquêtes, aux réseaux sociaux ou au *reporting* de l'encadrement, les praticiens RH visent à assurer la prévention et la résolution de conflit, ainsi que la détection des préoccupations des salariés et de l'encadrement.

La gestion du système d'information RH (SIRH)

Avec l'informatisation progressive de nombreuses tâches de la FRH, les entreprises ont progressivement développé des SIRH (Besseyre des Horts, 2011, pp. 74-75). Des logiciels de paie apparus il y a une trentaine d'années, les entreprises ont évolué vers des systèmes plus complets pour gérer l'administration du personnel, mais aussi pour assurer la collecte et la production de données concernant divers enjeux de la fonction (climat social, conditions de travail, absentéisme, accidentologie, etc.) (Stankiewicz et Geuze, 2010, notamment pp. 156-159 et 300-305).

En favorisant un partage de certaines tâches de la FRH, le SIRH permet de transformer « chaque manager et chaque salarié en acteur RH » (Peretti, 2013, p. 230). Il a par ailleurs permis de mutualiser certains services de la fonction dans les grandes entreprises, au sein des centres de services partagés (CSP).

Le SIRH peut donc être perçu comme un moyen d'émancipation de la FRH qui, grâce à lui, a pu réduire les ressources nécessaires à l'administration du personnel, partager

certaines tâches avec l'encadrement et les salariés, et faciliter la transmission d'informations entre les acteurs centraux et locaux, entre les différentes fonctions, et entre les strates hiérarchiques.

Il existe néanmoins un risque que le développement des SIRH favorise aussi une certaine prise de distance – physique – entre les professionnels RH, l'encadrement et les salariés. Le professionnel RH, tenté de se reposer uniquement sur son système d'information, prendrait le risque de n'utiliser que des informations partielles, incomplètes, pour traiter des problématiques complexes. Le SIRH peut par ailleurs accroître le travail de *reporting* et d'administration des « managers opérationnels », qui les éloigne « toujours un peu plus de la conduite des activités communicationnelles autour du travail » (Detchessahar, 2011, p. 100).

L'accompagnement, la gestion et l'instigation du changement

Pour Amiel (2012), Armstrong (2006 [1977], pp. 53-56), Autissier et Guillard (2012), Dubouloz (2014), Lethielleux (2014, p. 23) ou Ulrich (1997, pp. 151-188), l'accompagnement et l'instigation du changement sont des missions clés de la FRH. Le praticien RH est, d'une part, accompagnateur de l'organisation qui fait face à des changements permanents de son environnement (social, économique, législatif, politique, etc.). Et il est, d'autre part, « agent » du changement (Ulrich, 1997), dans la mesure où sa mission est aussi de favoriser la créativité et l'innovation pour développer des organisations résilientes (Amiel, 2012, pp. 283-284), et dans la mesure où il peut être lui-même à l'origine des changements dans l'environnement de l'entreprise.

Le licenciement et la réduction des effectifs

Pourtant considéré par Campoy *et al.* (2011, p. VII) comme l'une des parties les plus visibles du travail des praticiens RH, le rôle de la fonction dans le licenciement et la réduction des effectifs est finalement un thème peu développé dans les manuels de GRH que nous avons consultés. Barès et Cornolti (2006, p. 46) soulignent qu'il y a de façon générale eu peu de travaux à ce sujet alors qu'il s'agit d'une « étape quasi inévitable dans la carrière » du praticien RH. À l'exception de celui d'Armstrong (2006, en particulier pp. 479-491) qui développe les implications pratiques du licenciement et de la réduction des effectifs pour les praticiens RH, la plupart des manuels¹ évoquent essentiellement ces questions sous l'angle du cadre législatif et juridique. Pour Armstrong (2006 [1977], p. 480, n.t.), il s'agit pourtant « peut-être de la plus désagréable, pénible et stressante de toutes les activités impliquant les acteurs des ressources humaines », car on demande à la fonction de « faire marche arrière ».

¹ Voir notamment : Abord de Châtillon *et al.* (2003, pp. 114-125), Besseyre des Horts (2011, pp. 121-122 et 382-383), Guillot Soulez (2015, pp. 217-232) Peretti (2013, pp. 96-100), ou Stankiewicz et Geuze (2010, pp. 332-334).

Sans entrer dans le détail du droit du travail français, nous pouvons distinguer deux types de licenciement : le licenciement pour motif personnel et le licenciement économique. Le licenciement pour motif personnel doit être fondé sur des « causes réelles et sérieuses » telles que les fautes graves et lourdes, les absences répétées ou prolongées, l'insuffisance professionnelle, ou l'inaptitude constatée par un médecin du travail. Le licenciement économique est prévu pour des cas de suppression d'emploi(s) liée à une réorganisation, de transformation d'emploi(s) (nouvelles tâches, informatisation, etc.), de modification d'un élément essentiel du contrat de travail (qualification, rémunération, durée du travail, etc.) refusée par le salarié, de difficultés économiques et de mutations technologiques engageant la survie de l'entreprise, et la cessation d'activité de l'entreprise (Guillot-Soulez, 2015, pp. 219-220). En fonction de la taille de l'entreprise, du statut du salarié et de l'étendue du licenciement, l'entreprise est soumise à une variété d'obligations (consultation du CE, notification à la DIRECCTE, etc.), dont le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) pour les licenciements collectifs (au moins 10 salariés sur une période de 30 jours) dans des entreprises de plus de 50 salariés. En cas de PSE, la procédure prévoit notamment des actions de reclassement interne, des actions favorisant les reclassements externes et la création d'activités nouvelles, et des actions de formations ou de validation des acquis (*ibid.*, pp. 220-225).

En plus des démarches administratives que supposent ces licenciements, le rôle du praticien RH peut alors être de « motiver » les licenciements et d'en assurer la validité juridique (voir *supra*), de recevoir les salariés en entretien, de participer à la consultation des DP ou du CE et de piloter ou d'accompagner les actions de sauvegarde de l'emploi.

Discipline et sanction

Contrepartie de sa responsabilité économique (Abord de Châtillon *et al.*, 2003, pp. 126-127) et de son devoir de préservation de la santé et de la sécurité des salariés, le dirigeant d'entreprise a, dans le respect des droits du salarié, la possibilité de mettre en œuvre certaines procédures disciplinaires. Ces sanctions peuvent aller de l'observation verbale au licenciement en passant par l'avertissement, le blâme, la mise à pied, la mutation ou la rétrogradation (*ibid.*, pp. 127-128). Les fautes pouvant faire l'objet de sanction doivent être inscrites au règlement intérieur de l'entreprise ou de l'établissement.

S'il n'est pas lui-même le dirigeant de l'entreprise, le praticien RH peut jouer plusieurs rôles dans cette procédure. Comme le souligne Fombonne (2001, p. 377), d'une part, il est « le mètre étalon qui veille à la cohérence des décisions de l'entreprise entre elles et avec la jurisprudence » et, d'autre part, « il évalue la décision en termes de risque de poursuites judiciaires, de réputation de l'entreprise, d'effet sur l'opinion interne de l'entreprise ». Son rôle d'accompagnement de la hiérarchie ou de la direction peut prendre plusieurs formes : « vérification des faits et dires, évaluation en commun de la gravité de la faute, clarification du but recherché, choix d'une sanction, application d'une procédure comportant entretien et,

s'il y a lieu, confirmation par écrit, gestion du conflit éventuel et de l'intervention des représentants du personnel, etc. » (*ibid.*).

La responsabilité sociétale de l'entreprise¹ (RSE)

Le concept de RSE est sujet à de nombreuses définition et interprétation. On peut néanmoins retenir qu'elle associe les idées de développement durable de l'entreprise, de diffusion de valeurs éthiques, de prise en considération des parties prenantes (salariés, clients, société, gouvernement, associations, etc.) (Boyer, Scotto et Tiffon, 2014) et de « prolongation naturelle des exigences légales au-delà de leur impulsion de départ » (Pasquero, 2006, p. 52). La Commission européenne (2011, p. 7) définit la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » et précise :

Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant :

- à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société;
- à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer.

La notion n'est pas nouvelle. Sa paternité est généralement attribuée à Bowen (1953). Et elle émerge dans des manuels dès les années 1960 aux États-Unis (Belmouffeq, 2014, p. 1). Mais elle ne connaît son véritable essor qu'à partir des années 1990. La RSE est alors apparue comme « un nouveau mode de régulation du capitalisme moderne » (*ibid.*, p. 2), dans un monde où émergent de nouveaux modes d'organisation qui conduisent à une intensification du travail, et où se réduit la tolérance des travailleurs autour des questions de SST (voir 3.2.1, p. 81).

La FRH est plus ou moins directement concernée par certains enjeux que l'on intègre généralement dans la notion de RSE, au point où Scouarnec (2005, pp. 126-127)

¹ Suivant les auteurs et le contenu qu'on lui prête, l'expression varie entre responsabilité *sociale* et *sociétale* de l'entreprise. La Commission européenne (2011) emploie par exemple plutôt le qualificatif « social » alors que le site du ministère de l'environnement (<http://www.developpement-durable.gouv.fr/>) – qui reprend d'ailleurs la définition de la Commission – utilise le terme « sociétal ». S'il est difficile d'arbitrer entre les deux qualificatifs, tant leurs définitions sont proches, le terme « sociétal » a l'avantage de se distinguer plus clairement des « relations sociales » de l'entreprise et d'insister sur l'idée que la RSE englobe le rapport de l'entreprise à l'ensemble de la société.

envisage la transformation du DRH en directeur de la RSE. Il s'agit notamment de la non-discrimination, de l'égalité professionnelle, de la diversité, de la prévention des risques psychosociaux, de l'amélioration des conditions de travail, de la communication, de l'intégration ou de l'adaptation du travail de salariés en situation de handicap ou encore de l'amélioration du dialogue social. Finalement, chaque mission de la fonction RH semble concernée par la RSE.

Une partie des objets de la RSE sont cadrés juridiquement, mais comme le souligne Pasquero (2006), le principe de la RSE est de prolonger les exigences législatives au-delà des textes. Ce prolongement peut prendre la forme de normes, d'accords, de plans d'action ou de charte.

Même si l'enjeu de la RSE n'a pas été un déterminant direct de notre intervention, la démarche mise en œuvre et l'accord sur la prévention de la pénibilité, qui dépassent les obligations légales en matière de prévention, s'inscrivent bien dans le cadre de cette responsabilité sociétale.

La gestion internationale des ressources humaines

Nous développerons peu ce point, car dans le cadre de notre intervention, dans une entreprise certes mondiale, mais dans un périmètre uniquement français, nous n'avons pas été véritablement confronté aux enjeux internationaux.

On assiste depuis quelques décennies à une intense mondialisation de l'économie et une internationalisation des entreprises qui exigent certaines adaptations de la FRH. Outre les adaptations nécessaires aux spécificités culturelles, à la communication, aux expatriations, et outre les ajustements du SIRH et des stratégies RH (Abord de Châtillon *et al.*, 2003, pp. 198-205 ; Besseyre des Horts, 2011, pp. 94-111), la fonction RH doit s'adapter à de nombreux défis propres à chaque pays ou région. Ces défis peuvent résider dans le développement des compétences pour avoir davantage d'ouvriers et d'encadrement qualifiés, dans le recrutement, alors tous les diplômes ne sont pas équivalents, dans des modes de dialogue social atypiques, voire dans la création même d'une FRH reconnue (Gilbert, Le Boulaire et Krylov, 2014).

De plus, comme le soulignent Bonnet, Savall et Zardet (2006, p. 2), « la mondialisation de l'économie progresse à un rythme plus rapide que l'harmonisation des normes sociales, malgré les efforts du BIT¹ ». Si ces auteurs en retiennent surtout un possible désavantage concurrentiel entre les pays en fonction de leurs normes, nous y voyons aussi un enjeu pour les ressources humaines qui doivent s'adapter à des normes et des cadres juridiques multiples.

¹ Bureau international du travail.

2.4.3. Un risque de « balkanisation » de la fonction

Nous venons de le mesurer, les missions attenantes à la fonction RH sont nombreuses. Mais certaines problématiques peuvent être abordées de façon transversale au sein de plusieurs missions. Le départ en retraite, par exemple, peut être posé à la fois comme une question d'administration du personnel (transmission des documents nécessaires), de rétribution (prime, dispense d'activité), de gestion des emplois et compétences (formation, transmission des savoir-faire), de relations sociales (négociation sur les dispenses d'activité) ou de SST (compte personnel de prévention de la pénibilité).

Les objectifs de certaines missions de la fonction peuvent alors entrer en conflit. Dans le cas d'un départ à la retraite ou d'une mutation, ce qui fait sens en termes de maîtrise des rémunérations (éviter qu'un poste soit doublé) n'est pas ce qui fait sens en termes de GPEC (assurer la transmission des savoir-faire).

Les conflits entre les missions peuvent d'ailleurs être exacerbés par la spécialisation des prescripteurs. Dans les grandes entreprises, les missions de la fonction RH peuvent être réparties entre divers spécialistes qui élaborent des prescriptions pour des responsables RH généralistes. Ces derniers doivent alors parfois gérer des tensions entre plusieurs prescrits, issus de différents prescripteurs au sein même de la fonction RH.

Certaines missions sont de surcroît partagées avec d'autres fonctions. Par exemple, les encadrants doivent souvent remplir des tâches d'administration du personnel (enregistrer les absences, les retards ou les heures supplémentaires), des tâches gestion des emplois et compétences (organiser des remplacements, former et faire former des salariés ou encore gérer les promotions) et des tâches de gestion des rémunérations (distribuer les enveloppes d'augmentations individuelles).

Comme le souligne Tyson (1987, p. 530), cette multiplicité des missions implique par ailleurs de mobiliser des connaissances « incroyablement éclectiques » pour bien faire son travail : obligations légales, conventions, accords, prélèvements sociaux, subventions existantes, situations des salariés, programmes de formations, grilles de salaires, techniques de communication, méthodes de négociation, etc. L'étendue des connaissances nécessaires rend difficilement atteignable la maîtrise de toutes les missions RH et explique la spécialisation de certains professionnels des ressources humaines.

Les praticiens RH doivent donc assurer de nombreuses missions sources d'injonctions contradictoires et souvent partagées avec d'autres acteurs de l'entreprise. Notre propos rejoint celui de Tyson (1987, pp. 530-531, n.t.) qui anticipait une « balkanisation » progressive de la fonction RH :

Le territoire qui aurait pu être défini comme le pays de la fonction du personnel est envahi, vendu, subdivisé et mis en location à des consultants, des sub-spécialistes et des cadres hiérarchiques, dont les alliances transversales ne correspondent pas à une fonction cohérente et séparée.

Comme nous l'avons souligné, la multiplicité des missions et des connaissances et savoir-faire qu'elles mobilisent est à l'origine d'une spécialisation des métiers au sein de la FRH. Dans le point suivant, nous présentons succinctement ces spécialisations et comment les diverses missions RH vivent dans les formations à la gestion des ressources humaines.

2.5. Les métiers et formations de la FRH

Nous l'avons précisé plus haut (voir 2.2), la FRH dans l'entreprise peut être assurée par le directeur général ou un manager. Elle est néanmoins aujourd'hui au cœur d'une activité professionnelle spécifique, décomposée en plusieurs métiers pour lesquels il est possible de suivre une diversité de formations.

2.5.1. Les métiers RH

Précisons d'abord la notion de métier. Pour La Treille (1980 ; cité par Tourmen, 2007, p. 18), la notion de métier réunit trois paramètres : l'existence d'une formation spécifique, la reconnaissance du métier par autrui et le regroupement des personnes exerçant ce métier. Tourmen (*ibid.*, pp. 18-19) y ajoute un critère de revendication d'une identité spécifique et de stabilisation de savoir-faire, s'accordant ainsi avec Massoni et de Roux (2012) qui font du métier le « noyau dur » de l'identité professionnelle (p. 67) et considèrent que le métier « recouvre un ensemble de savoir-faire » (p. 12).

En suivant ces définitions, les nombreuses formations en RH (voir 2.5.2), les associations comme l'AGRH¹ ou l'ANDRH², les manuels de GRH que nous avons cités ainsi que les personnes se présentant comme « RH », « DRH », « responsable formation » ou « chargé de recrutement » suffisent à montrer que s'est bien constituée une communauté de métier autour de la FRH.

Une diversité de métiers

La fiche métier ROME³ M1503⁴ répertorie 23 métiers dans le « Management des ressources humaines ». Parallèlement, l'APEC⁵ (2013) recense 17 métiers « cadres RH » qu'elle regroupe en quatre familles.

À partir d'autres données disponibles sur le site de l'APEC¹, nous avons complété ces répertoires en conservant les mêmes familles pour proposer un panorama des métiers RH :

¹ Association francophone de gestion des ressources humaines

² Association nationale des DRH

³ Répertoire opérationnel des métiers et des emplois

⁴ Disponible sur le site : <http://candidat.pole-emploi.fr>

⁵ Association pour l'emploi des cadres

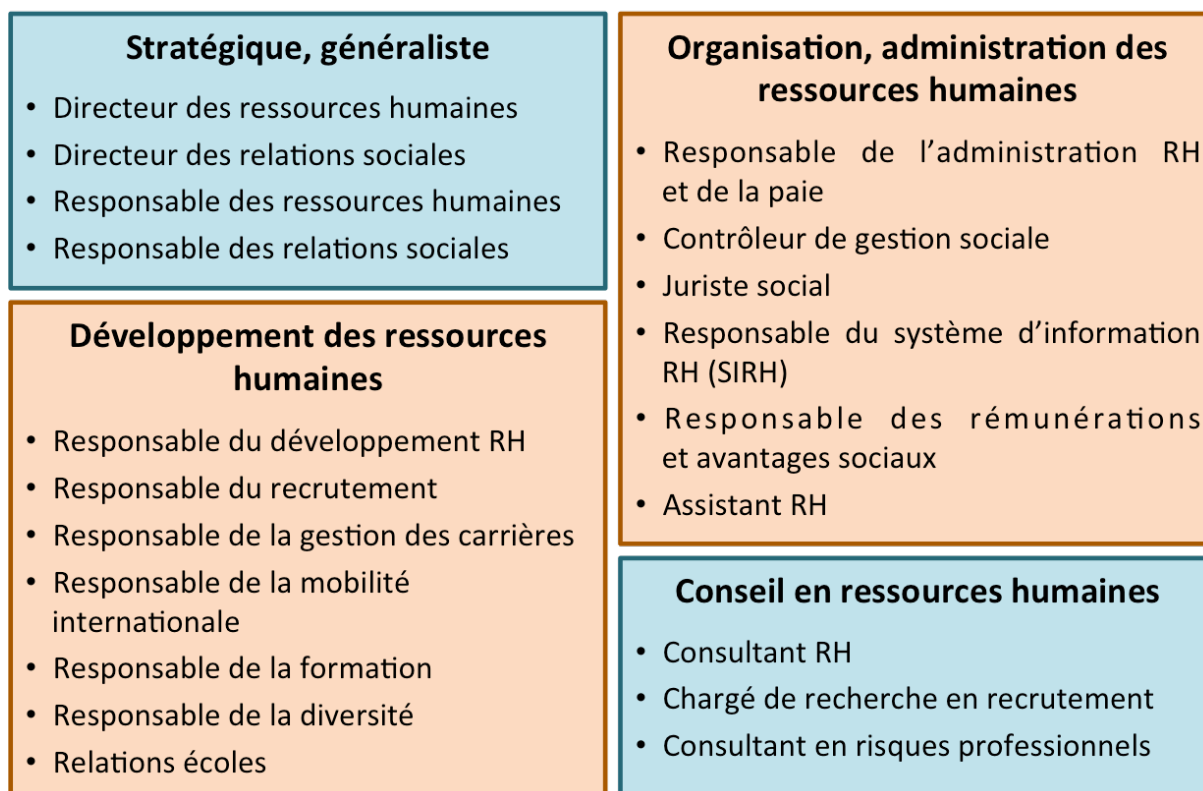


Figure 2 – Les métiers RH

Notons toutefois que d'autres découpages des métiers de la FRH sont possibles et que dans l'entreprise un seul praticien RH peut assurer plusieurs métiers et qu'un chargé de mission peut avoir des tâches très spécifiques au sein d'un métier.

Dans l'Entreprise A, nous avons été amené à croiser des acteurs appartenant à la quasi-totalité de ces métiers, mais nous n'avons été en étroite collaboration qu'avec une partie d'entre eux dans le cadre de notre intervention (voir chapitres 5 et 6).

2.5.2. Les formations RH

Fombonne (2001, p. 615) souligne que, dès les années 1880, Émile Cheysson (1836-1910), ancien directeur chez Schneider, propose des enseignements prémices d'une formation à la fonction Personnel en France. Mais les formations à l'administration et la gestion du personnel ne se développent et ne se structurent véritablement qu'à partir de la fin des années 1960 (*ibid.*, p. 622). Et il faudra attendre les années 1970 pour que les « ressources humaines » fassent leur apparition dans l'enseignement.

À l'image des métiers, les formations à la FRH se sont depuis diversifiées. Ainsi on trouve des masters permettant de se spécialiser en gestion internationale des ressources humaines, en développement RH, en gestion stratégique, à la RSE, dans le

¹ <https://cadres.apec.fr>

droit social, dans le SIRH, etc. (voir *infra* dans ce point). Certaines évolutions des formations sont par ailleurs révélatrices d'un intérêt croissant pour les questions de SST et d'un rapprochement des champs de la GRH et de l'ergonomie.

Pour son palmarès 2014, *Liaisons Sociales Magazine*¹ établissait un classement à partir d'une liste de 65 formations en GRH de niveau master, mais en recensait 133 au total en France.

Une recherche à partir de la base de donnée du site *l'Étudiant*² (voir encadré 3, p. 60) avec les mots-clés « master ressources humaines », nous a permis de recenser 82³ formations de niveau master avec « ressources humaines » dans leur intitulé.

Les professionnels RH : origines diverses

Comme le rappelle Duyck (2005, p. 201), la demande des entreprises en professionnels de la GRH et la réponse universitaire à cette demande sont récentes. Une enquête de Barthe (2001, cité par Duyck, 2005) révèle d'ailleurs qu'au sein de son échantillon rares sont les DRH issus d'une formation initiale en GRH, la majorité ayant suivi une formation continue. Dans une étude de 1988 reprise par Fombonne (2001, pp. 579-580), le constat est similaire : deux tiers des répondants ont exercé d'autres fonctions avant d'entrer dans la FRH. Et si l'enquête de Duyck, réalisée à partir de 198 CV de DRH, montre que les formations spécialisées en GRH sont un « véritable passeport » pour la fonction, près des deux tiers de son échantillon ont suivi d'autres spécialisations durant la formation initiale.

En comparant les enquêtes reprises par Fombonne (2001, pp. 579-580), datant des années 1970-80, et celle de Duyck (2005), nous notons néanmoins un recul de la part de DRH provenant d'une formation juridique – un temps principal pourvoyeur de la fonction. Même si le manque d'informations sur la méthodologie des enquêtes citées par Fombonne nous oblige à la prudence, nous considérons révélateur le passage d'une proportion de DRH “d'origine” juridique comprise dans une fourchette de 25 % à 48 %, dans les enquêtes reprises par Fombonne, à une proportion de moins de 8 % dans l'enquête de Duyck. Pour les praticiens RH, le droit social reste pourtant l'un des principaux enjeux de la fonction (APEC/Liaisons Sociales, 2009, p. 1). Autrement dit, la fonction reste très imprégnée par le juridique, mais beaucoup moins par les juristes.

¹ Disponible sur le site : <http://www.wk-rh.fr>

² <http://www.letudiant.fr>

³ L'écart avec les 133 formations recensées par *Liaisons Sociales* en 2014, s'explique au moins en partie par le fait que la liste de la revue intégrait des masters n'ayant pas « ressources humaines » dans leur intitulé.

Pour nous, cette évolution résulte essentiellement de deux phénomènes :

- le renforcement des services RH, principalement dans les grandes entreprises, par des juristes spécialisés en droit social (APEC, 2013, p. 55), qui permet de réduire le besoin de maîtrise des questions juridiques par les autres praticiens RH ;
- l'intégration d'un enseignement juridique dans les formations à la fonction (voir *infra* dans ce point).

Durant notre recherche-intervention, il nous a par ailleurs souvent été conté que les postes de chef du personnel étaient initialement tenus par d'anciens militaires. La seule source bibliographique qui nous ayons trouvée abordant le sujet est celle de Fombonne (2001, pp. 581-590). Son constat est que le choix de militaires pour la fonction Personnel, entendus comme « militaires de carrière », fût « minoritaire plutôt que massif ». Le phénomène n'est en tout cas plus d'actualité.

Quelques repères sur le contenu des formations

Pour compléter notre état des lieux des formations RH, nous avons réalisé une enquête en juillet 2016 à partir de présentations, de plaquettes ou de syllabus de masters en « ressources humaines », et en nous basant sur la liste proposée par le site de *L'Étudiant* (voir la méthodologie dans encadré 3). Loin de l'idée d'un comparatif entre les formations, l'objectif de cette enquête est d'identifier les principaux objets enseignés dans des formations initiales en GRH permettant d'accéder à des postes de RRH ou de DRH.

Pour faire un état des lieux des objets enseignés dans les masters RH, nous avons fait le choix de baser notre enquête sur les programmes, les plaquettes et syllabus des masters, car ils nous permettent d'identifier rapidement les thèmes abordés dans chaque formation. Comme notre objectif n'était pas de réaliser un comparatif ou un palmarès des formations, mais bien d'identifier de grandes tendances transversales, nous n'avions pas besoin d'un matériau élaboré.

Nous avons choisi d'appuyer notre enquête sur la base de données du site de *L'Étudiant* pour plusieurs raisons. La première est que nous n'avons pas trouvé – à notre grand étonnement – de base de données publique permettant de chercher simplement la liste des masters RH proposés en France. La deuxième est que, parmi les sites privés, le site de *L'Étudiant* apparaît comme offrant la base de données la plus complète.

Sur le site, nous avons réalisé notre recherche avec les mots-clés « master ressources humaines », car nous voulions une liste de formations suffisamment généralistes pour accéder à des postes de DRH ou de RRH et pour être représentatives des enjeux de la fonction RH. Parti d'une première liste de 82 formations, nous en avons éliminé 14 pour diverses raisons : impossibilité de trouver un lien vers la formation référencée, absence de programme, de plaquette et de syllabus sur le site, informations trop généralistes sur le programme ou la plaquette, masters identiques proposés par un même organisme de formation dans plusieurs lieux et, dans deux cas, masters trop marginalement consacrés à la GRH.

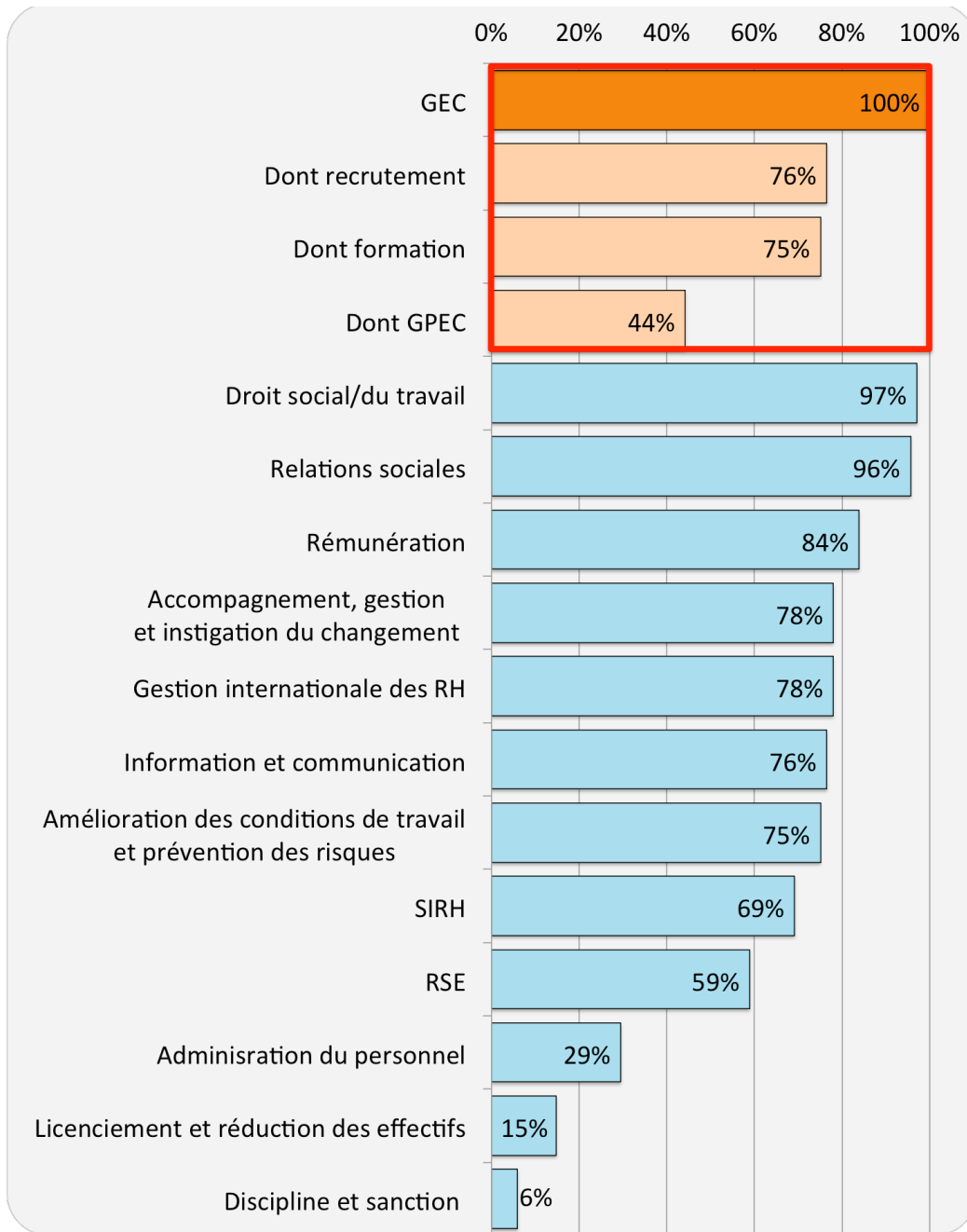
Pour chacune des 68 formations restantes, nous avons analysé le programme, la plaquette et/ou le syllabus lors d'une première revue afin d'établir une liste des principaux thèmes abordés et lors d'une deuxième revue afin de mesurer le nombre de formations abordant ces thèmes. Les thèmes que nous avons définis concernent essentiellement le contenu des missions, telles que nous les avons définies *supra* (voir 2.4). Dans certains cas, des thèmes ont pu être comptabilisés sans que les termes exacts soient utilisés : par exemple, les « relations collectives » étaient comptabilisées dans les « relations sociales ». Pour compléter notre analyse, nous avons par ailleurs porté notre attention sur les approches globales de la GRH (stratégique et contingente) et sur des disciplines connexes (psychologie et ergonomie).

Encadré 3 – Méthodologie de l'enquête sur le contenu des formations en GRH

Cette enquête est révélatrice d'une grande diversité des spécialisations. Il est en effet possible de se spécialiser dans la gestion internationale des ressources humaines (e.g. Angers, Clermont-Ferrand), dans le SIRH (Montpellier, Paris 1), dans le développement des ressources humaines (Paris 1), dans la communication (Paris 13) ou encore dans la gestion stratégique des ressources humaines (Grenoble).

L'enquête met néanmoins en lumière des tendances communes à presque toutes les formations :

- Le caractère stratégique de la fonction est mis en avant dans 82 % des programmes de formation, alors que son caractère contingent n'est abordé que dans 3 % des cas. Il n'est pas exclu que la gestion contingente des ressources humaines soit traitée de façon transversale et non comme un thème spécifique dans certaines formations. Mais les futurs praticiens RH paraissent davantage formés à élaborer des décisions stratégiques alors que les « situations de gestion » (Girin, 1990 ; Journé et Raulet-Croset, 2008) qu'ils rencontreront se caractérisent par leur contingence.
- La majorité des missions de la fonction que nous avons listées *supra* font bien l'objet d'un enseignement dans la plupart des formations (voir graphique 1).
- L'administration du personnel, considérée comme au cœur de la fonction dans les manuels RH, semble toutefois peu enseignée comme une matière distincte. Nous pouvons en partie expliquer cela par le fait qu'il existe des licences en administration du personnel, et que ce thème peut de fait apparaître moins prioritaire dans les formations de niveau master.
- Par ailleurs, le thème des licenciements et des réductions d'effectif ainsi que celui de la discipline et de la sanction sont très peu abordés. La « marche arrière » de la FRH (Armstrong, 2006 [1977], p. 480) et la discipline sont peut-être des objets d'enseignement délicats, voire déplaisants, ou qui peuvent paraître moins prioritaires. Toutefois, dans un contexte économique-social marqué par de nombreux PSE, le faible intérêt des formations pour les licenciements laisse interrogatif.
- La psychologie, suivant différentes approches (risques psychosociaux, psychologie du travail, psychologie sociale), est abordée dans plus de la moitié des formations (56 %). Le thème n'est donc pas négligé par les formations RH, mais ne semble pas encore pleinement intégré.
- Enfin, si elle est encore rare, l'ergonomie est néanmoins présente dans au moins 18 % des programmes de master. La concomitance des enjeux de l'ergonomie et de la GRH (voir 3.3, p.92) laisse toutefois penser que ce pourcentage devrait augmenter dans les prochaines années.



Graphique 1 – Les missions de la fonction dans les formations RH de niveau master

La méthodologie que nous avons employée présente toutefois plusieurs limites :

- Les programmes, plaquettes et syllabus sont des synthèses d'une ou deux pages relatives à des formations qui durent un ou deux ans. Ils ne peuvent donc être parfaitement représentatifs du contenu des formations.
- Les intitulés de chaque enseignement peuvent avoir des sens différents entre les formations. Pour consolider notre base de données, il serait souhaitable d'interroger les responsables de master pour analyser plus finement le contenu des programmes.

- Les données proviennent d'une unique source – privée. Pour une plus grande validité de notre analyse, il serait nécessaire de compléter la base de données avec d'autres sources et si possible avec des sources publiques.
- Par facilité nous n'avons pas distingué les formations uniquement de master 2 et celles qui regroupent masters 1 et 2, et nous n'avons pas davantage distingué les différentes options de chaque master.
- La liste des thèmes a été établie de façon empirique, pour une meilleure représentation du contenu des formations, il serait nécessaire d'examiner notre matériau avec un outil d'analyse lexicale.
- Enfin, nous n'avons pas trouvé d'enquête équivalente pour réaliser un comparatif.

Si le contenu des missions et des formations a évolué, des mutations ont aussi eu lieu dans la population des professionnels de la FRH. Dans le point suivant, nous dressons un panorama succinct des évolutions et de la situation actuelle.

2.6. Les professionnels de la fonction ressources humaines : genre et population

Population

Peretti (2013, p. 226) estime que le nombre de personnes travaillant au sein de la FRH en France est compris entre 200 000 et 250 000, dont environ 80 000 cadres. Ces dernières années, le marché de l'emploi dans la fonction RH est resté dynamique (APEC/ANDRH, 2014, p. 2, 2015, p. 3), avec un nombre d'offres pour des postes de cadres RH qui a augmenté plus fortement que le nombre d'offres pour l'ensemble des cadres.

Comme nous l'avons dit *infra* (voir 2.6) une large part de ces professionnels est encore issue de parcours non-RH. Mais, avec une offre de formations initiales qui s'est enrichie, la proportion de professionnels ayant un parcours strictement RH semble s'accroître.

Une fonction qui s'est progressivement féminisée

D'abord essentiellement assurée par les hommes, la fonction s'est féminisée. De 5 % de femmes parmi les chefs du personnel en 1966, après une progression lente pendant les années 1970-1980 et qui s'est accélérée dans les années 1990, le taux est passé à 27 % en 1997 (Fombonne, 2001, pp. 580-581). L'enquête de Duyck (2005, p. 210) établit une quasi-parité. Selon les baromètres ESSCA/Bodet publiés entre 2008 et 2013, le taux de féminisation de la FRH s'est stabilisé autour des deux tiers (ESSCA/Bodet, 2009, p. 4, 2013, p. 5).

2.7. Les professionnels RH, cadres et encadrants

Les professionnels RH ne sont pas tous cadres ou encadrants. D'après Peretti (2013, p. 226), les cadres RH représentent moins de la moitié d'entre eux (voir 2.6). Néanmoins, la majorité des acteurs RH dont nous avons accompagné et analysé le travail avaient un statut cadre et réalisaient un travail d'encadrement.

Nous préciserons dans un premier temps ce que nous entendons par les notions de « cadre », « encadrant » et « travail d'encadrement » et nous regarderons en quoi elles peuvent caractériser le travail des professionnels RH.

Dans un deuxième temps, nous mettrons en lumière les spécificités du travail d'encadrement des professionnels RH.

Dans le chapitre 4, nous verrons que considérer les professionnels RH comme des encadrants a des implications pour notre cadre théorique d'analyse de l'activité.

2.7.1. Cadres et encadrants : quelques jalons

Pour clarifier notre propos, explicitons la distinction que nous faisons entre « cadre » et « encadrant ». En effet, les deux termes sont souvent rapprochés dans la littérature, mais d'après nous ils renvoient à deux choses différentes.

Le terme « cadre » est une spécificité française, difficilement traduisible et qui a peu d'équivalents à l'étranger (Cousin, 2008, emp. 4019). En anglais le terme qui s'en rapproche le plus est certainement « *executive* », alors que la notion « d'encadrant » se rapproche davantage de celle de « *manager* » (Mispelblom Beyer, 2010 [2006], p. 58).

Si le terme « cadre » donne des indications sur la position du travailleur dans l'organisation et dans la société (Boltanski, 1982), il dit peu de choses sur le contenu de son travail. Comme le résume Mispelblom Beyer (2010 [2006], p. 55), « il y a des cadres qui n'encadrent personne, et des encadrants (ex. : agents de maîtrise, certains techniciens) qui ne sont pas cadres ».

« Être cadre, c'est d'abord un statut, un titre, une étiquette, bien plus qu'un travail » (Cousin, 2008, emp. 4023). Lorsque les acteurs se définissent comme « cadres », ils renvoient davantage à ce qu'ils *sont* qu'à ce qu'ils *font* (*ibid.*, emp. 4027-28).

Le terme « encadrant » est davantage révélateur de ce que fait le travailleur ainsi désigné. Mispelblom Beyer (2010 [2006], p. 48) considère comme encadrant « toute personne exerçant de près ou de loin [des] tâches d'encadrement d'autres personnes, qui lui sont plus ou moins subordonnées ».

Or, en ergonomie de l'activité, nous nous intéressons avant tout à ce que font – réellement – les acteurs. La construction d'un modèle de l'activité des *encadrants* – catégorie définie par leur tâche – nous paraît en ce sens plus accessible que l'élaboration d'un modèle de l'activité des *cadres* – catégorie définie par leur statut.

Néanmoins, comme le souligne Cousin (2008), l'étiquette de « cadre » pèse sur le travail. Le statut crée souvent une frontière sociale et parfois physique – différents bureaux, parkings, entrées, salles de repas – entre les cadres et les autres catégories de salariés. Pour certains acteurs, obtenir le statut cadre ou un nouveau grade peut alors devenir un mobile du travail. Le statut impacte les attendus de leur travail et les modes de reconnaissances de ce qu'ils font (Bigi, Cousin, Méda, Sibaud et Wiewiorka, 2015 ; Cousin, 2006, 2008).

Chez les travailleurs, le statut cadre apparaît par ailleurs comme un discriminant de la gestion du temps de travail (Abord de Châtillon et Desmarais, 2007, 2010 ; Cousin, 2004 ; Delteil et Genin, 2004). La plupart investissent beaucoup de temps dans leurs tâches et laissent le travail interférer avec leur vie privée en poursuivant leurs activités au domicile en soirée et le weekend.

Pour « faire carrière », les cadres ont souvent l'implicite devoir d'être disponibles, mobiles et d'être les animateurs ou « les courroies de transmission » des politiques l'entreprise, ils doivent leur « donner du corps » (Cousin, 2006, 2009). Ainsi, la gestion de carrière des cadres implique une forme « d'aliénation consentie » (Cousin, 2006, p. 159)¹.

En contrepartie, ils bénéficient généralement de la confiance des dirigeants et de leur propre encadrement. Elle se traduit par une plus grande autonomie que les non-cadres, dans la définition de leurs propres tâches et de leur propre emploi du temps. Toutefois, cette autonomie est relative, « limitée », elle ne traduit pas toujours la réalité contrainte du travail des cadres (2010 [2006], p. 46)².

Lorsque l'encadrant est cadre, son statut est donc susceptible d'affecter son activité. Ce qu'il *fait* est déterminé parce qu'il *est* ou ce qu'il *pourrait devenir*. Autrement dit, le statut de cadre est un *déterminant* de l'activité de l'encadrant.

2.7.2. Le travail d'encadrement : quelques repères

La littérature consacrée au travail d'encadrement – ou des *managers* – est riche et nous fournit plusieurs repères sur ce que font les encadrants.

¹ Cousin (2006, 2009) souligne toutefois que le modèle du cadre qui transmet loyalement les directives de son encadrement à des subordonnés est de moins en moins représentatif de leur travail. Pour l'auteur, il y a aujourd'hui une rupture de la confiance entre les cadres et l'entreprise.

² Ainsi, comme nous l'évoquerons dans le chapitre 4, nous ne considérons pas que « l'autonomie » soit synonyme de « marge de manœuvre » ou de « pouvoir d'agir ».

Un travail d'organisation et de régulation

Pour Mispelblom Beyer (2010 [2006]), les encadrants sont pris « entre le marteau et l'écume¹ », « entre deux forces aussi remuantes l'une que l'autre ». Ils doivent se « débrouiller » entre la pression d'en « haut » et celle d'en « bas » (*ibid.*, p. 88).

D'un côté, leur travail consiste à traduire les politiques définies par les dirigeants de l'entreprise, à intégrer les objectifs définis par leur propre encadrement et les règles issues d'une multitude de sources (lois, accords, règlement intérieur, contrat, règles de métier, etc.) pour les décliner en règles, en objectifs et en ressources pour leurs subordonnés. Les encadrants initient les projets, arbitrent entre les objectifs, orientent l'action, définissent les priorités et distribuent les ressources (Daniellou, Simard et Boissières, 2010, p. 91). Leur travail consiste également à s'assurer que l'activité des acteurs qu'ils encadrent s'inscrit bien dans les règles et objectifs qu'ils définissent. En d'autres termes, encadrer c'est « créer des cadres » et « faire cadrer l'action » (Terssac (de) et Cambon, 1998).

D'un autre côté, le travail d'encadrement est un travail d'écoute et d'observation, pour identifier et anticiper les problèmes et les besoins des acteurs encadrés, pour évaluer et sanctionner leur travail, pour s'assurer de la compatibilité des objectifs avec les ressources, pour rapporter « à sa propre hiérarchie des éléments de synthèse », des retours d'expérience (Daniellou, Simard et Boissières, *op. cit.*) et éventuellement réévaluer les règles, les objectifs et les ressources (voir figure 3 ci-dessous).

¹ Mispelblom Beyer et Bismuth (2009) parlent « d'enclume » plutôt que « d'écume », mais dans son livre Mispelblom (2010 [2006], p. 46) préfère le terme « écume » qui « convient mieux que celui d'enclume, qui suggère une passivité de l'exécution par rapport à l'activité de la direction ».

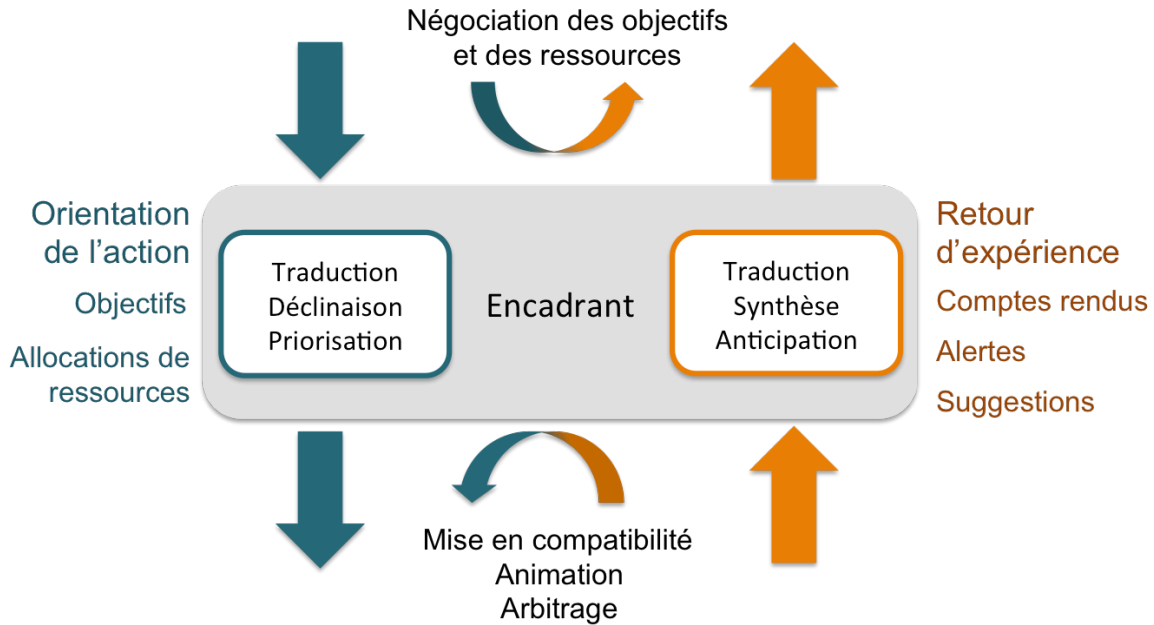


Figure 3 – Le rôle de l'encadrant (d'après Daniellou *et al.*, 2010, p. 91)

Finally, the work of framing often fits within an organization and a regulation work such as those defined by Terssac (2003b), in the measure where the framing is led to invent new rules of the organization and to transform the existing rules, in articulation with the other actors of the structure.

Only, these processes are not smooth and ordered. As emphasized by Ackoff (1979, p. 100), « the managers do not solve problems ; they manage disorders ». If their work is itself framed and must often follow procedures, a part of their activity is not planifiable and the procedures often give way to the informal and to intuition (Mintzberg, 2004 [1989]).

Moreover, in companies, all « traversées de logiques contradictoires », the framers must in permanence manage the incoherences of their injunctions, or even circumvent the rules (Cousin, 2009, p. 28). The framers can be in difficulty and they must ruse, tinker, fiddle, sometimes cheat (Cousin, 2009 ; Mispelblom Beyer, 2010 [2006]).

Un travail de négociation

The work of regulation often passes through a work of negotiation (Dugué, 2005 ; Reynaud, 1999 [1995]). The « negotiation » is here considered in a broad acceptance. It includes all formal negotiations, but also all informal negotiations, which Stimec (2009) qualifies as « ordinary ». For the author, the « ordinary negotiation » is understood as :

une situation que nous qualifions de négociation en tant qu'observateur, que les acteurs qualifiaient de négociation dans le cadre d'une démarche réflexive mais qui ne leur apparaît pas dans l'instant rentrer dans le registre de la négociation. (*ibid.*, p. 198)

Les négociations ordinaires sont des « micro-situations » dont les enjeux sont faibles, ce qui les rend difficilement identifiables par les acteurs. Mais elles surviennent quotidiennement (*ibid.*).

La transformation collective des règles apparaît de façon plus évidente dans les processus de négociation paritaire ou dans la négociation d'un contrat que dans l'élaboration d'un emploi du temps ou dans la définition des critères de qualité de la production. Mais la réélaboration des objectifs et des ressources passe bien par ces différentes formes de négociations.

Un travail de communication

Les managers consacrent beaucoup de temps à communiquer, c'est-à-dire à collecter, à traiter et à diffuser des informations (Mintzberg, 2004 [1989], 2013).

Une partie de ces communications sont écrites, sous de nombreuses formes possibles (voir 2.4.2, p. 50). Mais pour Mintzberg, ces communications sont essentiellement verbales. D'après lui, ce mode de communication est favorisé par les managers, car il leur permet « de “lire” les expressions du visage, le ton de la voix et les gestes » et car il leur offre la possibilité d'échanger des informations « en temps réel » (2004 [1989], p. 98).

Les espaces de discussion et de débat sur le travail jouent alors un rôle essentiel dans le travail des encadrants. Ils sont nécessaires à l'expression des difficultés et des besoins, au partage des logiques, des représentations, des expériences et des inventions, ainsi qu'à la mise en délibération des règles et des critères du travail « bien fait » (voir notamment Caroly, 2010 ; Clot, 2013 ; Daniellou, 1998b ; Detchessahar, 2003, 2009 ; Rocha, 2014 ; Van Belleghem et Forcioli Conti, 2015).

Cependant, les encadrants peuvent eux-mêmes éprouver des difficultés dans la réalisation de leur travail de communication. D'une part, comme le souligne Mintzberg (2004 [1989], p. 100), « le manager peut simplement être incapable de diffuser les informations utiles parce qu'elles sont inaccessibles à son conscient », car ses arbitrages se fondent en partie sur son intuition. D'autre part, la structure, les méthodes d'encadrement et certaines croyances managériales peuvent générer du « silence organisationnel »¹ (Morrison et Milliken, 2000 ; Pinder et Harlos, 2001 ; Rocha, 2014) : les acteurs préfèrent se taire sur des problèmes critiques en particulier par peur de sanction ou d'une inaction des encadrants.

¹ Nous reviendrons plus en détail sur cette notion dans le chapitre 9.

Le silence organisationnel invite donc à s'interroger sur les méthodes de l'encadrant, mais également sur son propre encadrement, ses propres injonctions. Comme le soulignent Daniellou, Simard et Boissières (2010, p. 92) :

Lorsqu'un manager se trouve pris en cisaille entre des flux d'information contradictoires, une manière de se protéger peut consister à limiter la remontée d'information en provenance du terrain.

Le manager continue alors à transmettre les informations et directives provenant de la direction, mais ne traite plus les informations remontant de la réalité du terrain. Cette protection est parfois le résultat d'une décision explicite, mais peut aussi être une défense inconsciente : un cadre débordé, constamment en réunion ou en déplacement, n'est plus « dérangé » par les informations de terrain. Cette défense protège sa santé, mais reporte le problème à l'échelon suivant dans la hiérarchie.

La prédisposition de l'encadrant à faire remonter des informations est donc déterminée par sa capacité à gérer des injonctions contradictoires et par la capacité de son propre encadrement à réévaluer les règles, les objectifs et l'allocation des ressources. Finalement, l'ensemble de la structure hiérarchique est impliqué dans les processus de régulation, et les espaces de discussion sur le travail jouent un rôle déterminant dans les différentes strates de l'organisation.

2.7.3. Les professionnels RH sont des encadrants

En particulier lorsqu'ils sont responsables ou directeurs des ressources humaines (RRH/DRH), le travail des professionnels RH est généralement assimilable à un travail d'encadrement.

D'une part, les DRH et RRH sont susceptibles d'encadrer leur propre équipe (e.g. assistants de direction, chargés de mission, adjoints, responsables de pôle, juristes).

D'autre part, dans certaines situations, les professionnels RH sont amenés à encadrer directement des acteurs non-RH de l'entreprise. Par exemple, lorsque les acteurs RH président les réunions de CHSCT ou de délégués du personnel, leur tâche consiste notamment à :

- organiser la réunion (définir son objet, inviter les participants, choisir une date) ;
- à élaborer et réélaborer les règles concernant l'objet de la réunion, mais aussi le déroulement même de la réunion ;
- à négocier sur l'objet de la réunion, mais également sur la définition de la terminologie employée ou sur les conditions de la négociation ;
- à communiquer, à informer, à s'informer, à répondre aux remontées (avant, pendant et après la réunion) ;
- tout en devant gérer une multitude d'injonctions (Code du travail, consignes de la hiérarchie) qui peuvent aussi venir de leurs interlocuteurs (maintenir le dialogue, éviter une grève, aboutir à un accord).

Enfin, les professionnels RH réalisent un encadrement du travail d'autres acteurs de l'entreprise, avec qui ils n'ont pas de relation hiérarchique directe. Cet encadrement indirect se matérialise, par exemple, par la définition de politiques en matière de GPEC ou de prévention, par l'écriture du règlement intérieur, par la délégation à d'autres acteurs de certaines tâches administratives ou par l'accompagnement des autres encadrants (conseil, formation, organisation des équipes, etc.).

Néanmoins, le travail d'encadrement des professionnels RH possède certaines spécificités qu'il est utile de souligner.

2.7.4. Les spécificités du travail d'encadrement des professionnels RH

Le travail d'encadrement des professionnels RH est en particulier marqué par trois spécificités déterminantes pour leur activité.

La multiplicité des missions de la fonction.

Nous l'avons souligné *supra* (voir section 2.4) les professionnels RH sont susceptibles de gérer une diversité de missions, dont la mise en congruence n'est pas évidente. Si tous les encadrants – voire tous les travailleurs – doivent gérer des injonctions contradictoires, la multiplication des missions peut mécaniquement exacerber le phénomène et conduire à une « balkanisation » de la fonction RH (Tyson, 1987).

Le positionnement de « marginal sécant »

Corollaire de l'éclatement des missions, le professionnel RH a souvent un positionnement de « marginal sécant » dans l'entreprise (Barès et Cornolti, 2006, pp. 47-49 ; Daniellou, 2010, p. 25). C'est un acteur qui est « partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'actions différentes voire contradictoires » (Crozier et Friedberg, 2014 [1977], p. 86).

La pluralité des missions et l'objet même de certaines missions, comme la gestion des relations sociales, conduisent effectivement les professionnels à travailler en interface avec une grande diversité d'acteurs.

Autrement dit, les acteurs avec lesquels les professionnels RH interagissent, les acteurs *qu'ils encadrent* et *qui les encadrent*, évoluent en fonction du système dans lequel ils travaillent.

Pour les professionnels RH, à la multiplicité des objets du travail, s'ajoute donc une multiplicité des acteurs sources et destinataires de prescriptions et de ressources. Mais son positionnement peut lui permettre de jouer les traducteurs entre les différentes fonctions de l'entreprise.

Un acteur « réticulaire stratégique »

Si, dans notre définition (voir section 2.1), nous avons relevé le caractère stratégique de la gestion des ressources humaines, le rôle stratégique des professionnels RH dans les entreprises n'apparaît pas toujours de façon évidente et n'est pas toujours reconnu par les autres acteurs. Pour Abord de Châtillon et Desmarais (2017 [2015]), il y a un décalage important entre la représentation que les professionnels RH se font de leur rôle stratégique ou de ce qu'il devrait être et la réalité de leur travail.

Barès et Cornolti (2006) font un bilan analogue en mettant en lumière le manque d'influence des directeurs RH dans des processus de décision stratégique qui relèvent pourtant de la GRH¹.

Les mêmes auteurs proposent néanmoins d'envisager le professionnel RH comme un acteur « réticulaire stratégique », c'est-à-dire « comme un agent tirant profit de sa situation d'interface et de son expertise pour affirmer, voire améliorer son pouvoir dans les organisations » (*ibid.*, p. 47).

Barès et Cornolti soulignent ainsi que les acteurs RH peuvent tirer avantage de leur positionnement de marginal sécant pour avoir un impact dans les processus de décisions stratégiques.

2.8. Point d'étape du chapitre 2

Notre objectif était avant tout de donner un cadre à la terminologie relative aux « ressources humaines », que nous allons utiliser tout au long de cette thèse : gestion, fonction, missions, métiers, professionnel, encadrement. Mais la dernière partie de ce chapitre nous a aussi permis de cerner certains enjeux et caractéristiques du monde RH.

Un premier élément marquant réside dans la multiplicité des missions attenantes à la fonction RH. Les acteurs RH interviennent sur de nombreux objets, qui nécessitent de nombreux savoirs et savoir-faire, qui peuvent être partagés avec d'autres fonctions et dont la mise en congruence n'est pas évidente. Ils sont parties prenantes de plusieurs systèmes, ce qui est susceptible d'exacerber la contradiction des injonctions. En somme, les acteurs RH font face à un risque de « balkanisation » de leur fonction (Tyson, 1987).

Un deuxième élément marquant se situe dans la difficulté que peuvent éprouver les professionnels RH à participer aux processus de décision stratégique (Abord de Châtillon et Desmarais, 2017 [2015] ; Barès et Cornolti, 2006). Pour impacter ces processus, les professionnels RH, « réticulaires stratégiques », jouent de leur position de « marginal sécant » pour développer leur pouvoir d'agir.

¹ Dans leur travail de recherche, il s'agissait des processus de licenciement.

Dans le chapitre 4, nous intégrerons ces deux éléments dans nos hypothèses de recherches. Avant cela, dans le chapitre 3, nous allons nous intéresser plus amplement à la façon dont les enjeux SST interviennent dans la gestion des ressources humaines et dans l'industrie chimique.

CHAPITRE 3

LES ENJEUX DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU SEIN DE LA FONCTION RH ET DANS L'INDUSTRIE CHIMIQUE

Dans ce chapitre, nous proposons de mettre en exergue l'intrication entre les enjeux de GRH, les enjeux de production dans l'industrie chimique et les enjeux de santé et sécurité au travail.

Dans un premier temps, nous présenterons les principales approches en matière de santé au travail et les principaux modèles de prévention actuels. Dans un deuxième temps, nous proposerons de caractériser les enjeux de SST susceptibles d'affecter la fonction RH. Nous évoquerons ensuite la façon dont les ergonomes et les professionnels RH peuvent se présenter comme des ressources réciproques. Enfin, nous concluons ce chapitre en mettant en lumière les enjeux spécifiques de l'industrie chimique en matière de GRH et de SST.

3.1. Santé et sécurité au travail : des enjeux complexes

Si la « sécurité au travail » peut simplement se définir comme « la prévention des risques d'accident dans le cadre d'un exercice professionnel », les modèles pour atteindre cette sécurité sont nombreux. Par ailleurs, définir la « santé au travail » n'est pas chose simple. Comme le souligne Caroly (2010, p. 141), la notion de santé a beaucoup évolué au cours du XX^e siècle – et est encore l'objet de nombreuses discussions. Elle a « mille définitions » selon un titre de Perrin (1991).

Nous proposons toutefois ici d'apporter quelques éclairages, d'une part sur les principales approches concernant la santé au travail et d'autre part sur les principaux modèles de prévention des risques.

3.1.1. La santé au travail : différentes approches

Éclairons d'abord la notion de « santé » en laissant de côté le « travail ». Laville et Volkoff (1993, cités par Falzon, 2015 [1996], p. 209) notent que la santé est souvent définie par l'absence de pathologie, de déficience, de restriction de la vie sociale et de misère économique. Mais cette définition « *négative* » (Dejours, 1995, p. 2) de la santé a été remise en question en médecine et dans les sciences humaines et sociales.

L'OMS¹ a donné une définition qui permet de dépasser cette conception de la santé comme une absence : « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (OMS, 2006 [1946], p. 1). S'il est généralement admis que la santé ne se définit pas seulement par l'absence de pathologie, mais aussi par la notion de « bien-être », sa définition comme « état » a souvent été critiquée (Doppler, 2004, p. 75). Falzon (2015 [1996], p. 209), souligne en effet que la santé est de plus en plus « vue plutôt comme le résultat d'un processus de construction ». Pour Caroly (2010, p. 143), la santé « n'est ni un état, ni un but, mais davantage un processus ». Pour Dejours (1995, pp. 2-3), la santé « n'est pas un don de la nature » mais quelque chose qui se conquiert, qui se construit.

Dejours (1995, p. 6) conçoit par ailleurs la santé comme éminemment sociale, car « tributaire d'une dynamique intersubjective » entre l'individu et un tiers, nécessaire à la « construction de la normalité »².

Le travail pathogénique, salutogénique, développemental

Comme le souligne Richard (2012, p. 15), « le travail a, par nature, des effets ambivalents sur le bien-être des salariés ». Il peut être à la fois « pathogénique » et « salutogénique », dans la mesure où il peut être vecteur de pathologie, de mal-être, de malaise, mais être aussi un opérateur de santé, permettre à l'opérateur de construire sa santé.

L'approche salutogénique (Antonovsky, 1996) du travail est notamment présente chez Clot (2013, 2015 [2010]) pour qui pouvoir « bien faire » son travail, pouvoir discuter des critères de qualité, avoir un travail intense sans être intensif, qui donne du pouvoir d'agir au travailleur, est vecteur de santé. Clot (2012) avance ainsi l'idée que plutôt que de « soigner le travailleur », il est nécessaire de soigner le travail, de permettre au travailleur de soigner son travail.

En ergonomie, l'approche « développementale » ou « constructive » s'inscrit aussi dans une conception salutogénique du travail. Dans cette approche, l'enjeu pour l'ergonome est de « développer le potentiel capacitant des organisations afin qu'elles contribuent simultanément et de manière pérenne à l'amélioration du bien-être des salariés, au développement des compétences et à l'amélioration de la performance » (Falzon, 2013b, p. 2). Le concept d'environnement capacitant, fondé sur les travaux de Sen (2012 [2009]), est défini comme un environnement qui offre à l'individu la possibilité de réellement mettre en œuvre ses capacités disponibles (savoir, savoir-faire). Cet environnement a un caractère préventif dans la mesure où il permet la

¹ Organisation mondiale de la santé

² Si elle lui reconnaît un caractère social, en identifiant notamment une réciprocité entre santé de l'individu et santé de l'organisation, Caroly (2010, pp. 144-145) considère néanmoins que la santé est « avant tout individuelle » et que l'ergonomie a le plus souvent considéré la santé « du côté du sujet et non pas du groupe ».

préservation des capacités d'agir, un caractère universel dans la mesure où il permet de prendre en compte les différences interindividuelles, et un caractère développemental, dans la mesure où il permet à l'individu et au collectif de mettre en œuvre leurs capacités – il les rend capables – et d'en développer de nouvelles (Falzon, 2013b, pp. 3-4).

L'approche « pathogénique » du travail reste cependant la plus répandue en GRH (Chakor *et al.*, 2015, pp. 136-144 ; Richard, 2012, p. 30), et elle est encore très présente en ergonomie. Le travail est en effet le plus souvent perçu comme source de stress, de souffrance, d'usure, d'absentéisme, de restriction d'aptitude, de handicap, de suicide, d'accident, de pénibilité, de maladie professionnelle, de risques psychosociaux (RPS) ou de troubles musculo-squelettiques (TMS). Plus rarement comme source de bien-être, d'accomplissement, de construction psychique et sociale, ou de développement personnel.

3.1.2. Plusieurs modèles de prévention

L'approche hygiéniste

Historiquement, dans la continuité des travaux précurseurs de Bernardino Ramazzini (1633-1714) et de Louis-René Villermé¹ (1782-1863), qui ont permis d'établir des liens entre troubles de la santé et conditions de travail (Laville, 2004, pp. 38-40), la prévention a longtemps suivi un modèle hygiéniste.

Pour Daniellou (2010, pp. 11-12), le modèle hygiéniste est caractérisé par une relation directe entre le danger et le risque, et par le fait que, pour éviter que se matérialise le risque, on choisit de poser un certain nombre d'écrans entre les travailleurs et le danger. Pour Poley (2015, p. 208), l'approche hygiéniste se traduit par une mise en relation directe entre un « déterminant » et un « effet ».

On retrouve une conception similaire de la prévention dans ce que Mohammed-Brahim et Garrigou (2009, pp. 52-53) appellent le « modèle par écran » :

La notion d'écrans, que l'on peut rapprocher de celle de barrières développée par Reason (2016 [1997]) et Hollnagel (2006), fait référence au paradigme même du modèle dont l'objet est d'apposer donc ces écrans ou barrières aux facteurs de dangers identifiés (agent chimique dangereux, tâche exposante, état de santé péjoratif).

¹ Plusieurs de ses travaux sont disponibles sur le site de la BNF : <http://gallica.bnf.fr/>

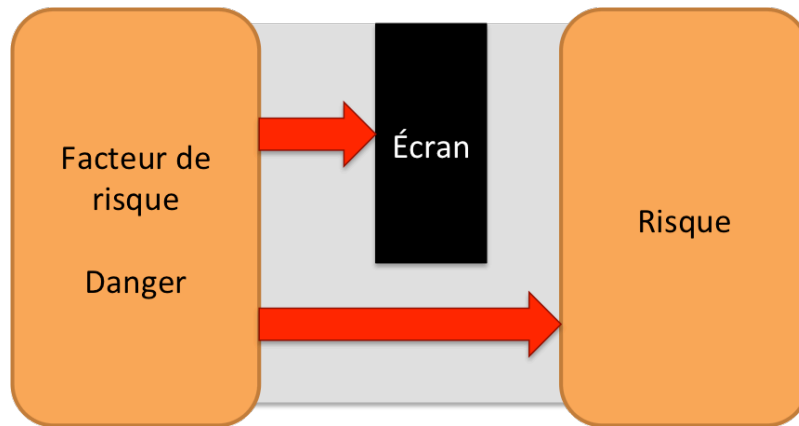


Figure 4 – L'approche hygiéniste ou "par écran" (à partir de Daniellou, 2010, p. 12)

Daniellou (*op. cit.*, p. 11), souligne que le modèle hygiéniste est un modèle souvent rencontré dans l'industrie. Mais ce modèle est critiqué par les ergonomes de l'activité. On constate en effet que, à travers les définitions que nous venons d'évoquer, l'approche hygiéniste met de côté les « déterminants techniques, organisationnels et humains » du danger (Mohammed-Brahim et Garrigou, 2009, p. 52). Il met de côté l'activité des travailleurs, il oublie qu'ils ont d'autres choses à gérer (2010, p. 13).

Ajoutons que dans ce modèle, le travail peut difficilement être conçu autrement que dans une approche pathogénique, où le travailleur ne peut être que *victime* face au risque.

Malgré les critiques, cette approche est encore très présente. Comme le soulignent Mohammed-Brahim et Garrigou (*op. cit.*), elle est notamment caractéristique de la directive 89/391/CEE du 12 juin 1989, qui a été transposée dans le droit français (voir annexe 1).

L'approche comportementale

Un autre modèle de la prévention qui est souvent rencontré dans les entreprises est l'approche comportementale. Dans ce modèle, l'opérateur, grâce à son comportement, est censé devenir davantage acteur de sa propre sécurité. Mais comme le souligne Daniellou, Simard et Boissières (2010, pp. 25-26), lorsqu'elles parlent de « comportement », les entreprises « s'attachent principalement aux comportements de conformité aux règles prescrites : le port des EPI¹, le respect des procédures, le rangement du poste de travail ». Si ces comportements de « conformité » peuvent effectivement contribuer à la sécurité, cette approche masque souvent l'apport de certaines « initiatives » des travailleurs, qui sont face à des situations non prévues par le prescrit, qui sont face à un prescrit inadapté source d'injonctions contradictoires, ou qui préfèrent se fier à leur expérience sensorielle plutôt qu'à certains capteurs et indicateurs.

¹ Équipements de protection individuelles

De plus, comme le notent Daniellou *et al.* (*ibid.*, p. 27) :

Le comportement observé à un moment donné n'est que le résultat de la construction complexe de l'activité. On ne peut pas changer le comportement sans agir sur ce qui explique que l'activité soit organisée d'une certaine façon. Si le comportement observé n'est pas souhaitable du point de vue de la sécurité, il faut donc :

- comprendre ce qui conditionne l'organisation de l'activité ;
- transformer certains des éléments qui l'influencent.

Sans cet effort de compréhension de l'activité, l'approche comportementale de la sécurité peut devenir contreproductive en termes de prévention. Elle peut en effet conduire à une forme de « silence organisationnel » (Morrison et Milliken, 2000), phénomène symptomatique d'une organisation dans laquelle le travailleur préfère se taire, plutôt que dire qu'il n'a pas pu respecter les consignes et expliquer pourquoi, par peur de la réprimande, peur de la sanction ou parce qu'il ne sera pas écouté. Le risque pour l'organisation est que se perdent des informations précieuses pour assurer la sécurité des travailleurs et du système, laissant l'encadrement prendre seul les décisions à partir d'information qui sont trop peu représentatives des réalités du terrain (Rocha, 2014, pp. 58-60).

Finalement, si dans l'approche hygiéniste le travailleur ne peut être que *victime* face au risque, dans une approche comportementale qui ne chercherait à obtenir que des comportements de conformité, le travailleur ne peut être que *coupable* lorsqu'il est exposé à un danger.

Cependant, dans la sphère ergonomique, sociologique et gestionnaire, des modèles alternatifs aux approches hygiénistes et comportementales se sont diffusés. Elles se recentrent davantage sur l'activité des travailleurs, leurs contraintes, leur organisation. Nous présenterons ici les deux modèles qui nous semblent les plus emblématiques.

L'approche ergotoxicologique

Le premier modèle est celui de l'approche ergotoxicologique. D'après Mohammed-Brahim et Garrigou (2009, p. 50), on doit sa paternité à Devolvé (1984) et Villatte (1985). Il est une réponse aux sources d'insatisfaction du modèle dominant de prévention des risques chimiques. Cette insatisfaction réside d'une part dans le constat que les normes « intrinsèques » d'exposition sont définies selon des critères dont la scientificité est contestable, qu'elles peuvent faire l'objet de pressions sociales et économiques, et que ce qui détermine l'acceptabilité du risque n'est pas explicité (Mohammed-Brahim et Garrigou, 2009, pp. 53-54). Cette insatisfaction se situe d'autre part dans les limites « extrinsèques » du modèle dominant qui postule que, dans les situations d'exposition, il n'y a qu'un seul toxique dans l'environnement, qu'il ne pénètre que par les voies respiratoires, que les conditions environnementales de travail (températures, pressions) et le temps de travail ont des valeurs stables, et que « la personne exposée est un homme biologique moyen sain, indemne de toute

“hypersensibilité” » (*ibid.*, p. 54). Ce qui n’est évidemment représentatif d’aucune situation réelle de travail. Par ailleurs, ces normes ne tiennent pas compte de l’activité de l’opérateur et de l’évolution dynamique des conditions physiques (température, mais aussi, humidité, bruit et lumière) qui peuvent affecter la dangerosité des toxiques présents. Ainsi il n’est pas tenu compte du fait qu’une température élevée rend les produits plus volatils et que certains produits peuvent abaisser les seuils sonores à risque pour l’audition. De la même façon, il n’est pas tenu compte du fait que l’opérateur va être davantage exposé aux produits toxiques parce qu’il produit un effort physique ou travaille dans une posture contraignante, va suer et voir ses rythmes respiratoires et cardiaques s’accélérer (*ibid.*, 54-56)¹.

En réponse, l’approche ergotoxicologique invite donc à ne plus évaluer le risque toxique ni à mettre en œuvre des moyens de protection en se basant uniquement sur des normes définies à partir de tests de laboratoires, mais à évaluer et prévenir le risque en s’intéressant de plus près au travail des opérateurs. Ceci dans leurs différentes activités, en tenant compte de leurs enjeux, de leurs contraintes, de leurs représentations du risque, de leurs savoir-faire de prudence, de l’efficacité réelle de leurs équipements de protection individuels et collectifs, et des spécificités de chaque situation de travail.

L’approche constructive

La deuxième approche est celle que nous qualifierons de « constructive ». Nous l’inscrivons dans la lignée des travaux sur les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle (notamment Amalberti, 2004 ; Daniellou, 2012 ; Daniellou *et al.*, 2010 ; G. Morel, Amalberti et Chauvin, 2009 ; G. Morel et Chauvin, 2006), sur la production des règles (Reynaud, 1989 ; Terssac (de), 2003b), sur la « sécurité en action » (Terssac (de), Boissières et Gaillard (dir.), 2009), sur les espaces de discussion (Detchessahar, 2011, 2013 ; Rocha, Mollo et Daniellou, 2014) et sur les organisations de haute fiabilité (Vogus, Rothman, Sutcliffe et Weick, 2014 ; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2008 [1999]). Par ailleurs, comme l’a montré Judon (2017), l’approche constructive de la sécurité peut être articulée avec une approche ergotoxicologique.

Dans l’approche « constructive », la sécurité est conditionnée par la possibilité d’articuler la sécurité « réglée » et la sécurité « gérée » (Nascimento, Cuvelier, Mollo, Dicioccio et Falzon, 2013).

¹ Des recherches sur l’exposition des travailleurs viticoles aux produits phytosanitaires ont par exemple montré que le degré d’exposition n’était pas lié à la superficie des exploitations, ni à la durée de l’exposition – voire était inversement proportionnelle à la taille de l’exploitation –, mais était davantage corrélé avec certaines activités notamment durant le nettoyage des équipements – l’eau pouvant augmenter la perméabilité des EPI (Baldi *et al.*, 2006). Elles ont aussi montré que les processus de certification des EPI comportaient de nombreuses limites qui ne permettaient pas de garantir une perméabilité suffisante des équipements face à certains toxiques (Garrigou, Baldi et Dubuc, 2008).

Pour Daniellou *et al.* (2010, p. 4), la sécurité réglée consiste à :

éviter toutes les défaillances prévisibles par des formalismes, règles, automatismes, mesures et équipements de protection, formations aux “comportements sûrs”, et par un management assurant le respect des règles.

Alors que la sécurité gérée est définie (*id.*) comme la :

capacité d’anticiper, de percevoir et de répondre aux défaillances imprévues par l’organisation. Elle repose sur l’expertise humaine, la qualité des initiatives, le fonctionnement des collectifs et des organisations, et sur un management attentif à la réalité des situations et favorisant les articulations entre différents types de connaissances utiles à la sécurité.

Cette approche se fonde sur une vision de l’opérateur comme un « agent de fiabilité » et non uniquement comme un agent « d’infiabilité » (Daniellou *et al.*, 2010, pp. 11-12). L’erreur et la transgression des règles sont davantage lues comme des sources de réflexions sur la définition des règles, la conception de l’organisation et du système de travail, ou sur la formation, que comme des motifs de sanction systématique.

La sécurité construite se fonde également sur des processus de conception « intégrée » des règles, qui implique que les règles sont définies en se basant sur une analyse du travail de ceux qui devront les mettre en œuvre et que les raisons qui amènent à définir ces règles doivent être partagées avec les opérateurs (Nascimento *et al.*, 2013, pp. 111-112). L’objectif de ce processus est de définir des règles cohérentes et qui permettent aux opérateurs de s’adapter aux situations qui ne sont pas prévues, car ils connaissent les causes fondamentales de la règle. Autrement dit, il faut des règles qui permettent de fabriquer le sens des règles par rapport aux situations et le sens des situations par rapport aux règles.

Cette approche se base aussi sur des espaces de discussion et de débat sur le travail et sur les règles (Detchessahar, 2011, 2013 ; Nascimento *et al.*, 2013, pp. 111-113 ; Rocha, 2014 ; Rocha *et al.*, 2014 ; Rocha, Mollo et Daniellou, 2015). Ces espaces doivent permettre d’évoquer les situations de travail rencontrées, de détecter les « signaux faibles » (Daniellou *et al.*, 2010, p. 92), de redéfinir collectivement et de s’appropriier les règles, de confronter les logiques, de créer des référentiels communs et de valoriser les savoir-faire de prudence.

Enfin, la sécurité construite repose un management, « attentif à la réalité des situations » (Daniellou *et al.*, 2010, p. 4) qui privilégie « la compréhension des décisions des acteurs plutôt que le rappel aux règles » (Nascimento *et al.*, 2013, p. 111), et qui joue un rôle d’articulation avec sa propre hiérarchie de façon descendante mais aussi ascendante (Daniellou *et al.*, 2010, pp. 90-97).

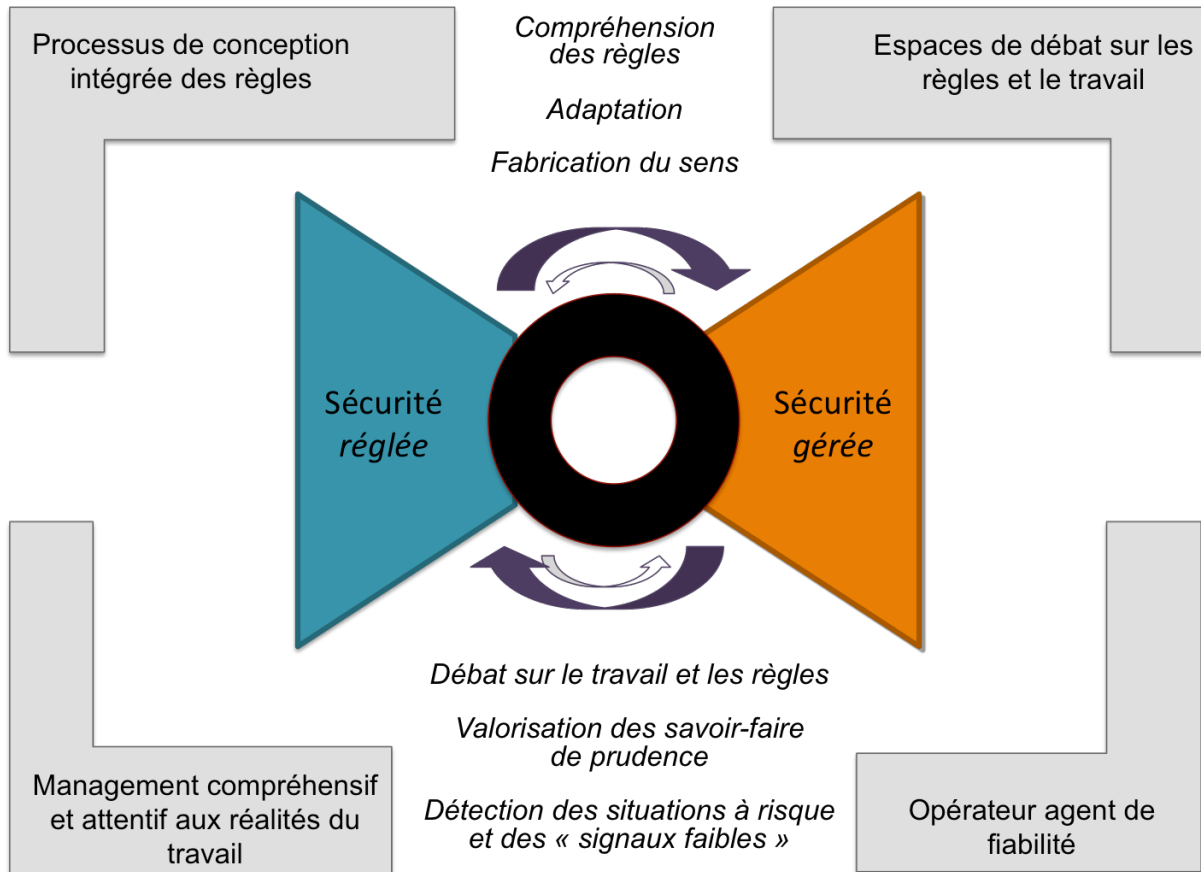


Figure 5 – Approche "constructive" de la sécurité

Cette approche vise la construction d'organisations résilientes (Hollnagel, Woods et Leveson (dir.), 2006), qui permettent de maintenir la production en sécurité même dans des situations complexes, qui n'ont pas toujours été anticipées. Elle a aussi une visée développementale de la prévention, dans laquelle l'opérateur est responsabilisé, a de l'autonomie et est reconnu pour son travail. La sécurité construite de la sécurité s'inscrit donc dans une approche salutogénique du travail.

Ce modèle a surtout été mobilisé pour aborder la question de la prévention des risques physiques, d'accident du travail ou d'accident industriel. Mais on peut retrouver les mêmes fondamentaux dans la prévention des risques psychosociaux : une délibération collective sur les règles, un encadrement présent et à l'écoute, un travail qui a du sens (Abord de Châtillon et Richard, 2015 ; Clot, 2004, 2012, Detchessahar, 2011, 2013 ; Petit et Dugué, 2010b ; Petit, Dugué et Daniellou, 2011).

Dans cette section, nous avons pu mesurer à quel point les questions de santé et sécurité sont complexes. Elles sont « complexes » dans le sens que donne Morin (1990 [1982], p.175) à la complexité, c'est-à-dire un défi tissé de désordre, de contradiction, de difficulté logique, de désordre, de problèmes d'organisation.

Les professionnels RH sont donc susceptibles de gérer un problème complexe, autour duquel s'agrègent par ailleurs les enjeux spécifiques de la fonction RH.

3.2. La fonction RH face aux questions de santé et sécurité au travail

Depuis son lancement, notre recherche a été empreinte par un article d'Abord de Châtillon (2005), que l'auteur introduit ainsi :

La fonction ressources humaines est aujourd'hui confrontée à une évolution majeure de son activité en matière de management de la santé et la sécurité au travail (SST).

En effet, les années 2000 ont été celles d'une « prise de conscience » (Chakor *et al.*, 2015, pp. 136-144) au sein de la sphère RH de l'importance des enjeux SST, en premier lieu autour des enjeux de risques psychosociaux (Douillet et Sahler, 2006). Dans cette partie, nous proposons d'explicitier les facteurs qui font des questions de SST un enjeu central pour les professionnels RH.

3.2.1. La santé et la sécurité au travail : des enjeux sociaux et sociétaux

À l'image de la gestion des Hommes par les Hommes, et comme nous l'avons déjà entrevu, la question des conditions de travail, de la santé et de la sécurité des travailleurs est aussi très ancienne (voir notamment Monod et Valentin, 1979).

Toutefois, des évolutions majeures dans les entreprises et dans notre société ont récemment étendu l'impact des enjeux de SST au sein de la fonction RH. Nous identifions trois principales évolutions.

Un développement des connaissances sur les risques, associé à une évolution de l'approche du risque au travail

Les connaissances sur les effets physiques, physiologiques, psychiques, cognitifs et toxicologiques des conditions de travail se sont progressivement enrichies¹. Ce développement des connaissances sur les risques professionnels a conduit à une prise de conscience, une « objectivation », face à certains risques, de la part des salariés (Askenazy, 2004, p. 32 ; Cézard et Hamon-Cholet, 1999, p. 9 ; Gollac, 1997, pp. 19-30)². Ces connaissances ont également mené à une « légitimation scientifique d'une appréhension plus large [des risques] autour des conditions et de l'organisation du travail » (Chakor, 2014, p. 8). À partir des années 1960, apparaissent en France

¹ Malgré les freins posés par certains états (Thébaud-Mony, 2007, pp. 49-51) et certaines entreprises (« Corporate Corruption of Science », 2005 ; Hardell, Walker, Walhjalt, Friedman et Richter, 2007 ; Huff, 2007 ; Pearce, 2008) et malgré la complexité du processus et la latence de certaines pathologies – en particulier certains cancers

² Précisons que si les auteurs cités reconnaissent cette « objectivation », ils soulignent qu'elle ne suffit pas à expliquer l'augmentation ressentie de la charge de travail et des nuisances, alimentant ainsi l'idée d'une intensification du travail (voir *infra*).

des mouvements sociaux « qui mettent en avant des revendications sur la sécurité et sur la protection de la santé au travail, qui avaient du mal à émerger jusque-là » (Omnès, 2006, p. 173). À partir de là, s’anime par ailleurs un débat sur le « système assurantiel du risque professionnel » qui, tout en garantissant une couverture pour les salariés, a pu limiter les incitations de l’employeur à la prévention (Bruno, Geerkens, Hartzfeld et Omnès, 2012)¹. La question des conditions de travail sera de nouveau délaissée à partir de la fin des années 1970 avant de revenir au cœur du dialogue social à la fin des années 1990 (Lerouge, 2010, p. 34).

En réponse aux mouvements sociaux et au développement des connaissances, la responsabilité juridique de l’employeur en matière de risque professionnel s’est élargie de façon continue, en particulier à partir des années 1990, suite à l’adoption de la directive-cadre 89/391 du conseil de la CEE (Chakor, 2014, pp. 8-10), qui a été transcrite dans le droit français (voir annexe 1). Une législation a eu un impact direct sur le travail des praticiens RH (voir 3.2.2).

Une intensification du travail

Malgré la tertiarisation de l’économie occidentale, l’arrivée de nouvelles formes d’organisation du travail de type *lean*, promouvant le *juste-à-temps*, la réactivité et la flexibilité face à la demande, la réduction des stocks, et les rotations aux postes, a conduit à une intensification du travail, marquée à partir des années 1980. Ces nouvelles formes d’organisation s’accompagnent souvent d’une augmentation de la charge de travail et des nuisances (Valeyre, 2006), entraînant dans leur sillage une augmentation des accidents et un fort accroissement des maladies professionnelles (Askenazy, 2004, en particulier pp. 20-30). D’après une enquête DARES (2014a) sur les conditions de travail, après une stabilisation sur la période 1998-2005, le travail des salariés s’est à nouveau intensifié durant la période 2005-2013.

Même si Askenazy pointait une certaine indifférence de l’État français face à cette situation (2004, pp. 78-79), qui se traduit notamment par une réduction des effectifs chez les inspecteurs du travail (DGT, 2015), les arrivées du document unique d’évaluation des risques (DUER, Décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001) et du compte personnel de prévention de la pénibilité (C3P, Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016²) peuvent être interprétées comme une prise en considération de l’impact des conditions de travail sur la santé publique et du coût social du manque de prévention.

Par ailleurs, sans forcément remettre totalement en question le principe même du mode d’organisation de type *lean*, une partie de la sphère RH s’est attachée à identifier des leviers permettant d’éviter leurs effets néfastes en matière de SST (Abord de Châtillon et Desmarais, 2017 ; Abord de Châtillon et Richard, 2015 ;

¹ Une critique qui est toujours d’actualité (Abord de Châtillon et Bachelard, 2005).

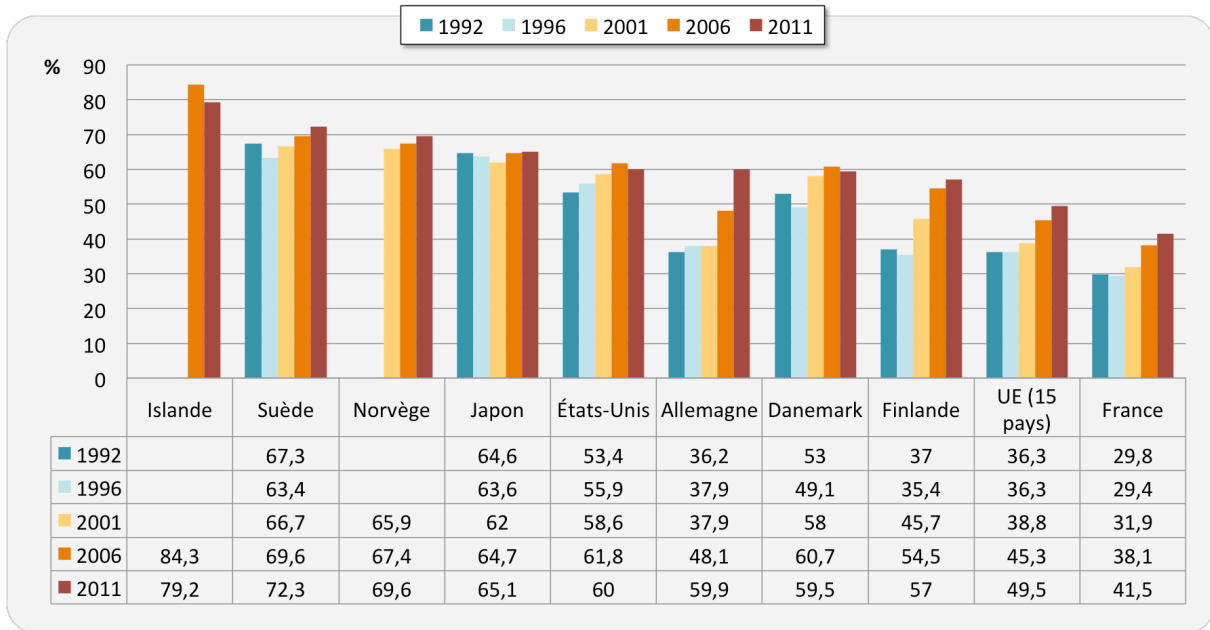
² La Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 créait déjà une « fiche » individuelle de suivi des expositions (Art. L4121-3-1).

Bertrand et Stimec, 2011 ; Detchessahar, Devigne, Grevin et Stimec, 2012 ; Minguet, 2011 ; Stimec et Michel, 2010 ; Ughetto, 2011). Ces auteurs ont en particulier montré que le travail d'écoute et d'accompagnement des managers, la participation des salariés aux processus d'organisation, et l'existence d'espaces de discussion sur le travail étaient des éléments déterminants de la santé des salariés dans ce type d'organisation.

Un vieillissement de la population active

En France, l'âge moyen de la population active est en constante augmentation depuis le milieu des années 1990 (Blanchet, 2002, p. 126) et devrait continuer à progresser dans ce sens jusqu'à l'horizon 2025, à partir duquel il devrait se stabiliser puis commencer à décroître (Léon *et al.*, 2011, p. 3). Depuis quelques années, cette évolution démographique de la population est devenue un vaste défi pour l'État et pour les praticiens RH (Peretti, 1999).

Premièrement, ce vieillissement de la population est synonyme de départ massif à la retraite des *baby-boomers*. Du côté de l'État français se pose la question du financement de ces retraites qui fonctionnent essentiellement suivant un modèle contributif et par répartition. Depuis 1993, les réformes des retraites se sont succédé, rallongeant progressivement la durée de cotisation et repoussant l'âge légal de départ à la retraite. À la fin des années 2000, l'État a par ailleurs incité les entreprises à mettre en œuvre des accords ou des plans d'action, entre autres, sur les thèmes du recrutement et du maintien dans l'emploi des travailleurs après 50 ans (Décret n° 2009-560 du 20 mai 2009). Autrement dit, non seulement la population active vieillit, mais on lui demande de travailler plus longtemps. Ceci vient contrarier une culture des entreprises françaises caractérisée par un faible emploi des seniors, en comparaison avec le Japon, les États-Unis, l'Allemagne ou les pays scandinaves (voir graphique 2). Notons, de plus, que les entreprises françaises sortent d'une période de départs à la retraite peu nombreux correspondant au « creux » démographique de la Seconde Guerre mondiale ; pour les entreprises, le revirement de situation est susceptible d'être brutal.



Graphique 2 – Taux d'emploi en pourcentage des travailleurs âgés de 55 à 64 ans¹, dans plusieurs pays développés, entre 1992 et 2011 (réalisé à partir de données de l'INSEE)

Du côté des entreprises, ces départs massifs à la retraite posent aussi la question de la conservation des connaissances, des savoir-faire et des « savoir-y-faire » (Massoni, communication personnelle) des salariés qui partent en retraite. Sur cette question, l'État a également cherché à agir. En effet, le Décret du 20 mai 2009 évoqué *supra* invitait les entreprises à négocier sur « l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles » et la « transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat ». En 2013, l'État a par ailleurs lancé les « contrats de génération » censés favoriser par une réduction des charges le maintien dans l'emploi des seniors, l'insertion dans l'emploi des jeunes et la conservation des compétences. Les praticiens RH seront certainement de plus en plus confrontés à ces enjeux qui devraient être au cœur des politiques de GPEC² durant les prochaines années.

Deuxièmement, le vieillissement de la population active vient mettre à l'épreuve la capacité des entreprises à maintenir en emploi ses salariés les plus âgés, *a fortiori* dans un pays où le taux d'emploi des seniors est relativement faible.

Il est désormais reconnu que les travailleurs qui, avec l'âge, ont vu se réduire leurs capacités physiques, peuvent arriver à maintenir leur productivité, en s'appuyant sur leur expérience et sur des stratégies individuelles et collectives (Blanchet, 2002, pp. 127-137 ; Faurie, 2011, pp. 26-27 ; Volkoff, Molinié et Jolivet, 2000). Un double défi se présente néanmoins pour les praticiens RH. D'une part, il y a une nécessité

¹ Pour l'Islande et la Norvège, les données n'étaient disponibles qu'à partir, respectivement, de 2006 et 2001.

² Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

d'adapter l'emploi et le travail de salariés vieillissant, parfois usés par leur travail, qui ont perdu une partie de leurs capacités physiques, de leur capacité d'adaptation physiologique et parfois de leurs capacités cognitives. Des salariés pour qui les stratégies, adaptatives, collectives, d'économie et d'anticipation ne suffisent plus pour maintenir leur productivité. D'autre part, il est nécessaire de prévenir la dégradation de la santé des salariés due au travail. C'est l'enjeu central de la prévention de la pénibilité : permettre aux personnes de durer plus longtemps au travail dans de bonnes conditions de santé.

Des leviers existent dans la gestion des carrières. Toutefois pour atteindre cet objectif de maintien dans l'emploi il est urgent de réduire les charges de travail et les nuisances les plus élevées. Et il est nécessaire de concevoir des systèmes et des organisations du travail favorisant la mise en œuvre des stratégies que nous venons d'évoquer : il faut permettre aux salariés de développer leurs marges de manœuvre (Coutarel, 2004 ; Coutarel et Petit, 2013). Le vieillissement de la population active donne ainsi une nouvelle dimension stratégique à la mission d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques de la fonction RH.

Troisièmement, alors que les durées de cotisation ont été rallongées, l'État a pris des mesures pour compenser les écarts entre métiers en matière d'espérance de vie et d'espérance de vie en bonne santé. Ces procédures permettent aux personnes qui ont réalisé des travaux pénibles durant leur carrière de partir plus tôt en retraite et elles favorisent leur reconversion en cours de carrière pour limiter l'exposition aux risques professionnels. C'était l'objet du C3P¹ : assurer un suivi des expositions aux « facteurs de pénibilité » de chaque salarié exposé. Si les seuils d'exposition définis par l'État sont dépassés, le salarié cumule des points dans son C3P qui lui permettent "d'acheter", dans un premier temps, des formations pour favoriser sa reconversion et, dans un deuxième temps, des trimestres de cotisation. À partir de 2017, tous les employeurs devront contribuer au financement du C3P à hauteur de 0,1 % des rétributions. Depuis 2015, pour chaque salarié exposé au-delà des seuils, les employeurs doivent en plus contribuer à hauteur de 0,1 % à 0,2 %² des rétributions du salarié³. Pour les praticiens RH, la mise en œuvre du C3P présente alors un défi en termes de suivi des expositions et de gestion administrative de chaque compte personnel. Les coûts supplémentaires du C3P viennent par ailleurs s'additionner aux raisons d'améliorer les conditions de travail et de réduire les risques professionnels.

¹ Par l'ordonnance n°2017-1389 du 22 septembre 2017, le C3P a été remplacé par le compte professionnel de prévention (C2P), qui prend moins de facteurs de pénibilité en compte. Toutefois, au moment où nous rédigeons ces lignes, les décrets d'application ne sont pas encore parus.

² 0,2 % et 0,4 % depuis 2017. Le pourcentage est fixé en fonction du nombre d'expositions : si un unique seuil est dépassé c'est la cotisation basse ; si au moins deux seuils sont dépassés, c'est la cotisation haute.

³ Source : <https://www.service-public.fr>

Un enjeu de gestion des relations sociales

La santé et la sécurité au travail sont aussi des enjeux sociaux dans le sens où elles peuvent être au cœur des relations sociales au sein de l'entreprise.

Si, en comparaison avec les salaires et le temps de travail, elles restent un thème mineur, les conditions de travail font néanmoins l'objet de négociations et d'accords dans les entreprises (voir tableau 2). On peut de plus faire l'hypothèse que ces chiffres ne reflètent qu'une partie de la réalité, car, comme le souligne Mornet-Perier (2007, p. 41), il peut y avoir un hiatus entre les raisons profondes qui sont à l'origine des conflits et « la formulation simplifiée que les dirigeants et partenaires sociaux en font ». Certaines négociations définies comme salariales peuvent, par exemple, avoir comme point de départ une problématique de conditions de travail. Par ailleurs, comme le souligne Dugué (2005, p. 87), ces données ne sont pas toujours fiables, car les entreprises n'informent pas systématiquement l'État des négociations réalisées.

Année	Le thème des conditions de travail dans les accords...		Salariés concernés par...	
	parmi les entreprises de 10 salariés ou plus	parmi les entreprises de 50 salariés ou plus	un accord ayant pour thème les conditions de travail	des négociations ayant pour thème les conditions de travail
2013	3,3 %	13,4 %	11,8 %	19,9 %
2012	4,1 %	16,8 %	11,5 %	22,8 %

Tableau 2 – Le thème des conditions de travail dans les accords d'entreprise en 2012 et 2013¹

L'enjeu de la santé et de la sécurité au travail au sein de la fonction RH ne relève donc pas d'un effet de mode. Sa prise en compte dans la politique RH de l'entreprise répond à des phénomènes sociaux et sociétaux qui devraient perdurer et s'amplifier dans les années à venir.

3.2.2. Un enjeu juridique

Comme nous venons de l'entrevoir dans le point précédent, l'incitation de l'État à répondre aux enjeux sociaux et sociétaux en matière de SST se concrétise essentiellement par le renforcement du cadre législatif et réglementaire : notamment Art. L. 4121-1 à 5 du Code du travail (1991, voir annexe 1), création du document unique d'évaluation des risques (DUER, 2001) ; loi sur la prévention de la pénibilité (2010) ; accord national interprofessionnel sur le stress au travail (2008).

¹ Source DARES (2014b, p. 4, 2015, p. 4) : enquêtes sur l'Activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre (ACEMO), sur un échantillon d'environ 11 000 entreprises, à partir de questionnaires.

Outre la possibilité de déléguer la responsabilité pénale en matière d'hygiène et de sécurité au DRH (voir notamment Cass. crim. 2 oct. 2001, n° 00-87075), les obligations de l'entreprise en matière de SST (voir annexe 1) représentent un enjeu pour le praticien RH, souvent garant du respect du Code du travail dans l'entreprise.

Notons qu'en matière d'hygiène et de sécurité, l'employeur ou son délégataire est pénalement responsable (Ménard, 2009)¹. L'entreprise peut par ailleurs être condamnée à verser des indemnités à un salarié en cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle, si la faute inexcusable est reconnue.

À ces "risques juridiques" s'ajoute depuis quelques années celui d'une reconnaissance d'un préjudice d'anxiété suite à l'exposition à un danger pouvant provoquer une maladie professionnelle. Le cas le plus connu est certainement celui des salariés exposés à l'amiante (voir notamment Cass. soc. 11 mai 2010, n° 09-42241 *sqq.*).

De plus, les entreprises de plus de 50 salariés, ayant au moins 50 % de salariés exposés à des facteurs de pénibilité tels que définis par l'Art.D.4161-2, sont contraintes de négocier un accord sur la prévention de la pénibilité, à défaut de quoi elles s'exposent à une pénalité de 1 % de la masse salariale (Art.L.4163-2 et D.4163-1). Non seulement l'entreprise peut être sanctionnée si elle n'organise pas de négociation, mais elle peut être contrainte de verser des dommages et intérêts aux partenaires signataires si elle n'applique pas l'accord² (Art. L. 2262-11 *sq.*).

Se prémunir du risque juridique

Face aux multiples risques de sanction juridique en matière de SST, la fonction RH cherche à se protéger. Cela se traduit notamment par un enseignement quasi systématique du droit social ou droit du travail dans les formations RH (voir p. 62) et par la présence de juristes dans les services RH voire à des postes de directeur ou responsable RH. Ainsi, par analogie avec la prévention des TMS (Aptel et Vézina, 2008), les acteurs RH peuvent agir dans une prévention *primaire* et *secondaire* face au risque juridique : anticiper, détecter et corriger ce qui pourrait mettre l'employeur dans une situation délicate.

Pour les praticiens RH, la prévention *primaire* face au risque juridique passe l'instigation et l'accompagnement d'actions de prévention sur les situations de travail. Ce qui est cœur de cette thèse.

¹ Dans les cas d'accidents du travail, de mises en danger d'autrui, de maladie professionnelle, de non-respect des mesures prises par l'inspecteur du travail, d'atteinte à la constitution ou au fonctionnement du CHSCT, et d'absence ou de non mise à jour annuelle du document unique d'évaluation des risques (DUER).

² Ce qui est d'ailleurs le cas pour tous les accords et conventions collectives obligatoires.

La prévention du risque juridique passe également par le dialogue social, notamment dans le cadre du CHSCT, auquel les professionnels RH sont susceptibles de prendre part.

Enfin, lorsqu'un salarié ou une organisation syndicale cherche à faire reconnaître un accident du travail, une maladie professionnelle ou une entrave au fonctionnement du CHSCT, le professionnel RH peut être sollicité dans une action de prévention *tertiaire* face au risque juridique : en limiter les conséquences. Dans sa thèse, Granaux (2010, pp. 198-199) évoque notamment les mesures que peuvent prendre les praticiens RH pour limiter l'impact lors d'une déclaration de maladie professionnelle par un salarié.

La santé et la sécurité au travail se révèlent donc clairement comme un enjeu juridique pour les professionnels RH. Or, les textes législatifs sur la santé et la sécurité au travail (voir notamment encadré 5, p.154 et annexe 1) s'inscrivent généralement dans une approche hygiéniste (Mohammed-Brahim et Garrigou, 2009 ; Van Belleghem, s.d.).

Par conséquent, les professionnels RH qui gèrent des questions de SST peuvent se trouver tiraillés entre une approche hygiéniste s'intégrant aisément dans leur mission de protection juridique de l'entreprise et une approche développementale plus à même de répondre aux missions d'amélioration des conditions de travail et de développement des ressources humaines (formation, GPEC, gestion de carrière).

Le risque de sanction juridique, qu'il s'agisse d'amende, de réparation ou d'indemnité, se traduit avant tout par un risque de sanction financière. À ce risque immédiat de sanction financière peut s'ajouter un risque plus diffus et différé de tension sociale et de détérioration de l'image de l'entreprise, qui peut affecter son attractivité à l'embauche et la confiance de ses clients et de ses salariés – ce d'ailleurs même si le salarié ou le syndicat est débouté de sa plainte. Indirectement, le risque juridique est donc aussi un enjeu économique et social.

3.2.3. Un enjeu économique

La santé et la sécurité au travail représentent un enjeu sur le plan économique pour les professionnels RH, à travers, comme nous l'avons vu, le prisme juridique, mais pas seulement.

Outre les indemnités et amendes que les entreprises peuvent être condamnées à payer, en cas de maladies professionnelles ou d'accidents de travail répétés, les CARSAT¹ peuvent sanctionner les entreprises par une augmentation des cotisations versées au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles (Art. L. 422-4 du Code de la sécurité sociale). Ces mêmes CARSAT peuvent par ailleurs accorder des subventions aux entreprises qui engagent des démarches de correction et de

¹ Caisses d'assurance retraite et de la santé au travail

prévention (Article L422-5). La prévention devient alors un levier de maîtrise de la masse salariale qui est l'une des principales missions du praticien RH (voir section 2.4.1, p. 48).

Plusieurs travaux (Bonnet *et al.*, 2006 ; Douillet, Fauconnier, Pépin et Schweitzer, 2006 ; Savall et Zardet, 2015) ont montré l'impact de la prise en compte (ou non) des questions de santé et sécurité sur la performance économique globale de l'entreprise. Ils se sont notamment attachés à évaluer les conséquences en termes de « coûts cachés »¹ des problématiques de SST. Ces travaux ont ainsi montré que l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel – *turnover* –, dont les conditions de travail sont un des principaux déterminants, peuvent être insidieusement dommageables pour la performance économique de l'entreprise. En effet, ils nécessitent des réorganisations et régulations telles que des temps de formation, du temps pour recruter ou des temps consacrés à des tâches qui ne correspondent pas au poste ni à la rémunération d'un salarié. Ces réorganisations et régulations, et leurs conséquences en termes de qualité, de production et de mobilisation des acteurs, entraînent ce que Savall et Zardet appellent des « surtemps », des « surconsommations », de la « non-production », des « sursalaires », de la « non-crédation de potentiel » (Savall et Zardet, 2015, pp. 129-130). D'après Bonnet *et al.* (2006, p. 3), l'addition de ces coûts dépasse en moyenne 70 % de la masse salariale avec charge.

A contrario, la prise en compte des enjeux de santé et sécurité peut être synonyme de performance. Ceci, non seulement parce que le bien-être des salariés peut être source de performance, comme l'avait déjà compris Mayo (1933, 1945), et parce que la prise en compte des enjeux de SST permet de réduire les « coûts cachés » (Savall et Zardet, 2015, pp. 197 *sqq.*), mais aussi parce que lorsque se conjuguent travail « bien fait » (Clot, 2013) et objectifs de performance, la performance peut-être source de santé.

Delgoulet et Vidal-Gomel (2013) ont par ailleurs souligné le lien entre développement des compétences, performance et santé ; un lien qui s'inscrit pleinement dans l'approche développementale de l'ergonomie. Du point de vue de la GRH, ce lien est d'autant plus fort que le développement des compétences peut être synonyme de développement de la poly-compétence et de l'employabilité des salariés qui offrent une plus grande flexibilité à l'organisation, y compris lorsqu'il s'agit de reclasser des salariés.

¹ Savall et Zardet (2015, p. 127) définissent les « coûts cachés » comme « ceux qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information dont s'est dotée une entreprise, tels que budget, compte de résultat, comptabilité générale, comptabilité analytique, tableaux de bord », et les coûts visibles comme « toutes les rubriques des coûts qui apparaissent dans ses systèmes d'information ».

La santé comme élément de la marque employeur

Les travaux de Merk et Büttgen (2016) montrent que la perception par les salariés d'un « soutien organisationnel durable », qui permet une préservation des ressources mentales et physiques, participe positivement au prestige et à la démarcation de l'employeur. Leur étude appuie l'idée que la prise en compte des enjeux de santé, qui permet cette préservation des ressources, contribue à l'attractivité de l'employeur.

Pour le praticien RH soucieux d'attirer et conserver les meilleurs talents, la préservation de la santé et de la sécurité au travail peut donc devenir un élément constitutif de la « proposition de valeur » de l'employeur¹, qui définit le message principal de la marque employeur² (Backhaus et Tikoo, 2004, p. 502).

3.2.4. Un enjeu stratégique, qui n'est pas toujours décelé

Pour l'ensemble des raisons que nous venons d'évoquer, la santé et la sécurité au travail apparaissent comme des enjeux stratégiques pour l'entreprise et la fonction RH.

Dans une approche globale et à long terme de la performance économique, les mécanismes qui permettent le développement économique des entreprises se confondent quasiment avec les mécanismes qui permettent de construire la santé et la sécurité des salariés dans une approche développementale.

Pour les professionnels RH, les enjeux de SST sont susceptibles d'affecter de nombreuses missions (juridique, social, formation, RSE, GPEC, etc.) et viennent potentiellement renforcer la portée stratégique de leur fonction.

Si ce caractère stratégique apparaît comme une évidence chez nombre de praticiens et de chercheurs en ergonomie et en GRH, l'implantation d'une culture de santé et de sécurité dans les entreprises ne coule pas de source et dépend souvent de la présence d'un « dirigeant convaincu » (Gravel, Lortie, Henriette et Dubé, 2013, p. 1).

La santé et la sécurité au travail ne sont pas toujours perçues comme des enjeux stratégiques par les professionnels RH et les autres acteurs clés de l'entreprise. Elles sont souvent considérées comme des centres de dépenses et non comme sources de bénéfices (*ibid.*, p. 8-9).

Dans l'entreprise, l'ensemble des parties prenantes, dont la rationalité est limitée individuellement (Simon, 1983 [1947]) et collectivement (C. Morel, 2003), ne

¹ C'est-à-dire une « représentation fidèle de ce que l'entreprise offre à ses employés » (Backhaus et Tikoo, 2004, p. 502).

² Ambler et Barrow (1996, p. 187) définissent la marque employeur comme un « ensemble d'avantages fonctionnels, économiques et psychologiques procuré par l'emploi, et identifié à la société qui emploie ».

perçoivent pas toujours leur intérêt d'investir et de s'investir dans des démarches de prévention. Ils n'identifient pas toujours la préservation de SST comme un déterminant stratégique de la production, de la santé économique de l'entreprise ou de la gestion des emplois et compétences.

Ce phénomène est renforcé par le manque de visibilité des « coûts de la “non santé et sécurité” », les gestionnaires « ont l'impression de ne pas les payer » (Abord de Châtillon et Bachelard, 2005, p. 2). Ceci s'explique notamment par le fait que les coûts soient « cachés » (Savall et Zardet, 2015) ce qui les rend, par définition, difficilement identifiables. Une autre explication réside dans le manque d'incitation économique du système assurantiel français autour des accidents de travail et des maladies professionnelles (Abord de Châtillon et Bachelard, 2005 ; Askenazy, 2004 ; Bruno *et al.*, 2012 ; Douillet *et al.*, 2006).

Par ailleurs, longtemps, le risque d'altération de la santé a été essentiellement perçu comme un motif de réparation, bien moins comme un mobile de prévention. En ce sens, Askenazy (2004, p. 80) souligne que :

les questions de santé et de sécurité sont souvent considérées, notamment par des syndicalistes peu sensibilisés, comme des leviers pour des concessions salariales : plutôt que supprimer une contrainte ou un danger, on réclame une prime de pénibilité ou de risque.

Les professionnels RH qui gèrent les questions de santé au travail peuvent donc éprouver des difficultés pour être entendus et trouver un support chez les acteurs clés de l'entreprise

Les ergonomes et les professionnels RH doivent donc concentrer leurs efforts pour mettre en exergue l'essence stratégique des questions de SST. Pour agir efficacement en prévention, il faut rendre les parties prenantes – y compris les acteurs RH – capables de percevoir ce caractère stratégique. Ce processus passe notamment par une adaptation des indicateurs de gestion (Savall et Zardet, 2015) et par la formation des acteurs de l'entreprise et des intervenants (Garrigou et Peissel-Cottenaz, 2004 ; Gaudart *et al.*, 2012 ; Merin, Charbonneau, Carballeda et Garrigou, 2011 ; Montreuil et Bellemare, 2001 ; Poley, 2015).

Cet enjeu est central pour les professionnels RH au delà même de leur mission de prévention, car mettre en lumière le caractère stratégique des questions de SST, c'est rendre la GRH plus stratégique.

3.3. Ergonomes et professionnels RH, ressources réciproques

Le rapprochement entre l'ergonomie et la GRH - n'est pas nouveau. Au plus tard dans l'édition de 1997¹ de *Comprendre le travail pour le transformer*, Guérin *et al.* écrivaient :

Le divorce taylorien entre les fonctions d'organisation et de direction du personnel conduit à des impasses de plus en plus coûteuses pour les salariés comme pour la production. Le maillon unificateur manque. D'où l'émergence, certes timide et peu audacieuse encore, d'une fonction gestion des ressources humaines appelée elle-même à reconnaître de facto le point de vue de l'activité effective de travail. (1997, p. 56 ; 2007 [1991], p. 59)²

Certains ergonomes, à la tête desquels Hubault (2005, 2006), et certains gestionnaires (Bonnet *et al.*, 2006 ; Geuser (de), 2007 ; Trépo et Geuser (de), 2005) ont œuvré à un rapprochement des concepts et du regard sur le travail entre les deux disciplines. Ils ont compris la nécessité « de créer une interface entre les approches de GRH, d'ergonomie et de contrôle de gestion » (Bonnet *et al.*, 2006, p. 10)³.

Les ergonomes, acteurs ressources pour les professionnels RH

Dans sa définition la plus simple, l'objectif de l'ergonomie est de tenir ensemble les enjeux de SST et les enjeux de performance (Falzon, 2015 [1996]). Or, comme nous l'avons développé dans ce chapitre, pour les professionnels RH, la SST est devenue un *enjeu de performance*.

Les ergonomes représentent donc une ressource pour les professionnels RH de par l'objet même de leur travail. Un objet autour duquel les ergonomes ont construit des connaissances et des savoir-faire (Daniellou, 1999 [1992] ; Falzon, 2004).

Historiquement, les ergonomes et leurs précurseurs se sont préoccupés de préserver la santé physique puis mentale des travailleurs (Bouisset, 2013 ; Laville, 2004 ; Monod, 2013 ; Monod et Valentin, 1979)⁴ et cherchent depuis plusieurs années à articuler la SST avec des enjeux généralement admis dans les champs de compétences des professionnels RH.

Plusieurs ergonomes ont par exemple mis en lumière l'importance de certains processus de formation dans le développement de la santé, de la performance, de la transmission des savoir-faire et de la fidélisation des travailleurs (notamment Chassaing, 2008 ; Cloutier *et al.*, 2012 ; Delgoulet et Vidal-Gomel, 2013 ; Gaudart,

¹ Nous n'avons pas eu l'occasion de consulter une version plus ancienne.

² Nous avons également précisé la pagination pour la version plus récente que nous consultée.

³ Les palmes du rapprochement reviennent néanmoins à Thévenet *et al.* (2012, pp. 43-44), qui fait de l'ergonomie une discipline de base de la GRH, et à Peretti (2013, p. 239), qui cite « l'ergonome » dans la liste des métiers RH !

⁴ Voir également annexe 2.

Delgoulet et Chassaing, 2008). De façon plus générale, les travaux conduits dans une approche développementale de l'ergonomie sont susceptibles d'alimenter les réflexions des praticiens RH sur les questions de GPEC¹ et développement des ressources humaines dont ils ont la charge (voir chapitre 1).

D'autres ergonomes (notamment Gautronneau et Libgot, 2010 ; Quériaud, 2014) ont contribué au développement des savoirs et savoir-faire dans la gestion du maintien en emploi de personnes en situation de handicap. Ces problématiques représentent également un enjeu central pour les professionnels RH en matière de gestion des emplois et compétence, de gestion de la masse salariale et de respect du Code du travail².

Ailleurs, Poley (2015) a accompagné le développement des compétences en matière d'analyse du travail de représentants du personnel au sein de CHSCT. Gaudart *et al.* (2012) ont montré qu'il était possible de contribuer à l'amélioration des conditions de travail grâce à la formation des acteurs syndicaux aux méthodes d'analyse ergonomique du travail ; formation qui a notamment permis à certains des représentants syndicaux de construire de nouvelles formes de coopération avec le comité de direction d'un hôpital (*ibid.*, pp. 171-172). Autrement dit, les ergonomes sont aussi susceptibles d'accompagner la transformation des relations sociales autour des questions du travail.

Auprès des professionnels RH, le rôle de l'ergonome peut donc se situer, d'une part, dans un partage de son expertise en matière de SST et d'analyse du travail. Il peut se situer, d'autre part, dans une contribution à la mise en confrontation des connaissances, des pratiques et des logiques (Caroly et Clot, 2004 ; Daniellou, 1996, 1998a ; Garrigou, 1992), à la transformation des situations d'interface, notamment par l'élaboration « d'objets intermédiaires » ou « médiateurs » (Jeantet, 1998 ; Vinck, 2009 ; Vinck et Jeantet, 1995) et la construction d'espaces de débat sur le travail (Judon, 2017 ; Rocha, 2014 ; Van Belleghem et Forcioli Conti, 2015).

Les professionnels RH, acteurs ressources pour les ergonomes

Les professionnels RH ont progressivement construit un positionnement et se sont approprié des missions qui sont susceptibles d'intéresser les ergonomes.

¹ Gestion prévisionnelles des emplois et compétence

² Depuis la loi 87-517 du 10 juillet 1987, les entreprises de plus de 20 salariés ont l'obligation d'embaucher des travailleurs en situation de handicap à hauteur de 6% de leurs effectifs (Article L5212 du Code du travail). Si cet objectif n'est pas atteint, les entreprises doivent verser une contribution à l'AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des handicapés), pouvant dépasser 5 000 € par an pour chaque bénéficiaire manquant. En signant un accord paritaire fixant des objectifs et méthodes en matière d'insertion de salariés RQTH, l'employeur a néanmoins la possibilité de conserver tout ou partie de ces contributions à l'AGEFIPH, à condition d'investir dans des adaptations ou formations favorisant l'insertion des travailleurs en situation de handicap.

Définis comme « marginaux sécants » (Barès et Cornolti, 2006 ; Daniellou, 2010), les professionnels RH sont souvent à l'interface entre les salariés, les organisations syndicales, les représentants du personnel, la direction, les chefs de service, le service HSE et la médecine du travail ; en particulier lorsqu'ils participent aux instances représentatives du personnel. Dès lors, ils peuvent devenir des interlocuteurs déterminants dans l'intervention ergonomique.

De plus, comme nous venons de le souligner dans ce chapitre, les professionnels RH sont de plus en plus mobilisés sur des questions de SST, qui intéressent directement les ergonomes. Les professionnels RH représentent donc un pont de plus en plus incontournable pour des ergonomes qui souhaitent agir efficacement en prévention.

Autrement dit, de la collaboration entre professionnels RH et ergonomes peut résulter un *empowerment* mutuel. L'intervention ergonomique auprès des professionnels RH peut être l'opportunité de développer les zones d'influence des ergonomes et des professionnels RH.

3.4. L'industrie chimique : spécificités des enjeux de SST et de GRH

Nous avons réalisé notre travail de recherche dans un groupe de l'industrie chimique (voir chapitre 1). Ce type d'industrie est caractérisé par certaines spécificités dans la gestion des questions de santé et sécurité au travail qui sont susceptibles d'impacter le travail des professionnels RH et qui permettent d'identifier de possibles leviers en matière de prévention.

3.4.1. La sécurité, un enjeu doublement capital

Pour les entreprises de l'industrie chimique, la sécurité est un enjeu capital à double titre.

D'une part, comme les catastrophes d'AZF, de Bhopal ou plus récemment de Tianjin¹ nous l'ont malheureusement rappelé, la fabrication de certains produits chimiques peut représenter des risques majeurs pour les travailleurs, les populations avoisinantes, l'environnement et les installations. Une préoccupation forte des entreprises de la chimie concerne donc ce que Daniellou, Simard et Boissières (2010, p. 2) appellent la « sécurité industrielle », c'est-à-dire la « prévention des accidents liés à l'exploitation du process de l'entreprise ».

¹ Daniellou, Simard et Boissières (2010, p. 18) indiquent que l'accident de Bhopal, en Inde, en 1984 a causé plus de 16 000 morts et que celui d'AZF à Toulouse, en 2001, a causé 30 morts et 2 500 blessés. Le bilan officiel de l'accident de Taijin, en Chine, en 2015, fait état de 173 morts.

En Europe, les entreprises dont la production représente un risque important pour la population et l'environnement doivent être classées « Seveso »¹. Ce classement est cadré par la directive 2012/18/UE du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne, dite « Seveso III », transposée en droit français dans le code de l'environnement. Le classement, qui peut être « seuil haut » ou « seuil bas », est défini en fonction des quantités de produits à risque présents sur le site². Pour les établissements concernés, ce classement implique un certain nombre d'obligations, touchant notamment le système de gestion de la sécurité.

D'autre part, la toxicité à court terme et à long terme de certains produits manipulés ou potentiellement présents dans l'atmosphère, les conduites et réacteurs sous pression, les installations en hauteur, la mécanisation et l'automatisation de certains processus peuvent être des sources de danger. Ceci amène les entreprises de l'industrie chimique à porter une attention particulière au maintien de ce que Daniellou *et al.* (*ibid.*) appellent la « sécurité du travail », c'est-à-dire la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

La plupart des grandes entreprises de l'industrie chimique possèdent des services spécifiques, chargés de préserver et de développer la sécurité du travail et la sécurité industrielle. Ces services sont le plus souvent appelés « hygiène, sécurité, environnement » ou « HSE ».

Autrement dit, si la gestion des questions de santé et sécurité au travail est bien un enjeu majeur dans l'industrie chimique, les professionnels RH ne sont pas les seuls acteurs en charge de cette gestion.

3.4.2. Un processus de production sous surveillance permanente : un enjeu de gestion des ressources humaines et de SST

Le travail posté, enjeu de GRH et de SST

Dans l'industrie chimique, de nombreux processus de fabrication nécessitent des procédures de lancement ou d'arrêt de la production qui peuvent parfois durer

¹ Le nom « Seveso » fait référence à une explosion en 1976 dans une usine à proximité de la ville de Seveso, en Italie, causant un important rejet de dioxine dans l'atmosphère, et l'évacuation à termes des populations environnantes. L'accident a pointé le manque de préparation de l'entreprise et des autorités pour faire face à ce type d'événement. En réaction la communauté européenne a fait paraître en 1982 la directive 82/501/CEE, dite « Seveso I », suivie de la directive 96/82 en 1996 – « Seveso II » – et la directive 2012/18/UE en 2012 – « Seveso III ». Ces directives sont consultables sur le site de l'INERIS.

² Dans l'Entreprise A, toutes les usines sont classées « Seveso », très majoritairement « seuil haut ».

48 heures. Hors arrêts exceptionnels, en processus continu, les installations fonctionnent donc 24 h/24 et 7 j/7¹.

L'organisation du travail doit alors être adaptée à ces contraintes de production, tout en permettant le maintien en sécurité du process. Ainsi, les usines ont des équipes qui se relaient en permanence² pour assurer la production et la sécurité du processus industriel, avec un minimum d'opérateurs spécialisés (chefs d'équipe, tableautistes, opérateurs extérieurs) qui doivent être présents.

Ce maintien permanent d'un collectif compétent pour assurer la production et la sécurité du process représente un véritable enjeu pour les praticiens RH. À court terme, c'est un enjeu en matière de gestion des effectifs, à moyen et long terme, c'est un enjeu de GPEC.

Par ailleurs, le travail en rythmes successifs alternants est connu pour affecter la santé physiologique et psychique, et la sécurité des travailleurs concernés. En effet, d'après plusieurs études, le travail posté et le travail de nuit augmenteraient notamment les risques³ :

- de troubles du sommeil et des rythmes circadiens⁴ (Akerstedt, 1990, 1991, 1998 ; Monk, 1990 ; Tepas et Mahan, 1989 ; Waterhouse, 1993) ;
- de problèmes cardiovasculaires : (Akerstedt, Knutsson, Alfredsson et Theorell, 1984 ; Knutsson, Akerstedt, Jonsson et Orth-Gomer, 1986 ; McNamee *et al.*, 1996) ;
- de cancer du sein (Knutsson *et al.*, 2013) ;
- de détérioration de la santé psychique : (Bohle et Tilley, 1989 ; Healy, Minors et Waterhouse, 1993) ;
- d'accident du travail (Folkard, 1997 ; L. Smith, Folkard et Poole, 1994).

Rappelons d'ailleurs que le travail posté – en équipes successives alternantes – et le travail de nuit font partie des dix facteurs reconnus par la loi sur la prévention de la pénibilité (voir encadré 5, p. 154).

Pour les professionnels RH, les modes de production de l'industrie chimique représentent donc aussi un enjeu en termes de SST.

¹ Si certaines productions peuvent être réalisées en cycle court – en *batch* –, de quelques heures, dans la plupart des usines de l'Entreprise A les produits sont fabriqués en processus continu.

² Dans l'Entreprise A, les équipes se relaient en 5x8, ce qui signifie que cinq équipes se relaient pour couvrir par roulement des postes de matin, après-midi et nuit. Chacune des équipes réalise successivement des postes de matin, après-midi et nuit.

³ Pour une synthèse en français des effets du travail posté sur la santé et la sécurité des travailleurs, voir notamment Quéinnec, Teiger et de Terssac (2008).

⁴ Les « rythmes circadiens » sont des rythmes biologiques d'environ 24 h, parmi lesquels les rythmes veille/sommeil, les variations de vigilances ou les variations de température. Il semble que l'on doive l'expression à Halberg (1963).

Il s'agit aussi d'un enjeu social, car la nécessité de pouvoir couvrir en permanence certains postes dans cinq équipes distinctes, en tenant compte, des congés, de l'absentéisme, des temps de délégation syndicale et des temps de formation, implique la définition d'un taux de recouvrement des postes. Un taux qui est généralement l'objet de négociations entre les partenaires sociaux de l'établissement.

Dans l'Entreprise A, c'est également un enjeu de gestion des relations sociales, car les bases syndicales, notamment de la CGT et de la CFDT, sont essentiellement constituées de travailleurs postés. Les questions du travail en rythmes successifs alternants, de sa compensation et de la prévention de ses effets, représentent un enjeu social majeur.

Enfin, la nuit et le weekend certains acteurs, comme les ingénieurs de production, les opérateurs de maintenance, le directeur d'usine et parfois le responsable des ressources humaines local¹ (RRHL) doivent aussi assurer des astreintes².

L'impact du classement « Seveso » pour l'organisation

Dans les entreprises classées « Seveso », l'organisation du travail doit s'inscrire dans le système de gestion de la sécurité défini par l'établissement concerné. Un arrêté du 26 mai 2014³ précise en effet pour les sites classés :

Les fonctions des personnels associés à la prévention et au traitement des accidents majeurs, à tous les niveaux de l'organisation, sont décrites, ainsi que les mesures prises pour sensibiliser à la démarche de progrès continu.

Les besoins en matière de formation des personnels associés à la prévention des accidents majeurs sont identifiés. L'organisation de la formation ainsi que la définition et l'adéquation du contenu de cette formation sont explicitées.

Le personnel des entreprises extérieures travaillant sur le site mais susceptible d'être impliqué dans la prévention et le traitement d'un accident majeur est identifié. Les modalités d'interface avec ce personnel sont explicitées.

Encadré 4 – Extrait de l'annexe I de l'arrêté du 26 mai 2014

¹ Les RRH locaux n'assurent évidemment pas d'astreinte technique mais peuvent être sollicités en cas d'incident majeur – nécessitant par exemple la mise en œuvre du plan d'opération interne (POI) (voir *infra*) – particulièrement si le directeur est indisponible.

² « L'astreinte » n'est pas entendue ici dans le sens de Monod et Kapitaniak (2003 [1999], pp. 36-37) ou de Falzon et Sauvagnac (2004, p. 178) – manifestations biologiques et psychophysiologiques en réponse à des contraintes extérieures – mais dans son sens juridique : « une période pendant laquelle le salarié, sans être sur son lieu de travail et sans être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur, doit être en mesure d'intervenir pour accomplir un travail au service de l'entreprise » (Art. L3121-9 du Code du travail).

³ Arrêté du 26 mai 2014 relatif à la prévention des accidents majeurs dans les installations classées mentionnées à la section 9, chapitre V, titre Ier du livre V du Code de l'environnement.

La réglementation « Seveso » implique aussi la constitution d'un plan d'urgence en cas d'incident majeur, appelé plan d'opération interne (POI), qui « définit les mesures d'organisation, les méthodes d'intervention et les moyens nécessaires que l'exploitant doit mettre en œuvre pour protéger le personnel, les populations et l'environnement » (Art. R. 512-29 du Code de l'environnement). L'organisation du travail et la gestion des effectifs doivent donc, de plus, permettre la mise en œuvre de ce plan.

En cas d'incident, le RRHL peut par ailleurs être chargé d'assurer la communication avec l'extérieur (presse, autorités, populations avoisinantes).

Ajoutons enfin, comme le soulignent Daniellou *et al.* (2010, p. 118), que le responsable RH peut jouer un rôle de révélateur des « signaux faibles » (tensions sociales, conflits, absentéisme) « susceptibles de témoigner d'une fragilisation de la sécurité. »

Dans l'industrie chimique, la gestion de la sécurité industrielle et les modes de production sont donc déterminants pour la gestion des ressources humaines, en termes d'organisation du travail, de gestion des effectifs, de GPEC, de détection des « signaux faibles », de gestions des relations sociales et de communication. Les caractéristiques spécifiques de l'industrie chimique tendent donc à complexifier davantage la gestion de la SST par les professionnels RH.

3.4.3. La gestion de projet industriel, levier de prévention

Il est difficile de tracer l'évolution historique des pratiques en matière de gestion de projet industriel dans la chimie. En effet, la littérature consacrée à l'histoire de l'industrie chimique se concentre essentiellement sur l'évolution des procédés – ce qui est en soi une indication. En se basant sur son expérience chez Rhône-Poulenc, ancien grand groupe de la chimie, Charue (1995) relève néanmoins que ce qui était entendu par le terme « projet » a évolué au cours des années 1980-1990. La notion a progressivement dépassé la simple construction de l'unité de production, pour englober les questions de faisabilité, de développement des procédés en laboratoire et de lancement commercial. Chez Rhône-Poulenc, on est donc peu à peu passé d'un processus de conception principalement piloté par les procédés à une vision plus systémique et stratégique. D'après Charue, cette évolution est soutenue :

- d'une part, par l'évolution du type de production en occident qui, comme nous l'avons vu, a fait l'objet d'un recentrage autour de la chimie de spécialité (voir section 1.2.3, p. 28), ce qui a conduit à une plus grande réflexion sur la conception des produits, répondant à des besoins plus spécifiques des clients et à une plus grande exigence en termes de réactivité ;

- d'autre part, par une évolution des théories de la gestion de projet, visant une meilleure coordination des multiples intervenants, et une meilleure maîtrise des budgets et des délais.

Charue (1995) souligne par ailleurs que dès le milieu des années 1980, se développent des méthodologies de projet intégrant les exploitants pour aborder les questions telles que l'accessibilité des tuyaux, des pompes et des prises d'échantillon, etc. Pourtant, comme le souligne Daniellou (2013, pp. 5-6), les conduites de projet dans les industries à risque peuvent connaître de nombreux travers, contrariant la prise en compte des facteurs organisationnels et humains dans la conception :

- La maîtrise d'ouvrage définit des objectifs initiaux purement techniques et économiques, sans s'interroger sur l'activité des utilisateurs finaux.
- Elle confie la conduite du projet à la maîtrise d'œuvre (ingénierie), puis s'en remet à elle. La fonction maîtrise d'ouvrage n'est que faiblement identifiée et représentée pendant la phase de conception.
- Le projet est alors piloté à partir des seuls enjeux techniques et financiers; les questions relatives à l'organisation, au recrutement et à la préparation des futurs opérateurs sont traitées tardivement, comme un résultat des orientations techniques retenues.
- Le travail réalisé dans les installations actuelles ou dans les pilotes industriels par les opérateurs d'exploitation, les difficultés et incidents qui y sont rencontrés sont peu analysés et pris en compte par l'ingénierie.
- Les spécifications « facteurs humains » sont peu présentes dans les cahiers des charges.

[...]

- Les instances représentatives du personnel sont informées tardivement et de façon incomplète. Le débat social porte principalement sur les aspects statutaires et salariaux.
- Les futurs opérateurs de production et de maintenance prennent connaissance des procédés et des installations à un moment où le projet est presque figé. La constitution des équipes et la formation sont effectuées à une phase tardive du projet.
- Les études de danger et les analyses de risques sont principalement conduites du point de vue de la « sécurité réglée » : mise en place de barrières telles qu'automatismes et procédures. L'enjeu de la « sécurité gérée » (la disponibilité à tout moment de compétences de terrain pour faire face à une situation imprévue) est peu considéré. Les situations à risques sont identifiées et les procédures pour y faire face sont écrites par les experts du projet, sans interaction avec les équipes d'exploitation. Ces documents reflètent alors parfois des hypothèses de situations normées et de comportements formatés des opérateurs, qui ne correspondent pas à la réalité probable de l'exploitation (Daniellou, 2013, pp. 5-6).

Un rapport de l'Association internationale des producteurs gaziers et pétroliers (OGP, 2011) corrobore ce point de vue. Il montre de nombreux exemples de non

prise en compte des facteurs organisationnels et humains dans les processus de conception dans une industrie à risque et leurs conséquences parfois dramatiques (voir en particulier les annexes 1 et 2 du rapport, pp. 23-42).

Les travaux de l'Institut pour une culture de sécurité industrielle (ICSI), fondé peu de temps après l'accident d'AZDF et dont le conseil d'administration est composé de plusieurs représentants du milieu industriel, semblent toutefois témoigner d'une certaine prise de conscience quant au développement nécessaire de la prise en compte des facteurs organisationnels et humains dans les processus de conception industrielle (voir notamment Besnard, Boissières, Daniellou et Villena, 2017 ; Daniellou, 2013 ; Daniellou *et al.*, 2010).

Retenons ici que dans l'industrie chimique, et plus généralement dans les industries à risque, les facteurs humains et organisationnels paraissent de plus en plus pris en considération. Dans les processus de conception, semblent néanmoins subsister des pratiques qui empêchent la prise en compte de l'activité de travail réelle et projetée ainsi que la participation des opérateurs concernés par les projets.

Pour les professionnels RH, la gestion de projet et la prise en compte des facteurs humains et organisationnels peuvent donc représenter des leviers de développement majeurs en matière de prévention, dans une approche constructive de la SST. Toutefois, les acteurs RH ne sont pas toujours invités à la table des concepteurs des systèmes de travail. Il y a donc un enjeu à faire entrer les professionnels RH dans l'univers des ingénieurs.

3.5. Point d'étape du chapitre 3

L'objectif de ce chapitre était avant tout d'identifier comment les enjeux de santé et sécurité au travail interviennent dans la gestion des ressources humaines et dans l'industrie chimique.

En présentant les diverses approches de la santé au travail (pathogénique, salutogénique, développementale) et de la prévention (hygiéniste, comportementaliste, ergotoxicologique et constructive), nous avons pu mesurer la complexité des enjeux de SST. Pour les professionnels RH, à cette complexité intrinsèque aux problèmes de SST, s'ajoute une complexité propre aux enjeux de leur fonction. Dans l'industrie chimique, cette complexité s'avère par ailleurs exacerbée par la spécificité des réglementations et des modes de production.

Dans la gestion de la santé et sécurité au travail, les acteurs RH peuvent ainsi éprouver des difficultés à articuler les multiples logiques de leurs différentes missions, de leurs divers interlocuteurs et des différentes approches de la santé et de la prévention. Par ailleurs, les professionnels RH peinent parfois à mettre en évidence le caractère stratégique des questions de SST dans les entreprises et au sein même de la fonction RH.

Pour compléter le tableau, rappelons que la profession RH ne semble avoir pris conscience de l'importance des enjeux de SST que depuis le début des années 2000 (Chakor *et al.*, 2015). Nombre d'acteurs RH peuvent alors souffrir d'un manque d'expérience et de formation¹ en la matière.

Face à ces difficultés, les ergonomes se présentent comme une ressource, car ils sont susceptibles d'accompagner les professionnels RH, en partageant leur expertise en matière de SST et de mise en confrontation des logiques. Mais cet apport de ressources est réciproque, car le positionnement de marginal sécant des professionnels RH et le contenu de leurs missions sont susceptibles de faciliter l'entrée des ergonomes dans l'entreprise et d'élargir les champs d'intervention ergonomique.

¹ Voir section 2.5.2, p. 54.

Synthèse de la première partie

Notre revue de littérature met en lumière le caractère de plus en plus stratégique des enjeux de santé et sécurité au travail (SST) et leur profonde intrication avec les enjeux de gestion des ressources humaines, en particulier dans l'industrie chimique.

Néanmoins, face à ces enjeux stratégiques, les professionnels RH peuvent être en difficulté.

D'une part, cette revue de littérature souligne la complexité des questions de SST et la difficile mise en exergue de leur caractère stratégique. Plus généralement, les professionnels RH peinent souvent à influencer les processus de décision stratégique de l'entreprise (Barès et Cornolti, 2006).

D'autre part, les acteurs RH généraliste doivent gérer de nombreuses missions attenantes à leur fonction (relations sociales, gestion des emplois et compétences, administration du personnel, etc.), dont la mise en congruence avec les objectifs de SST n'est pas évidente. La gestion des questions de santé et sécurité peut être un lieu de tensions entre une approche hygiéniste, parfois suffisante pour satisfaire aux obligations légales, et une approche constructive de la SST, qui répond davantage aux exigences du développement des ressources humaines. Cette multiplicité des missions et leur éventuel manque de résonance sont ainsi susceptibles de générer une forme de « balkanisation » (Tyson, 1987) de leur travail.

En d'autres termes, les acteurs RH peuvent manquer de marges de manœuvre pour gérer les questions de santé et sécurité au travail.

Les professionnels RH apparaissent néanmoins comme des acteurs de plus en plus incontournables pour les ergonomes. De nombreux objets de la GRH et de l'ergonomie se révèlent être des points de rencontre possibles : la santé et la sécurité au travail, la conservation et le développement des savoir-faire ou encore le développement des relations sociales. Par ailleurs, les professionnels RH – marginaux sécants (Barès et Cornolti, 2006 ; Daniellou, 2010) – se présentent comme des acteurs à l'interface de nombreux systèmes dans et en dehors de l'entreprise. Ainsi, ils peuvent être les premiers représentants de l'entreprise que les ergonomes sont amenés à rencontrer, et ils peuvent être des agents de liaison durant l'intervention.

Autrement dit, le développement du pouvoir d'agir des professionnels RH pourrait permettre aux ergonomes de développer leur propre pouvoir d'agir.

Question de recherche

À plusieurs occasions, les ergonomes ont accompagné des acteurs clés de la définition des systèmes techniques et organisationnels de travail, en les assistant dans la réalisation de leurs objectifs. Parmi les acteurs qui ont fait l'objet d'un tel accompagnement, nous retrouvons notamment des cadres (Carballeda, 1997a ; Langa, 1994), les encadrants (Gotteland-Agostini, Pueyo et Béguin, 2015 ; Six et Forrierre, 2011), des concepteurs (Martin, 2010 [2000]), des dirigeants (Ghram, 2011) et des membres de CHSCT (Poley, 2015).

Sans que les intervenants-chercheurs le formulent toujours en ces termes, ils ont finalement visé le développement du pouvoir d'agir des acteurs qu'ils ont accompagnés.

Dans ces recherches, la contribution des ergonomes au développement du pouvoir d'agir des acteurs qu'ils accompagnent s'articule autour de deux processus itératifs. Le premier processus se situe dans la compréhension du travail des acteurs qu'ils accompagnent. Le deuxième réside dans l'identification des apports de l'intervention ergonomique à ces acteurs. Ce processus est itératif, car les ergonomes adaptent en permanence leur intervention en fonction de leur compréhension du travail des acteurs et car la construction du modèle de leurs activités est dépendante du déroulement de l'intervention.

Comme nous y invitent Detchessahar (2014) et Daniellou (1997) à propos des cadres, nous proposons donc de regarder les professionnels RH comme des travailleurs à part entière, « et non seulement comme les organisateurs du travail des autres », et de nous intéresser à leurs difficultés « et pas seulement à celles qu'ils provoquent chez les autres » (*ibid.*, p. 7).

À partir de tous les éléments que nous venons de présenter, nous proposons de formuler la question de recherche suivante :

Comment contribuer au développement du pouvoir d'agir des professionnels RH dans la gestion des questions de santé et sécurité, en analysant leur activité de travail et les apports de l'intervention ergonomique ?

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter le modèle d'analyse que nous avons employé pour chercher à mieux comprendre le travail des professionnels RH, et nous allons préciser nos hypothèses de recherche.

PARTIE II
ANALYSER LE TRAVAIL
DES PROFESSIONNELS RH :
ENJEUX THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES

*“Explanations exist; they have existed
for all times, for there is always an
easy solution to every human problem
— neat, plausible, and wrong.”*

Henri L. Mencken,

A Mencken Chrestomathy

INTRODUCTION

Nous avons conclu la partie précédente en nous interrogeant sur la façon de contribuer au développement du pouvoir d’agir des professionnels RH dans la gestion des questions de santé et sécurité, par l’analyse de leur activité et des apports de l’intervention ergonomique.

Dans cette partie nous allons présenter notre modèle d’analyse de l’activité des professionnels RH, en assimilant leur travail à un travail d’encadrement (voir section 2.7, p.64), et nous allons détailler nos méthodologies de recherche et d’intervention.

Le chapitre 4 sera consacré à la structuration de notre modèle d’analyse à partir de plusieurs modèles existants, à la définition des principales notions utiles à notre modèle, ainsi qu’à la formulation des hypothèses sur l’activité des professionnels RH et sur les apports de l’intervention ergonomique.

Dans le chapitre 5, nous présenterons nos méthodologies de recherche et d’intervention, en articulation avec nos réflexions épistémologiques.

CHAPITRE 4

ANALYSER LE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS RH DU POINT DE VUE DE L'ERGONOMIE : ENJEUX THÉORIQUES

Pour aborder le travail des professionnels RH, nous avons construit un modèle d'analyse complexe, considérant de nombreuses dimensions du travail et mobilisant de nombreux concepts. Pour que ce modèle reste compréhensible, nous tenons à expliquer en détail à partir de quels matériaux théoriques et grâce à quelles mises en articulation nous avons construit ce modèle.

Par ailleurs, dans une thèse que nous voulons situer à la rencontre des sciences de gestion, il nous semble primordial d'expliquer certaines notions et certains modèles qui peuvent être considérés sous-jacents par les ergonomes de l'activité.

Dans le premier point de ce chapitre, nous allons nous intéresser au modèle "classique" d'analyse de l'activité utilisé en ergonomie. Dans le deuxième point, nous présenterons les prolongements de ce modèle d'analyse qui ont permis d'agir sur les « déterminants des déterminants » (Daniellou et Chassaing, 2014). Dans le troisième point, nous proposerons de tisser de nouveaux liens entre ces modèles et nous préciserons certains concepts clés, essentiels à notre modèle d'analyse. Dans le quatrième point, nous ferons une synthèse du modèle d'analyse que nous allons utiliser pour comprendre le travail des professionnels RH. Enfin, dans le cinquième point, nous proposerons des hypothèses qui découlent de ce modèle d'analyse et des réflexions développées dans la première partie de la thèse.

En annexe 2, le lecteur pourra trouver une section complémentaire dédiée aux origines et à la naissance de l'ergonomie, ainsi qu'aux évolutions de la discipline qui ont permis d'aboutir aux premiers modèles d'analyse ergonomique de l'activité.

4.1. L'analyse ergonomique de l'activité : modèle "classique"

Les ergonomes de l'activité ont développé un modèle aujourd'hui commun à bon nombre d'analyses de situations de travail. Ce modèle se structure autour de cinq idées directrices.

4.1.1. Une variabilité des situations et des travailleurs

La première idée directrice du modèle ergonomique est que les conditions externes et internes de l'activité varient (voir notamment Terssac (de) et Maggi, 2015

[1996], p. 79). Dans la réalité, il n'existe pas d'opérateur moyen ou idéal, qui travaille dans des conditions optimales. En se demandant « à quel homme le travail doit-il être adapté ? », Wisner a suggéré aux ergonomes de ne plus prendre comme référence « un ouvrier bien entraîné » sur « un poste stabilisé », mais de considérer que « c'est à **toutes** personnes que les postes de travail de l'industrie sont destinés » (Wisner, 1995 [1971], pp. 47-49, texte mis en gras par l'auteur). Pour les ergonomes il ne s'agit plus d'adapter le travail à l'Homme, mais d'adapter le travail aux Hommes, dans toute leur diversité et leurs évolutions.

4.1.2. Un écart entre le prescrit et le réel

La deuxième idée directrice du modèle est qu'il existe toujours un écart entre le travail prescrit et le travail réel, entre la tâche et l'activité réelle, entre « ce qu'on demande », « ce que ça demande » et « ce qu'on fait » (Hubault, Noulin et Rabit, 1996, voir notamment pp. 291-293). Si cette idée nous apparaît aujourd'hui comme une évidence, au delà même de la sphère ergonomique, il a d'abord fallu que des ergonomes, à la tête desquels Wisner, aient ferrailé « sans relâche vis-à-vis des responsables industriels, des hommes politiques, des autres disciplines, des autres courants de l'ergonomie mondiale » (Daniellou, 2006a, p. 31).

En ergonomie, « l'activité de travail » est définie comme la mobilisation « indissociablement physiologique, cognitive, subjective et sociale » du travailleur (Coutarel *et al.*, 2015, p. 11). L'activité émerge d'un *couplage* dynamique et singulier entre des déterminants¹ « externes » (organisation, système de travail, règles, support collectif, histoire de l'entreprise, histoire du collectif, etc.) et des déterminants « internes » du travailleur (âge, sexe, état interne, compétences, parcours personnel, etc.). De cette activité résultent une performance (quantité/qualité produite, incidents, rebuts, coût des accidents de travail, etc.) et des effets sur les travailleurs (conséquences sur la santé à court, moyen et long terme, accidents de travail, fatigue, satisfaction/frustration, etc.).

4.1.3. Le travail purement manuel ou purement intellectuel n'existe pas

La troisième idée structurante du modèle est que toute activité mobilise le travailleur physiquement et intellectuellement. Dans ce modèle de l'Homme au travail, l'idée de travail purement physique ou purement intellectuel disparaît :

Ainsi l'opposition « travail manuel – travail intellectuel » peut être très fallacieuse si elle laisse supposer une mutuelle exclusion entre les deux types

¹ Comme le souligne Coutarel *et al.* (2015, p. 15), l'utilisation du terme « déterminant » ne signifie pas que les ergonomes considèrent qu'il y a une relation « déterministe » de cause à effet. Dans une approche systémique de la situation de travail, l'activité est plutôt envisagée comme « le produit de la rencontre singulière entre différentes dimensions hétérogènes, difficilement pondérables » (*id.*).

de travail. Il existe des travaux manuels plus intellectuels que des travaux classés comme intellectuels. Il serait plus correct de parler de composante – manuelle ou mentale – de l'activité – étant bien entendu qu'elles peuvent être simultanément présentes (Leplat, 2015 [1980], emp. 334).

Même si le travailleur suit des procédures précises et répète les mêmes tâches, il doit en permanence collecter et traiter des informations visuelles, sensorielles, verbales. Il anticipe l'évolution de la situation et prépare ses actions.

4.1.4. Les travailleurs opèrent en permanence des régulations

La quatrième idée directrice est qu'en fonction de l'évolution de la tâche, de leurs objectifs, de leur état interne ou de l'arrivée d'imprévus, les travailleurs vont opérer des régulations dans leur activité (voir notamment Coutarel *et al.*, 2015 ; Leplat, 2006 ; Sperandio, 1972). En analysant le travail sur une chaîne de montage de téléviseur, Teiger et Laville ont par exemple montré que pour des tâches « répétées plusieurs centaines de fois par jour », il existait une « variabilité extrême dans l'exécution » (Teiger et Laville, 1972, p. 111).

Dans la situation – dynamique – de travail, l'évolution des objectifs à atteindre, des résultats obtenus, des ressources disponibles et de l'état interne du sujet aboutit à une « (re)construction permanente des modes opératoires » (Coutarel *et al.*, 2015, p. 11). L'opérateur fatigué va chercher à davantage anticiper l'évolution de sa tâche pour gérer moins d'urgences, va chercher des stratégies plus économes en énergies, va travailler avec une autre main. L'opérateur en retard sur les objectifs va accélérer la cadence, chercher de nouveaux modes opératoires, ou prendre des risques. Ainsi se créent des « boucles de régulation » entre activité et effets de l'activité. Coutarel *et al.* (2015, p. 12) proposent de distinguer trois modes de régulation :

Premier mode de régulation. — Dans une situation peu contrainte, la possibilité de jouer sur les objectifs et sur les ressources permet au sujet de prendre en compte les alertes qui lui parviennent sur son état interne et/ou sur le travail en train de se faire, et de réajuster son mode opératoire pour se préserver et/ou garantir la performance. Dans ce contexte, la performance peut être atteinte à un coût humain acceptable, mais – parce qu'elle dépend également de l'investissement subjectif de l'opérateur – constitue également une opportunité de développement. Le caractère générique de la procédure empêche cette dernière de prétendre couvrir la diversité des situations potentielles de travail. La mobilisation de l'individu pour prendre en compte cette variabilité et réguler son activité est aussi la condition d'une performance optimisée. Respecter en toutes circonstances la procédure, c'est donc se priver d'un niveau de performance plus élevé. L'atteinte de la performance dans une situation en écart à la procédure est donc à la fois risque et opportunité.

Deuxième mode de régulation. — L'accroissement des exigences (objectifs) et/ou la diminution des ressources (moyens) peuvent aussi conduire à une situation où, pour obtenir des résultats conformes aux objectifs qu'il se fixe

(à partir notamment de ceux qu'on lui fixe, mais aussi de ses propres attentes), l'opérateur est confronté à cette alternative :

- ignorer les alertes sur son état interne, prendre sur lui. La performance, vue de l'entreprise, peut rester satisfaisante au regard de ses attentes, mais elle a été atteinte au prix d'effets sur l'état interne, voire sur la santé (coût humain défavorable) ;
- et/ou ignorer les alertes relatives à la performance. Il se protège alors partiellement en mettant en œuvre le mode opératoire attendu, mais qu'il sait simultanément être inadapté à la situation singulière. Cette situation est à la fois défavorable à la performance, qui pourrait être meilleure, et à l'opérateur pour qui le sens du travail et donc les possibilités d'estime de soi-même sont pénalisés.

Troisième mode de régulation. — Il peut enfin arriver que, quoi que l'opérateur fasse, même en prenant sur soi et/ou en n'assurant pas la performance optimale, il ne parvienne pas à atteindre les objectifs fixés avec les ressources disponibles : on est alors en situation de débordement.

Il y a donc en permanence, une réévaluation de la situation par le salarié, un nouveau couplage entre les déterminants internes et externes à partir duquel émergent des changements dans l'activité de travail, dont les conséquences vont notamment dépendre des marges de manœuvre du travailleur.

4.1.5. Pour opérer des régulations, les opérateurs ont besoin de marges de manœuvre

Enfin, la cinquième idée structurante du modèle est que pour pouvoir opérer des régulations dans son activité, afin de s'adapter aux variabilités et aux imprévus de son travail, l'opérateur a besoin de « marges de manœuvre » (Coutarel, 2004 ; Coutarel *et al.*, 2015). Ces marges de manœuvre sont également nécessaires pour que l'opérateur puisse s'adapter aux évolutions de ses propres capacités (Marquié, 1995 ; Volkoff *et al.*, 2000) et pour qu'il puisse construire sa santé (Bourgeois *et al.*, 2000, voir notamment pp. 69 sqq. ; Coutarel, 2004 ; Coutarel et Petit, 2013).

Comme l'a montré Arnoud (2013, pp. 125-127), les ergonomes ont donné des sens variés à la notion de « marges de manœuvre », et comme l'ont souligné Coutarel *et al.* (2015, p. 13), la notion a souvent été confondue avec d'autres concepts comme les « degrés de liberté », les « latitudes », ou « le pouvoir d'agir »¹. Certains auteurs ont néanmoins proposé de caractériser et préciser le concept. Par exemple, Marquié (1995, p. 212) définit les marges de manœuvre comme : « la latitude dont on dispose entre certaines limites, les possibilités d'action laissées par certaines contraintes internes et externes. Ces possibilités peuvent découler d'une atténuation des

¹ Dans le 4.3.3, nous précisons comment s'articule pour nous les notions de « pouvoir d'agir » et de « marges de manœuvre ».

contraintes elles-mêmes et d'une meilleure utilisation des marges de liberté qu'elles laissent ». Pour Arnoud (2013, p. 127) :

La marge de manœuvre traduit [...] le degré de liberté à l'intérieur d'un système de règles :

- un degré de liberté formellement prévu c'est-à-dire "octroyé" par le système ; dans ce cas, le système n'interdit pas aux opérateurs de procéder de différentes façons, le choix du mode opératoire est par exemple laissé à la discrétion des opérateurs mais dans un espace de règles, de décisions qui reste stable ;
- un degré de liberté "de fait", c'est-à-dire "conquis" par l'opérateur ; dans ce cas les opérateurs saisissent des opportunités "latentes" du système et créent des marges de manœuvre.

Dans beaucoup de définitions et d'utilisations des « marges de manœuvre », on retrouve de façon transversale l'idée que les marges de manœuvre correspondent à un degré de liberté donné par l'organisation, le système, l'environnement, et un degré de liberté pris et investi par l'opérateur. Plusieurs auteurs proposent d'ailleurs de distinguer ces deux pendants dans la dénomination des marges de manœuvre. Caroly (2001, p. 88) propose ainsi de différencier les marges de manœuvre « potentielles », que nous comprenons être celles qui sont données par l'encadrement, le collectif, le système de travail et dans lesquelles l'opérateur s'investit plus ou moins, et les marges de manœuvre « innovantes », que l'opérateur se crée, en gagnant de nouveaux espaces d'autonomie. Coutarel et Petit (2013, p. 179) proposent quant à eux d'agir sur les « marges de manœuvre externes, déterminées par la capacité de l'organisation et de ses outils à gérer la variabilité du travail » et sur les « marges de manœuvre internes (formations, mobilisation, perception, d'autres futurs possibles, état instantané perçu, douleurs antécédentes) ».

Coutarel *et al.* (2015) ont toutefois remis en question la distinction entre origines externes et internes des marges de manœuvre : « en effet, d'un point de vue théorique, si les marges de manœuvre constituent l'espace de régulation de l'opérateur, elles sont nécessairement et systématiquement le fruit de la rencontre des caractéristiques du milieu et des caractéristiques de l'opérateur » (*ibid.*, pp. 13-14). Ces réflexions avaient déjà été amorcées par Coutarel et Petit (*op. cit.*) qui ont proposé la notion de « marges de manœuvre situationnelles », qui dépendent de la « rencontre circonstanciée des différents déterminants d'une situation de travail, qui construisent les marges de manœuvre internes et externes ». Coutarel *et al.* (2015, p. 15) ont repris la dénomination de « marges de manœuvre situationnelles » en la définissant comme la « possibilité pour l'opérateur, dans une situation précise, d'élaborer un mode opératoire efficace (c'est-à-dire efficace pour la performance et compatible avec la préservation de soi, voire le développement de soi par le travail) ».

Le concept de « marges de manœuvre situationnelles » tel que Coutarel *et al.* (2015) l'ont défini nous apparaît comme le plus opérant pour aborder la question des marges de manœuvre. En effet, pour nous, il incite à développer les marges de manœuvre

dans une forme de pilotage par l'aval, dans lequel la transformation des déterminants internes et externes est guidée par les résultats projetés de leur combinaison. En effet, comme le soulignent Coutarel et Petit (2013, p. 180) :

- Toute intervention qui développerait les marges de manœuvre internes des acteurs sans travailler la tolérance du milieu nécessaire à leur expression (marges de manœuvre externes) conduirait à fabriquer de l'activité empêchée (Clot, 2000) et donc à une plus grande souffrance des travailleurs.
- Toute intervention qui développerait des marges de manœuvre externes sans développer la capacité des acteurs à s'en saisir conduirait à peu de changements réels dans l'activité de travail.

4.1.6. Le schéma « classique » de la situation de travail

Pour représenter le modèle que nous venons de décliner, nous avons adapté le schéma de Leplat (1997, p. 5)¹. Nous avons détaillé les caractéristiques et effets qui sont susceptibles d'être pris en compte dans l'analyse du travail², et nous avons croisé les boucles de régulation en un seul endroit, où a lieu un « re-couplage », une « réévaluation » avec les caractéristiques initiales de la situation. En effet, dans le schéma de Leplat, il y a une réévaluation côté tâche et une réévaluation côté opérateur, pourtant il y a bien un couplage tâche-opérateur initial. Il nous paraît plus juste de représenter l'idée d'une réévaluation qui tient simultanément compte des effets sur le système de travail et des effets sur l'opérateur.

Enfin, nous avons complété le schéma en précisant que la situation de travail était aussi caractérisée par les marges de manœuvre de l'opérateur qui sont, « le fruit de la rencontre des caractéristiques du milieu et des caractéristiques de l'opérateur » (Coutarel *et al.*, 2015, pp. 13-14).

¹ Lui-même adapté du schéma de Leplat et Cuny (1977).

² Dans ce schéma, nous avons voulu souligner les évolutions du modèle ergonomique « classique », par rapport au modèle « proto-ergonomique » (voir annexe 2, p.407). On notera en particulier qu'à travers ce modèle, l'analyse du travail se base sur un plus grand nombre de caractéristiques de l'opérateur et de la tâche et une plus grande diversité d'effets sur l'opérateur et le système – effets qui conduisent à des régulations dans l'activité. Ici l'activité ne se définit plus uniquement en termes d'actions mesurables et observables, mais aussi en termes de mobilisation psychique et cognitive de l'acteur.

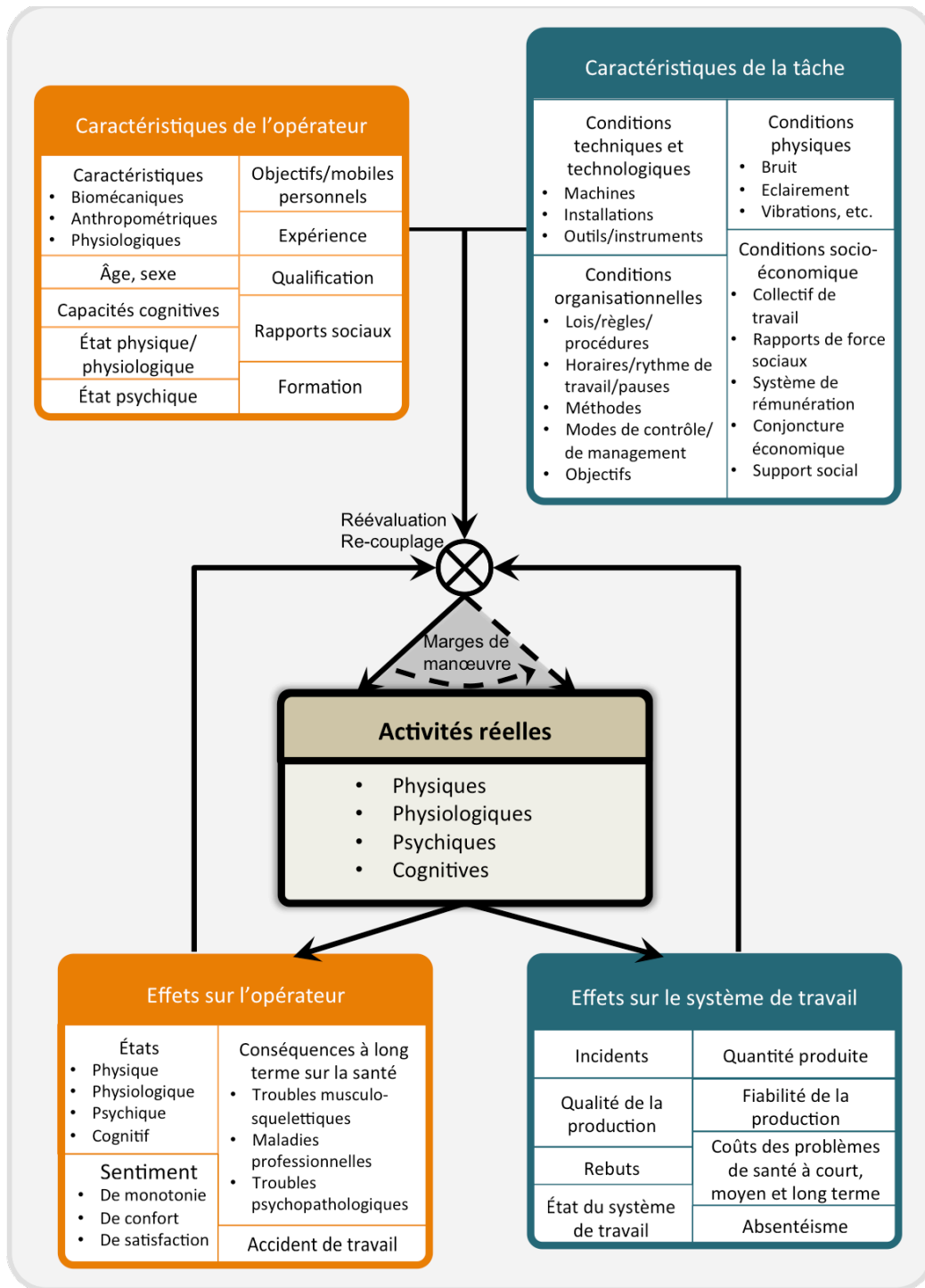


Figure 6 – Modèle ergonomique "classique" de la situation de travail (adapté de Leplat, 1997, p. 5)

4.2. Agir sur les « déterminants des déterminants »

4.2.1. Les structures organisationnelles : un champ d'intervention longtemps exclu

L'ergonomie francophone naissante a été marquée par un rapport complexe – pour ne pas dire complexée – d'illustres ergonomes avec les questions relatives aux structures organisationnelles. En particulier, pour Wisner :

- Il faut [...] que l'ergonome situe son action au seuil des structures techniques, économiques et sociales qu'il aura identifiées, étudiées mais sur lesquelles il ne cherchera pas à agir directement afin de donner une pleine efficacité à son action propre (1995 [1972], p. 91).
- Les résultats de [l'analyse ergonomique du travail] peuvent servir à trouver des solutions liées au dispositif technique, et probablement à l'organisation du travail dans un sens restrictif de l'expression. Ces résultats ne peuvent qu'être une contribution quand il s'agit des aspects les plus généraux de l'organisation du travail, de l'organisation de l'entreprise, du choix des opérateurs et de l'encadrement, de la formation, de la gestion et de la comptabilité (2015 [1996], p. 40).

Daniellou (2006a, p. 30) souligne toutefois que Wisner était bien plus prompt à « développer de nombreux propos sur les conditions d'une adaptation de la structure organisationnelle aux spécificités du contexte, des populations, et des tâches à accomplir », lorsqu'il parlait du point de vue de l'anthropotechnologie. Cette prise de distance par rapport aux questions d'organisation prônée par Wisner tient peut-être donc d'une stratégie de « protection » de l'ergonomie (voir annexe 2). Notons néanmoins que les précurseurs et fondateurs de l'ergonomie sont pour beaucoup à l'origine médecins, physiologistes et psychologues du travail et que leur parcours a probablement influencé leur regard sur l'activité, ses déterminants et les champs d'action possibles de l'ergonome.

4.2.2. Un élargissement progressif des champs d'intervention

En France, le positionnement des primo-ergonomes, souvent proches des organisations syndicales et la circonscription de l'intervention ergonomique aux frontières de la situation de travail ont causé un intérêt tardif de l'ergonomie pour les processus de définition et de gestion des organisations et des systèmes techniques. Mais la porte d'entrée essentiellement syndicale et la restriction des champs d'intervention vont finir par révéler leurs limites en termes de potentiel d'action pour les ergonomes.

Si les liens avec les organisations syndicales vont se maintenir, les ergonomes vont peu à peu diversifier leurs portes d'entrée dans les entreprises, en construisant de

nouveaux positionnements à partir des années 1970. Ainsi en 1974, Jacques Christol (1932-2016) ouvre le premier cabinet de consultant en ergonomie et commence à intervenir à la demande de directions (Daniellou et Chassaing, 2014, p. 8), pour se positionner « de la façon la plus proche possible des processus de décisions, de ceux qui dans l'industrie française décident c'est-à-dire les chefs d'entreprises et d'établissements » (Daniellou, 2008, p. 19).

Parallèlement, les ergonomes vont tisser de plus en plus de liens avec d'autres disciplines (voir notamment Leplat et Montmollin (de), 2004) et vont diversifier les objets de leurs analyses en cherchant à agir sur un plus large spectre de situations de travail et de déterminants de l'activité.

Progressivement, les ergonomes vont constater que pour agir efficacement sur l'activité et ses conséquences, non seulement ils doivent chercher à transformer les déterminants "immédiats" des situations de travail, mais ils doivent également chercher à transformer ce qui détermine l'élaboration de ces déterminants, autrement dit les « déterminants des déterminants » :

Ainsi les modèles d'intervention ont bougé, passant de niveaux d'action sur la géométrie des postes jusqu'à l'organisation du travail : rythme de travail, mode de management, rotation, affectation, etc., allant aujourd'hui jusqu'aux déterminants des déterminants avec lesquels on réinterroge à un niveau plus macro les marges de manœuvre de l'encadrement, les processus de conception, centralisation descendante, dialogue social sur le travail, etc. (Daniellou et Chassaing, 2014, p. 8).

Selon nous, la quête d'une compréhension et d'une action sur les « déterminants des déterminants » s'est opérée autour de trois types de déterminants, souvent interdépendants :

- les déterminants liés aux processus de conception du système de travail ;
- les déterminants liés à la production et la transformation des règles (du prescrit) de l'organisation ;
- les déterminants liés au développement des ressources internes des travailleurs.

4.2.3. Agir sur les processus de conception

Ouvert dans les années 1980-90 grâce à plusieurs travaux (Bucciarelli, 1988 ; Daniellou, 1988 ; Giard et Midler, 1993 ; Lapeyrière, 1987 ; Midler, 2012 [1993] ; Terssac (de) et Friedberg, 1996), l'appétit des ergonomes pour les processus de conception des systèmes de travail va croître durant les années 1990 (Daniellou, 1998a, p. 38, 2004, p. 359).

Darses et Falzon (1996) vont par exemple s'intéresser aux activités cognitives qu'impliquent les processus collectifs de conception. Martin, Escouteloup et Daniellou vont s'intéresser aux processus de conception architecturale, et en particulier aux interactions entre l'ergonome, la maîtrise d'ouvrage – le commanditaire du projet – et la maîtrise d'œuvre – l'entité qui traduit en termes techniques et réalise le projet

(Escouteloup, Martin et Daniellou, 1995 ; Martin, 1997, 2010 [2000] ; Martin, Escouteloup et Daniellou, 1995).

Ces travaux sur la compréhension des processus de conception vont être accompagnés d'une réflexion sur le rôle que peuvent jouer les ergonomes dans les projets (voir notamment Béguin et Weill-Fassina, 1997 ; Bellemare, 1999 [1995] ; Daniellou, 1999 [1992] ; Garrigou, 1992 ; Garrigou, Thibault, Jackson et Mascia, 2001 ; M. Jackson, 1998).

Pour l'ergonome, qui cherche désormais à se positionner comme un assistant de l'activité de conception, se posent de nouveaux enjeux que Darses, Détéienne et Visser (2004, pp. 546-547) résumant ainsi :

- instrumenter la coordination des activités de conception tout au long du cycle de conception ;
- instrumenter la coopération engagée en coprésence (au cours de réunions de conception) ou à distance, de façon synchrone ou asynchrone (lorsqu'elle se réalise par le biais d'environnements coopératifs informatiques via un accès réseau) ;
- instrumenter le processus de prise de décision qui implique des partenaires de statuts inégaux et de fonctions diverses ;
- mettre en place les conditions d'évolution des compétences des concepteurs ;
- associer les utilisateurs au processus de conception dans le cadre d'actions de conception participative ;
- instrumenter la capitalisation des connaissances de conception, en traçant la logique de conception des artéfacts, en archivant les solutions produites et en les rendant réutilisables lors de la conception de futurs produits.

S'offrent alors à l'ergonome de nouvelles voies d'intervention dans lesquelles il ne se contente plus d'accompagner l'instruction des choix de conception, mais contribue également « à la construction des espaces (lieux et moments) et des formes de la confrontation des logiques, autour de la représentation du travail qu'il propose » (Daniellou, 1998a, p. 47). Autrement dit, pour l'ergonome, l'action sur les processus de conception s'articule avec une action sur les processus de régulations et sur les espaces de discussion et de débat sur le travail.

4.2.4. Agir sur les processus organisationnels

En parallèle des travaux sur les processus de conception, des ergonomes (notamment Carballeda, 1997a, 1997b ; Christol et Mazeau, 2016 [1991] ; Langa, 1994 ; Terssac (de) et Lompré, 1996) ont commencé à mener des travaux sur les organisations et sur le travail des acteurs déterminants que sont les cadres et les encadrants.

Pour les ergonomes, le travail n'est plus seulement une « action organisée », mais il est aussi une « action organisante » (Terssac (de) et Lompré, 1996, pp. 57-58), il ne

suffit plus de penser *dans l'organisation*, mais il faut penser *l'organisation elle-même* (Hubault, 1994). L'organisation est désormais considérée à la fois comme « une source d'influence » et comme « une cible majeure de l'activité » (Petit et Coutarel, 2013, p. 133). Et il s'agit de regarder les encadrants comme des travailleurs à part entière « et non seulement comme les organisateurs du travail des autres » et de s'intéresser à leurs difficultés « et pas seulement à celles qu'ils provoquent chez les autres » (Daniellou, 1997, p. 7).

Afin de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre dans les organisations, de Terssac et Lompré (1996) ont proposé un nouveau modèle dans lequel ils distinguent deux niveaux de régulation du travail, la « régulation » étant ici entendue comme un processus de conception et reconception des règles :

On propose de distinguer deux logiques dans la définition des règles qui renvoient à des modes de confrontation spécifique [figure 7] : la régulation froide qui renvoie à une certaine institutionnalisation des règles qui sont des accords généraux, un cadre pour l'action formé de métarègles, et la régulation chaude qui renvoie à une confrontation permanente à propos de la définition de règles d'organisation pertinentes pour la réalisation d'un travail donné. (*ibid.*, p. 63).

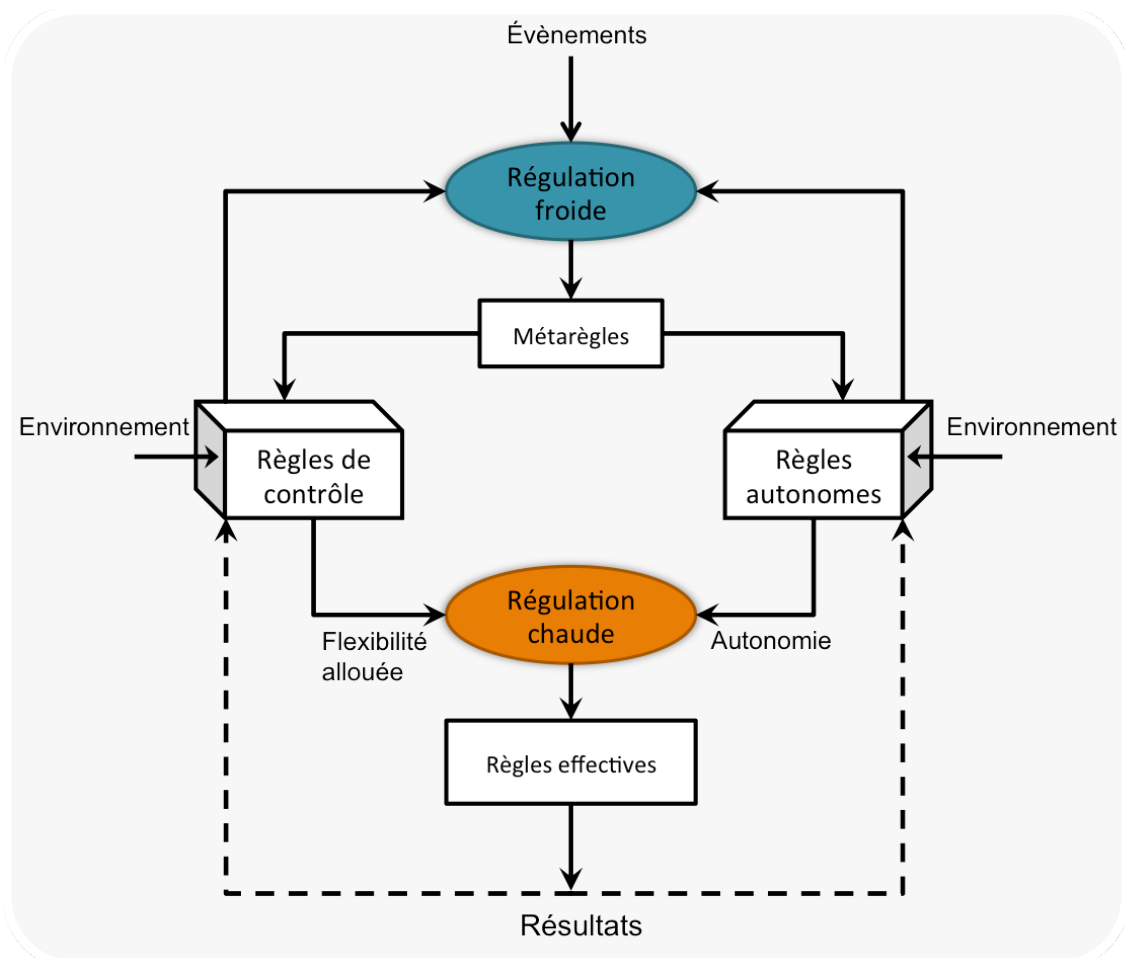


Figure 7 – Régulation entre règles de contrôle et règles autonomes (d'après Terssac (de) et Lompré, 1996, p. 63)

Pour Daniellou (2015b, Avant-propos), c'est en particulier cet article de De Terssac et Lompré (1996) qui a le plus interpellé les ergonomes sur leur modèle de l'organisation du travail :

En montrant le double visage de l'organisation, "structure" et "interactions", et les régulations "chaudes" et "froides" qui la maintiennent à l'identique et la font évoluer, cette publication aurait pu être un avertissement sur l'insuffisante prise en compte (voire l'ignorance coupable), par les ergonomes, de la "régulation conjointe" de J.-D. Reynaud^[1]. Elle a, au contraire, ouvert un champ d'action. L'analyse par les ergonomes des "régulations chaudes" – la gestion quotidienne des exceptions aux règles formelles – ouvre sur la possibilité pour eux d'influencer les "régulations froides" – la négociation des règles de la structure organisationnelle (Daniellou, *op. cit.*).

Comme l'a en particulier montré Carballeda (1997a), les encadrants ont un rôle important à jouer dans ces processus de régulation, car de leur travail dans les processus de régulation froide va dépendre la possibilité de faire évoluer les métarègles et les règles de contrôles. Carballeda souligne aussi que les encadrants sont eux-mêmes « soumis à des règles formelles, portées par leur hiérarchie ou toute autre instance de contrôle, ou à des contraintes provenant de l'environnement, et déploient eux-aussi une activité » (*ibid.*, p. 135). Il relève par ailleurs que s'il existe des « régulations chaudes » dans le cours de leur activité, il existe peu d'espaces de régulation froide où les encadrants peuvent négocier avec leur propre hiérarchie :

Les réunions d'encadrement portent sur le traitement de situations concernant des dispositifs techniques ou des travailleurs placés sous leur direction mais non sur les difficultés du travail des cadres eux-mêmes, ni sur les règles "autonomes" qu'ils sont amenés à produire pour leur service. (*id.*)

Ainsi, si les cadres participent bien à des régulations froides, c'est le plus souvent « en tant que *représentant de la structure* » (*ibid.*, p. 136).

Des objectifs communs avec la macro-ergonomie

Cet élargissement du spectre de l'analyse ergonomique du travail et de l'intervention marque une rupture avec la tradition wisnerienne qui préférait circonscrire l'action de l'ergonome aux bornes de la situation de travail (voir *supra*). Il rejoint par ailleurs certains objectifs de la *macro-ergonomie*, sous-discipline essentiellement développée dans les pays anglo-saxons, qui est définie comme :

l'étude des systèmes de travail, où le système de travail comprend deux personnes ou plus qui travaillent ensemble (i.e. sous-système humain²), interagissant avec une technologie (i.e. sous-système technologique) dans un système organisationnel qui est caractérisé par un environnement interne (à la fois physique et culturel) (Kleiner, 2006, n.t., p. 83).

¹ NDLR : voir notamment (Reynaud, 1989 ; Terssac (de), 2003a).

² « personnel sub-system »

Fondée durant les années 1980, la macro-ergonomie vise l'adaptation des structures organisationnelles et du management pour répondre aux objectifs de prévention et de performance de l'ergonomie.

Notons toutefois que selon Hendrick (1991, pp. 745-747), avant l'introduction de la macro-ergonomie – dont il est l'un des pionniers –, l'ergonomie traitait surtout des interfaces Homme-système. Cette réduction de l'ergonomie est peu représentative de l'approche francophone dans laquelle l'analyse de l'activité tient généralement compte des déterminants organisationnels et socioéconomiques.

Par ailleurs, l'approche macro-ergonomique est une approche essentiellement *top-down*, qui laisse peu de place à l'analyse de l'activité des opérateurs et des encadrants. Par exemple, la méthodologie MEAD¹ (Kleiner, 2006, pp. 84-88) est plutôt exprimée en termes « d'analyse des tâches », « d'identification des variabilités », de « contrôle des variabilités » et de « rôle » des travailleurs.

Néanmoins, la macro-ergonomie semble avoir permis une complexification du modèle ergonomique anglo-saxon du travail et a nourri le débat sur les questions organisationnelles au sein de la communauté francophone.

Le rôle clé des espaces de débats sur le travail

Les années 1990-2010 sont ainsi marquées par plusieurs travaux sur les organisations en ergonomie (notamment Arnoud, 2013 ; Arnoud et Falzon, 2013 ; Boissières et Garrigou, 2010 ; Caroly, 2010 ; Petit, 2005 ; Petit et Dugué, 2010a, 2010b, 2013 ; Rocha, 2014 ; Rocha *et al.*, 2015) et plus spécifiquement sur l'activité d'acteurs clés de l'organisation du travail, tel que les cadres (Carballeda, 1997a ; Langa, 1994), les encadrants (Gotteland-Agostini *et al.*, 2015 ; Six et Forrierre, 2011), les dirigeants (Ghram, 2011) et les représentants du personnel au sein du CHSCT (Poley, 2015).

Ces recherches sur le « travail d'organisation », le « travail de régulation » et le « travail d'encadrement » (Terressac (de), 2003b ; Terressac (de) et Cambon, 1998) ont d'ailleurs répondu de façon opportune aux problématiques des risques psychosociaux (Petit *et al.*, 2011) et des troubles musculo-squelettiques (Bourgeois *et al.*, 2000), qui sont devenues une préoccupation croissante des entreprises pour les multiples raisons que nous avons évoquées dans le chapitre 3.

Il est en effet devenu progressivement évident aux yeux de nombreux ergonomes que pour dégager des « marges de manœuvre », pour les travailleurs, il fallait s'occuper des processus d'organisation et de régulation au sein des entreprises. Comme le souligne Caroly (2010), il s'agit désormais pour les ergonomes de comprendre comment s'articulent les régulations « chaudes » et « froides » (Terressac (de) et Lompré, 1996), en analysant « non seulement les régulations opératives mais aussi les interrelations entre régulations horizontales et verticales » (Caroly, 2010, p. 74).

¹ Macroergonomic analysis and design

En s'appuyant notamment sur les travaux en gestion de Detchessahar et de ses collaborateurs (Detchessahar, 2009, 2011 ; Detchessahar, Gentil, Grevin et Stimec, 2015), les ergonomes ont mis en lumière le rôle déterminant des espaces de discussion et de débat sur le travail, dans les processus d'organisation et de régulation (Judon, 2017 ; Rocha, 2014 ; Rocha *et al.*, 2014 ; Van Belleghem et Forcioli Conti, 2015).

Dans le cadre de sa thèse, Rocha (2014) a par exemple montré que certaines formes de management et de gestion des espaces de débat sur le travail pouvaient générer du « silence organisationnel » (Morrison et Milliken, 2000), qui empêche l'encadrement de prendre connaissance des problématiques réellement rencontrées par les opérateurs sur le terrain. Rocha (2014) a également montré que les ergonomes pouvaient accompagner l'outillage et la structuration des espaces de débat sur le travail et qu'il leur était possible d'assister la structuration des processus de traitement et de remontée des problématiques entre les différentes strates de l'entreprise.

Dans le cadre de leurs travaux sur les processus d'organisation et sur le travail des encadrants, certains ergonomes ne se sont pas limités à une analyse ergonomique du travail, mais ils ont également produit un accompagnement.

Leurs recherches se sont alors aussi portées sur la façon dont les acteurs se saisissaient des produits du travail des ergonomes. Ainsi ils ont permis de tirer des enseignements sur la façon dont les ergonomes pouvaient contribuer aux processus d'organisation et de conception, et aux travaux des encadrants.

Pour analyser leur contribution, les ergonomes ont regardé comment les acteurs se saisissaient de l'analyse des situations de travail, en tant qu'objet intermédiaire et comment les ergonomes pouvaient contribuer à la réflexion professionnelle des acteurs.

4.2.5. L'approche collective du travail

Comme le souligne Caroly (2010, p. 85), « l'approche collective n'était pas le point de départ de l'ergonomie », la discipline étant à l'origine surtout centrée sur l'individu, mais « ses fréquentations avec la sociologie » ont permis aux ergonomes de mieux comprendre certaines dimensions collectives du travail.

Pour les ergonomes, la nécessité de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans le travail collectif et la construction des collectifs de travail a accompagné leur intérêt croissant pour les processus de conception, d'organisation et de régulation. Pour l'analyse ergonomique, la prise en compte des dimensions collectives du travail s'est par ailleurs révélée être un passage indispensable pour comprendre l'activité individuelle (Garza (de la) et Weill-Fassina, 2000).

La question de « l'activité collective » a longtemps été « un angle mort » de la recherche organisationnelle toutes disciplines confondues (Lorino, 2013), et se présente en ce sens comme un champ à défricher et à conquérir pour l'ergonomie. Néanmoins, plusieurs auteurs en ergonomie (notamment Caroly, 2010 ; Caroly et

Barcellini, 2013 ; Darses et Falzon, 1996 ; Garza (de la) et Weill-Fassina, 2000) ont élaboré des repères utiles pour comprendre les principaux enjeux du travail collectif et pour distinguer les différentes formes qu'il peut prendre.

Plusieurs formes de travail collectif

Garza et Weill-Fassina (2000) ont proposé de caractériser plusieurs formes d'interactions sociales en jeu dans le travail collectif, en fonction « des buts poursuivis, de l'espace dans lequel ils se réalisent, de l'échéance temporelle visée, des opérations réalisées par les uns et par les autres et de la nature des métiers en cause ».

Elles distinguent ainsi (voir également figure 8) :

- la co-activité, qui est caractérisée par le partage d'un espace géographique, sans autre objectif commun que le fonctionnement de l'entreprise ;
- la co-action, qui correspond « aux situations dans lesquelles les opérateurs poursuivent des actions différentes sur des objets différents », avec « des buts à court terme différents, mais devant être intégrés à moyen terme dans une activité commune » ;
- la coopération, qui « caractérise une activité collective dans laquelle les opérateurs travaillent ensemble sur le même objet ou un objet proche visant au même but proximal » ; c'est par exemple ce que l'on observe lorsque plusieurs opérateurs soulèvent ensemble un rail ; mais comme le soulignent les auteures, la coopération peut aussi concerner des tâches plus cognitives ;
- la collaboration, qui « caractérise une activité collective dans laquelle les opérateurs accomplissent sur un même objet des opérations différentes qui s'articulent les unes aux autres avec un but commun à court ou à moyen terme » ;
- l'aide et l'entraide, qui consistent à seconder un autre opérateur en « incapacité » voire à le remplacer pour certaines opérations.

Garza et Weill-Fassina (*ibid.*, pp. 228-230) considèrent que pour que ces différentes formes d'activité collective se mettent en place, il est nécessaire que les travailleurs concernés puissent se concerter et se coordonner, ce qui passe par la construction de « référentiels communs » sur les buts, les règles, les questions techniques, temporelles et organisationnelles. Ceci passe parfois aussi par un conflit et une négociation pour parvenir à des régulations.

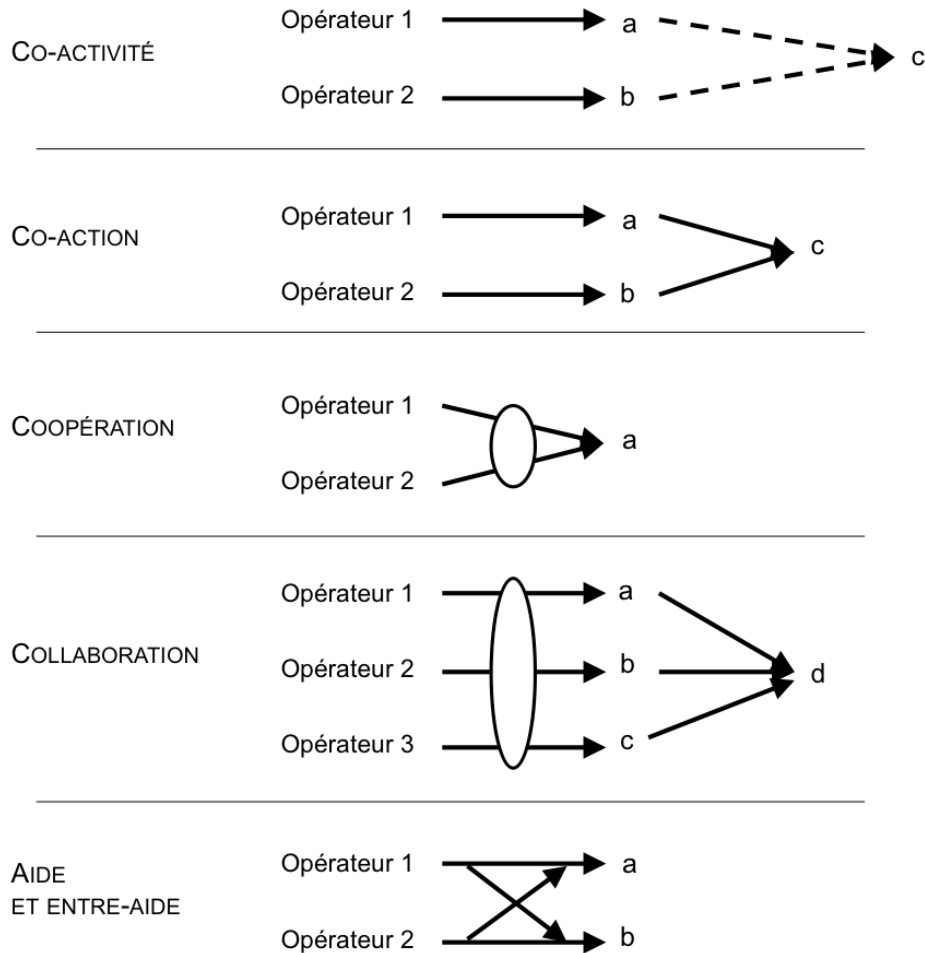


Figure 8 – Différentes formes de travail collectif (d'après Garza (de la) et Weill-Fassina, 2000, p. 227)

Pour les ergonomes, les dimensions à considérer autour du travail collectif ne sont alors pas circonscrites à la seule somme des activités individuelles d'opérateurs qui partagent un espace, un outil, un objet ou un objectif de travail. Il est aussi nécessaire d'analyser le travail d'organisation et de régulation (Terssac (de), 2003b), les processus de « synchronisation cognitive » et de « synchronisation opératoire » (Darses et Falzon, 1996), dans lesquels sont élaborés les espaces, la répartition des tâches, les outils, les objets, les objectifs de travail, les temps de travail et les « référentiels opératifs communs » (Terssac (de) et Chabaud, 1990).

Activité collective et collectif de travail

Caroly et Barcellini (Caroly, 2010 ; Caroly et Barcellini, 2013) ont apporté des éclairages supplémentaires sur la question du travail collectif. Pour elles, il est nécessaire de distinguer le *travail collectif*, le *collectif de travail* et l'*activité collective*.

Pour Caroly (2010, p. 99), la notion de « collectif de travail » dépasse celle « d'équipe de travail » et n'est pas réductible à l'organigramme de l'entreprise ni

aux communautés d'appartenance. Elle considère qu'il y a « collectif de travail lorsque plusieurs travailleurs concourent à une œuvre commune dans le respect des règles (Cru, 1988, p. 44), leurs propres règles d'action et les règles de métier » (Caroly, 2010, p. 98).

Le « collectif de travail » est à différencier du « travail collectif » qui, pour Caroly et Barcellini (2013, pp. 33-34), « correspond à la manière dont les opérateurs et les opératrices vont plus ou moins coopérer de manière efficace et efficiente dans une situation de travail (Avila Assunção, 1998 ; Garza (de la) et Weill-Fassina, 2000) ». Le travail collectif implique « une répartition des tâches », « des échanges de savoirs, favorisant la mise en œuvre de régulations dans l'activité », et il renvoie à la « performance dans l'atteinte des objectifs » de la tâche (Caroly et Barcellini, *op. cit.*).

Pour Caroly et Barcellini (2013, p. 37), il y a une articulation qui se joue dans l'activité des opérateurs entre le *collectif de travail* et le *travail collectif*. À plusieurs titres, le collectif de travail se révèle en effet comme une ressource pour le travail collectif : il permet la construction de règles communes, d'enrichir les référentiels communs, il favorise la répartition des efforts, il donne du « pouvoir d'agir » (Clot, 2008) aux acteurs, et permet finalement de rendre le travail collectif plus efficace. Symétriquement, « l'expérience de situations de travail collectif dans l'action est une occasion de développement du collectif de travail » (Caroly et Barcellini, *op. cit.*). Pour les auteures « le collectif ne préexiste pas à l'action » mais il se crée dans l'agir ensemble et « il dépend des situations de travail qui procurent des expériences pratiques de travail collectif qui sont l'occasion de l'engagement du sujet dans le collectif de travail ».

Pour Caroly, cette articulation se réalise dans ce qu'elle appelle « l'activité collective », qu'elle distingue du « travail collectif ». L'activité collective est à envisager comme une « interface », un « modérateur », un « système de régulation » entre travail collectif et collectif de travail (Caroly, 2010, p. 108).

Caroly insiste sur le fait que l'activité collective est à la fois dépendante de la vitalité du collectif de travail et source d'enrichissement pour ce collectif. Le développement du collectif de travail et de l'activité collective passe avant tout par la possibilité des membres du collectif de travail de délibérer sur les règles. Ainsi dans l'approche collective du travail de Caroly, la question de la réélaboration des règles est centrale : « la construction du collectif passe par l'existence de règles de métiers » (*ibid.*, p. 102) et « l'activité collective s'élabore par la réélaboration des règles » (p. 111).

Caroly et Barcellini (2013, pp. 38-43) ont identifié les conditions nécessaires et les contributions possibles de l'ergonomie au développement de l'activité collective :

- Favoriser la reconnaissance des compétences et de la qualité du travail de l'autre, par la hiérarchie et par les pairs. Caroly et Barcellini (*ibid.*, p. 38) précisent que « si le collectif est reconnu et soutenu, il peut contribuer à la mise en œuvre

d'activités métafonctionnelles^[1] sur les situations de travail qui aident les opérateurs et opératrices à la prise de conscience de leurs expériences et à la formalisation de leurs compétences, pour pouvoir éventuellement les transmettre ». L'ergonome peut contribuer à cette reconnaissance notamment grâce à des techniques d'explicitation ou de confrontation qui permettent de formaliser les compétences développées et de révéler ce que les travailleurs connaissent de leur propre travail et du travail des autres.

- Construire des espaces de débat pour partager des critères sur la qualité du travail : il faut permettre au collectif de débattre sur « les valeurs, les dimensions pertinentes de l'activité et les conditions du travail nécessaires pour réaliser un travail de qualité » (*ibid.*, p. 39).
- Développer une organisation favorisant les processus de réélaboration des règles. Ce qui nécessite de réunir plusieurs conditions :
 - les règles de l'organisation doivent pouvoir être réélaborées par le collectif pour être ajustées à l'activité réelle de travail, et soutenir les régulations mises en œuvre face aux insuffisances et contradictions de l'organisation ;
 - l'organisation doit permettre de construire des métarègles – règles collectives d'application des règles prescrites – ; ce qui se construit dans la confrontation à des situations variées et dans le partage d'expériences ;
 - la réélaboration collective des règles doit « autoriser la singularité de chacun dans son activité sans nuire à la réalisation du travail commun » (*ibid.*, p. 41).
- Construire des objets intermédiaires, nécessaires à la synchronisation, à l'élaboration de référentiels opératifs communs, à la réflexion conjointe sur les situations. Le rôle de l'ergonome est d'accompagner la construction de ces objets intermédiaires et de mettre en valeur les objets intermédiaires existants « permettant de débattre de points de vue différents et favoriser les controverses » (*ibid.*).
- Concevoir des dispositifs techniques soutenant l'activité collective, ne se limitant pas à une vision prescrite du travail collectif et de la coordination. La construction de tels dispositifs techniques passe par un développement conjoint des systèmes organisationnels et techniques (Barcellini, Van Belleghem et Daniellou, 2013), dans lequel les ergonomes ont un rôle déterminant à jouer.

¹ Voir Falzon (1994) ; voir également section 4.2.6 dans ce chapitre.

En résumé, « l'ergonomie doit donc faciliter le développement de l'activité collective en agissant sur les conditions organisationnelles et matérielles favorisant la construction du collectif de travail et du travail collectif » (Caroly et Barcellini, 2013, p. 38).

Caroly (2010) souligne par ailleurs le rôle déterminant des encadrants dans le développement de l'activité collective. L'encadrement, « dans son activité de prescription », doit être ouvert à une « prise en compte des régulations opératives et collectives mises en œuvre par les opérateurs » (*ibid.*, p. 110). Pour Caroly, le rôle déterminant des encadrants, pose la question de leurs propres marges de manœuvre. En ce sens, Caroly, Depincé et Lecaille (2008) ont montré que les marges de manœuvre des concepteurs de l'organisation impactaient les marges de manœuvre pour réorganiser collectivement l'activité.

Une autre approche de l'activité collective a été proposée par Falzon, Sauvagnac, Mhamdi et Darses (1997) : « l'activité métafonctionnelle collective ». Comme il nous semble nécessaire d'aborder en premier lieu le concept d'activité métafonctionnelle, nous traiterons de cette forme d'activité collective dans le point suivant.

Par ailleurs, dans le 4.3.2, nous aborderons plus en détail la question de l'articulation entre l'activité collective et les processus de conception.

4.2.6. Agir sur le développement des ressources internes

Les réflexions des ergonomes sur la conception des systèmes de travail et l'organisation du travail sont également une réponse aux nouveaux regards qu'ont pu apporter Clot (2000, 2015 [2010]) et Falzon (1994, 2013b) sur l'activité.

Activité empêchée et travail bien fait

Comme nous l'avons entraperçu dans la partie précédente, Clot a amené l'idée que la possibilité ou l'impossibilité pour l'opérateur de bien faire son travail était un déterminant majeur de la construction de sa santé. Pour l'ergonome, l'analyse du travail ne doit alors plus se concentrer sur « l'activité réalisée » mais plutôt sur « l'activité réelle » (Clot, 2000, p. 119) qui tient aussi compte de l'activité qui n'a pas pu se réaliser. Ainsi, pour Clot, « les activités suspendues, contrariées ou empêchées, voire les contre-activités, doivent être admises dans l'analyse » (*ibid.*, p. 120).

Aussi, pour l'ergonome les « effets sur le système », le résultat productif du travail, ne sont plus seulement des effets sur le système, ils sont également un effet sur l'opérateur (voir figure 9, p. 27).

Activité fonctionnelle et activité métafonctionnelle

Falzon (1994), quant à lui, a introduit la notion « d'activité métafonctionnelle » qu'il distingue de « l'activité fonctionnelle ».

Il appelle « activités fonctionnelles » les « activités directement orientées vers la production immédiate ou préparatoires à celle-ci » (*ibid.*, p. 2). Elles sont souvent le principal objet de l'analyse ergonomique du travail.

Il appelle « activités métafonctionnelles », les « activités non directement orientées vers la production immédiate », ce sont des « activités de construction de connaissances ou d'outils (outils matériels ou outils cognitifs), destinés à une utilisation ultérieure *éventuelle*, et visant à faciliter l'exécution de la tâche ou à améliorer la performance » (*ibid.*, texte mis en italique par l'auteur). Falzon, Sauvagnac, Mhamdi et Darses (1997, p. 573) précisent que « le caractère “méta” de cette activité particulière est précisément lié à cette mise à distance du travail ».

Avec certes des nuances, nous avons retrouvé cette distinction de deux niveaux d'activité chez d'autres auteurs. Béguin et Clot (2004) suggèrent par exemple qu'une « partie de l'action consiste à atteindre le but, alors qu'une autre partie organise l'environnement pour l'adapter à l'action ». On retrouve également cette dichotomie chez Rabardel (2005, p. 20), qui distingue « l'activité productive où se réalisent les capacités de pouvoir à travers l'usage effectif des ressources » et « l'activité constructive par laquelle s'élaborent les capacités de faire et d'agir du sujet ».

L'approche « développementale/constructive » de l'ergonomie (Falzon, 2013a) a donné une portée nouvelle à cette « activité métafonctionnelle ». En effet, dans une ergonomie qui vise le développement des compétences et la construction d'organisations « capacitantes », l'activité métafonctionnelle joue un rôle clé dans le développement des ressources internes et externes de l'opérateur (voir figure 9 ci-dessous). Ainsi pour Falzon (2013b, p. 9) : « l'objectif est de favoriser le plus possible l'activité métafonctionnelle, le développement des compétences, celui-ci étant posé comme une nécessité pour les individus comme pour les organisations ».

Autrement dit, la transformation des organisations est aussi un moyen d'agir sur le développement des ressources individuelles des travailleurs.

Comme nous l'avons vu, cette nécessité de développer les compétences est également un point de croisement entre les intérêts des ergonomes et ceux des professionnels RH. Et nous pouvons constater à quel point les considérations des ergonomes sur les questions organisationnelles et le développement humain font écho aux idées de McGregor (1980 [1957])¹.

¹ Voir encadré 2, p. 47.

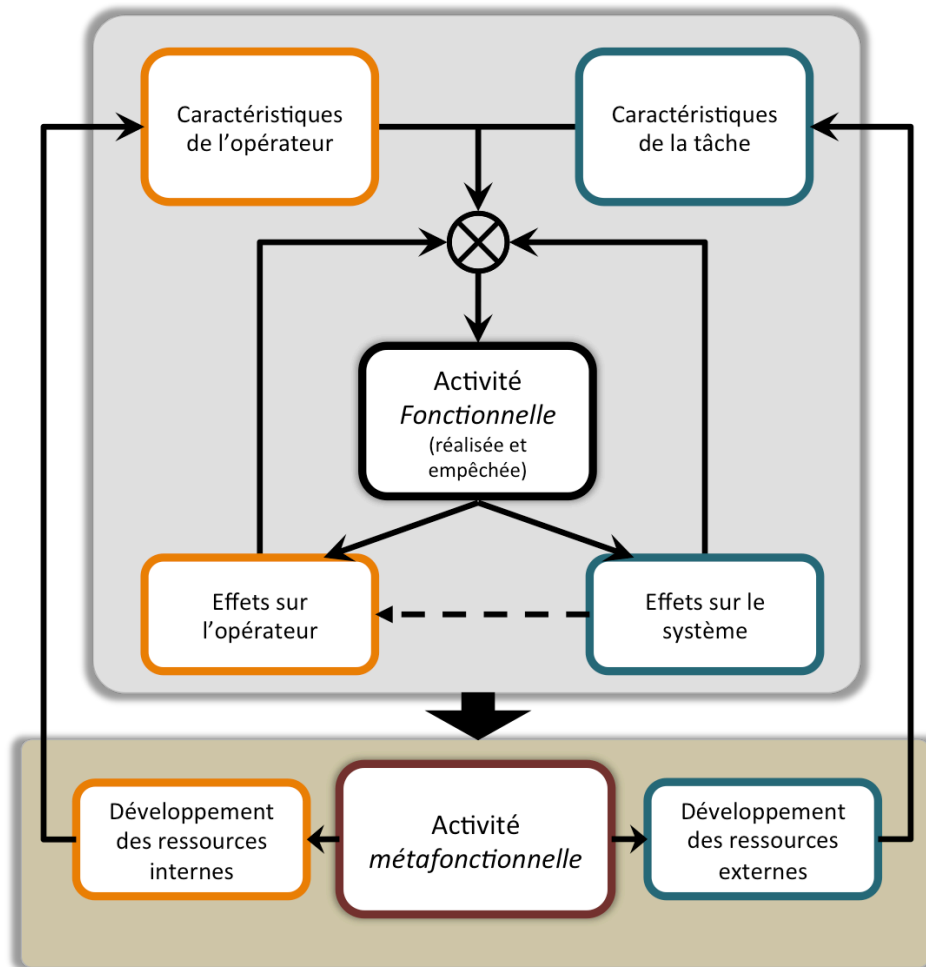


Figure 9 – Activité fonctionnelle et activité métafonctionnelle (adapté de Falzon, 2013b, p. 8)¹

Activité métafonctionnelle collective

Dans sa première définition, Falzon (1994) fait de l'activité métafonctionnelle une activité essentiellement individuelle et spontanée, que l'organisation tente souvent de contrarier. Mais Falzon *et al.* (1997) ont prolongé ses travaux en s'intéressant aux activités métafonctionnelles collectives, c'est-à-dire qui font intervenir « un collectif d'opérateurs ». Ils ont montré qu'elles pouvaient être encouragées, structurées par l'encadrement et faire l'objet de prescriptions, en particulier dans le cadre de réunions. Ils ont également montré que le réel de ces

¹ Nous avons complété le schéma de Falzon (2013b, p. 8), en précisant que l'activité fonctionnelle n'était pas uniquement l'activité réalisée, mais également l'activité empêchée (Clot, 2000), l'idée que les effets sur le système ont aussi un effet sur l'opérateur étant déjà symbolisée dans son schéma. Et comme pour le modèle « classique » (voir *supra*), nous avons redirigé les boucles de régulation en un seul point de réévaluation et re-couplage.

activités métafonctionnelles déborde leur prescrit – à l'image de l'activité fonctionnelle.

Pour Falzon *et al.* (1997, pp. 577-579), de cette activité métafonctionnelle résultent principalement trois choses :

- un développement des compétences par le partage des savoirs et l'enseignement mutuel ;
- la reconception des outils du travail (outillages, procédures, règles, etc.) ;
- une plus grande accessibilité des logiques d'action et de conception pour les acteurs, et une mise en confrontation de ces logiques.

Nous percevons donc également dans cette approche le rôle déterminant que peuvent jouer les espaces de discussion et de débat sur le travail pour réaliser une activité métafonctionnelle collective.

4.3. Articulation des modèles ergonomiques présentés

Notre travail s'inscrit clairement dans la lignée des travaux en ergonomie que nous venons d'évoquer. Néanmoins, il nous semble que l'analyse du travail des encadrants en général et des professionnels RH nécessite une mise en articulation de ces modèles.

4.3.1. Activité métafonctionnelle et travail d'encadrement : des connexions possibles

De par leur fonction, les encadrants tiennent en effet un rôle déterminant dans l'activité des opérateurs : ils peuvent définir des règles, choisir des formations, répartir les tâches, exercer un contrôle, choisir des outils, voire choisir l'opérateur (lors du recrutement, des promotions et réorganisations). Et, comme l'a montré Carballeda (1997a), les encadrants tiennent un rôle central dans les *processus de régulation* – entendu comme un processus de transformation des règles –, et leur travail est lui-même régulé par leur propre hiérarchie.

Toutefois, Carballeda ne distingue pas les différents niveaux d'activité proposés par Falzon (1994) – activités *fonctionnelles* et *métafonctionnelles* – chez les opérateurs et les encadrants. Pourtant, le concept *d'activité métafonctionnelle* a ceci de séduisant qu'il permet d'identifier un deuxième niveau d'activité dont le principal objet est précisément la transformation de son propre travail. Par ailleurs, il ouvre la possibilité d'avoir un modèle de l'activité qui intègre une forme de *régulation froide*, qui va permettre d'agir sur les déterminants de *l'activité fonctionnelle*.

Autrement dit, en considérant simultanément les modèles de Carballeda et Falzon, on peut envisager les régulations opérées sur les déterminants de l'activité fonctionnelle

de l'opérateur comme à la fois le fruit de l'activité fonctionnelle de l'encadrant et de l'activité métafonctionnelle de l'opérateur.

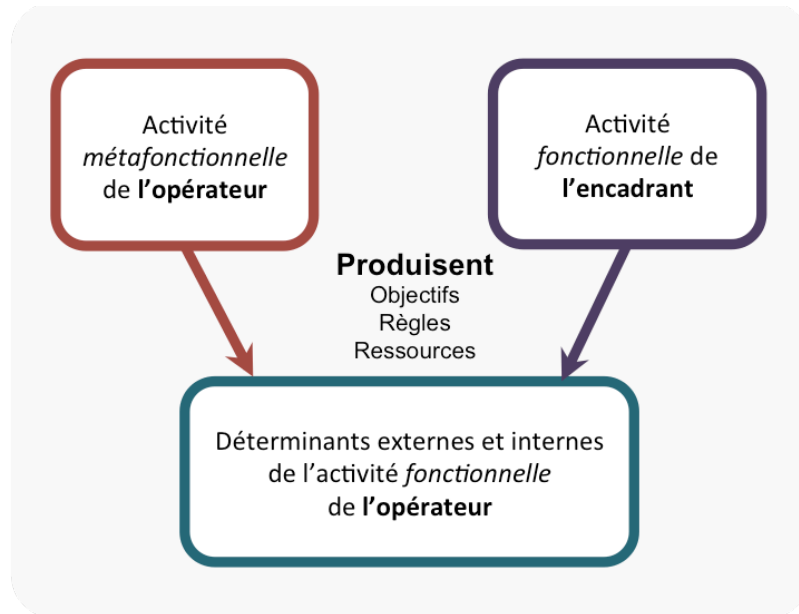


Figure 10 – Les déterminants de l'activité fonctionnelle de l'opérateur, résultats de son activité métafonctionnelle de l'activité fonctionnelle de l'encadrant

Par ailleurs, Falzon et ses collaborateurs (Falzon, 2015 [1996], p. 213 ; Falzon *et al.*, 1997) précisent bien que les activités métafonctionnelles peuvent être « individuelles ou collectives », et ils soulignent bien la nécessité que l'organisation favorise, voire assiste cette activité métafonctionnelle, par exemple par « l'octroi de temps » (2015 [1996], pp. 212-213), ou par la prescription et par la structuration d'espaces dédiées (Falzon *et al.*, 1997). Pour nous, à travers leur activité – fonctionnelle – d'organisation et de régulation, les encadrants ont donc un rôle clé à jouer dans la réalisation de cette activité métafonctionnelle des opérateurs, notamment en définissant des espaces d'échange et par l'octroi de temps dédiés à cette activité. On perçoit ainsi une autre connexion possible entre les modèles de Carballeda (1997a) et de Falzon (1994, 2013b).

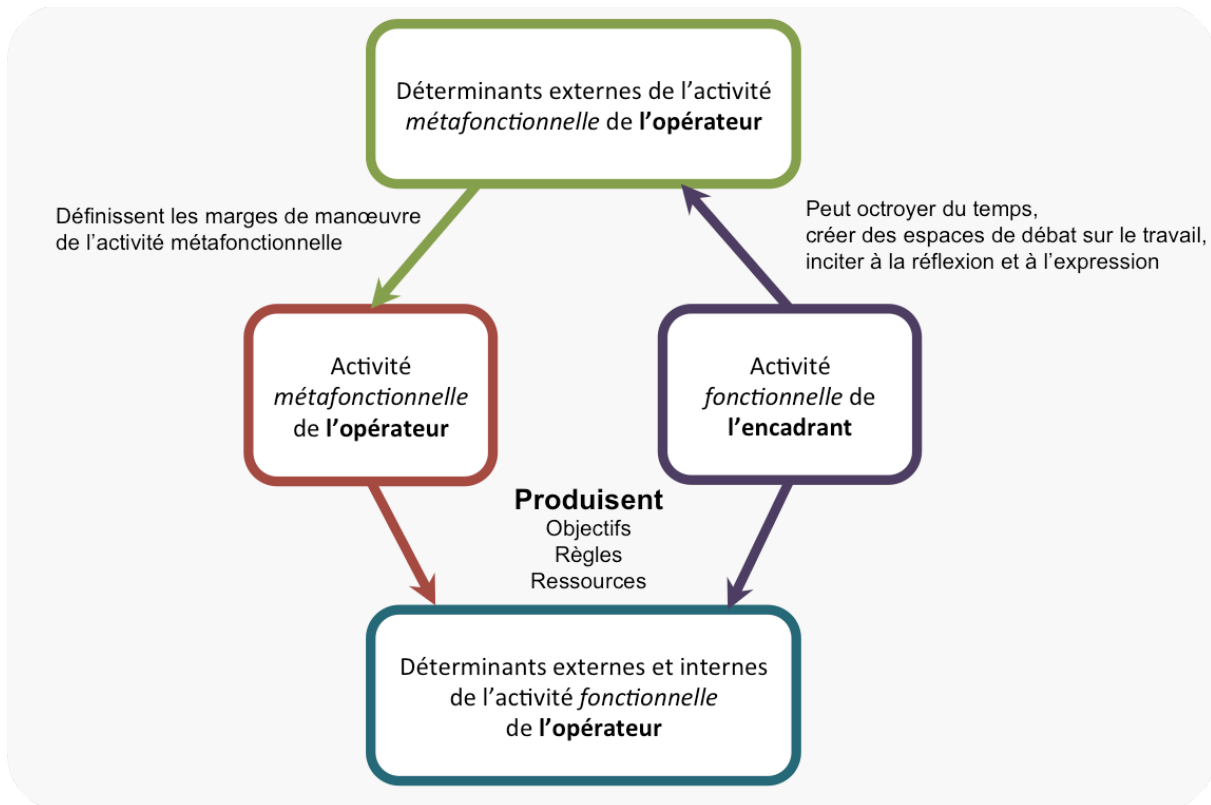


Figure 11 – L'encadrant agit sur les déterminants de l'activité métafonctionnelle de l'opérateur

De plus, si Falzon (2015 [1996], p. 213) indique que l'activité métafonctionnelle peut notamment prendre place « lors des phases de moindre charge » – c'est-à-dire lorsque l'activité fonctionnelle le permet –, il développe peu la question des conditions, dépendantes de l'activité fonctionnelle, nécessaires à la réalisation de l'activité métafonctionnelle. Pourtant, en particulier dans le cas des professionnels RH, il nous semble que cette question mérite d'être posée. En effet, la multiplicité des tâches et la possible balkanisation de l'activité fonctionnelle de certains professionnels des ressources humaines peuvent limiter les développements de leur propre activité métafonctionnelle. Il y a un risque que l'éclatement et la multiplicité des missions réduisent les « phases de moindre charge » et augmentent les phases de débordements. Autrement dit, pour paraphraser Daniellou (1998c, pp. 35-38), nous pensons nécessaire de nous demander dans quelle mesure le « pouvoir penser » est aussi conditionné par le « pouvoir de ne pas agir » (de temps en temps) dans le cadre de son activité fonctionnelle.

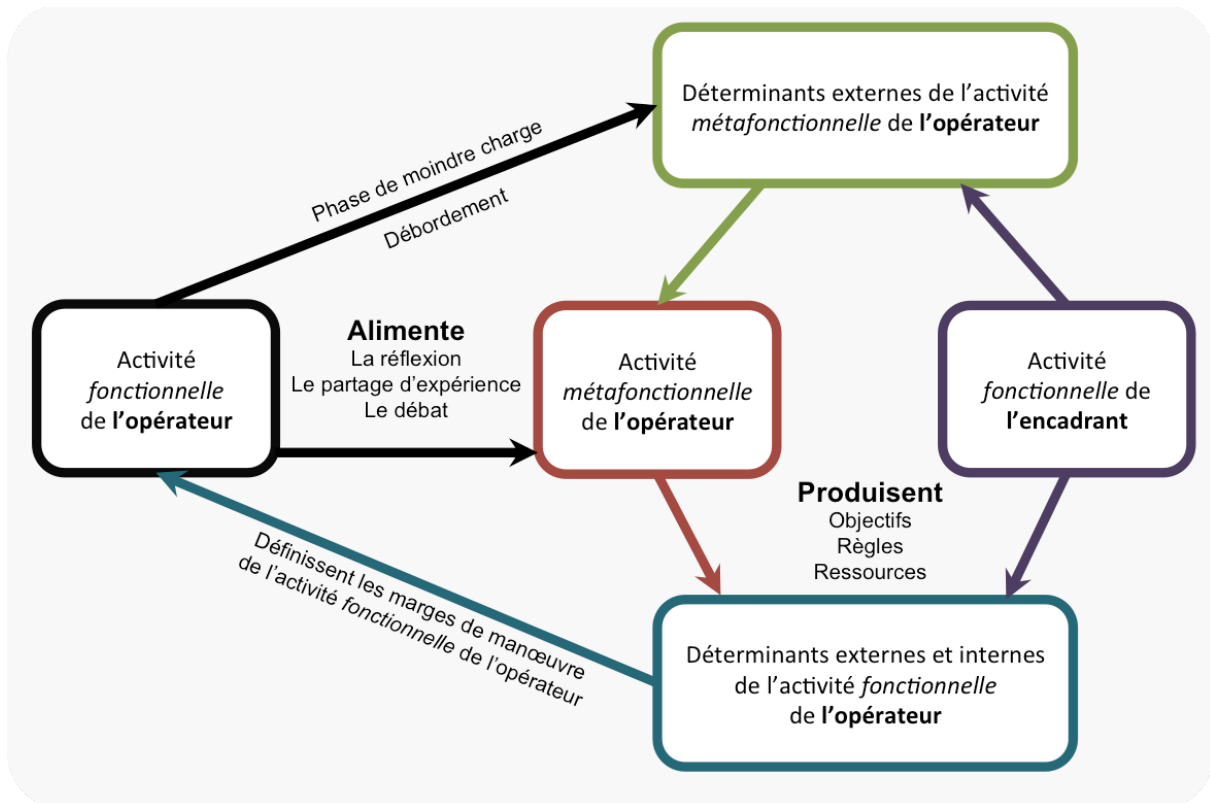


Figure 12 – L'activité fonctionnelle alimente et conditionne l'activité métafonctionnelle

4.3.2. Activité collective, activité métafonctionnelle, conception collective

Activité collective et activité métafonctionnelle collective

Comme nous l'avons noté *supra* (4.2.5), Caroly (2010) considère que le *travail collectif* ne renvoie pas automatiquement à l'*activité collective*. Pour elle, l'activité collective est une interface, un système de régulation entre le collectif de travail et le travail collectif.

Caroly (2010, p. 98) considère qu'il y a « collectif de travail lorsque plusieurs travailleurs concourent à une œuvre commune dans le respect des règles (Cru, 1988, p. 44), leurs propres règles d'action et les règles de métier » et que « le collectif de travail se constitue dans et par cette activité de production de règles ». Or l'un des principaux objectifs et résultats possibles de l'activité métafonctionnelle collective est justement la production de nouvelles règles par les acteurs impliqués (Falzon *et al.*, 1997). Ainsi, de notre point de vue, une fraction de l'activité métafonctionnelle collective renvoie de fait à une *activité collective* dans le sens de Caroly (2010). Cette dernière souligne d'ailleurs que :

l'activité collective, qui porte sur des processus de réélaboration des règles, est une ressource pour l'activité individuelle, en donnant des marges de

manœuvre pour réaliser le travail et des possibilités de maintien/construction de la santé. En retour, l'activité individuelle en se développant, devient elle-même une ressource pour l'activité collective. Les réélaborations individuelles des règles peuvent faciliter le fonctionnement du collectif de travail. (*ibid.*, p. 113)

Nous retrouvons dans les propos de Caroly une dynamique proche de celle que nous avons évoquée *supra* (figure 12). La distinction entre « l'activité métafonctionnelle collective » telle que définie par Falzon *et al.* (1997) et « l'activité collective » telle que définie par Caroly (2010) nous paraît donc tenue.

Cependant, Falzon *et al.* (1997) ne centrent pas l'activité métafonctionnelle collective uniquement sur la réélaboration des règles. Pour eux, cette activité peut également permettre de reconcevoir le système technique et de développer des compétences par le partage des savoirs, des expériences, et par l'enseignement mutuel. Si l'activité collective de Caroly participe à l'ensemble de ces développements, elle est surtout entendue comme une « activité de réélaboration des règles ». Chez Caroly (2010), la question de la conception du système technique n'est pas centrale.

Ainsi, au risque de réduire excessivement le concept d'activité collective de Caroly (2010), afin de lever certaines ambiguïtés, nous proposons de considérer ici que *l'activité collective de réélaboration des règles* est une partie d'un plus grand ensemble qu'est *l'activité métafonctionnelle collective*, qui pour nous correspond à une approche plus généraliste de l'activité collective.

Activité collective et conception du système technique

Plus généralement en ergonomie, la *conception*, même lorsqu'elle est *collective*, est souvent envisagée en termes de « synchronisation », de « processus », de « d'activité cognitive » (Darses et Falzon, 1996 ; Garrigou, 1992 ; Garrigou *et al.*, 2001 ; Visser, 2002), mais rarement dans les termes précis « d'activité collective ».

Pourtant, tout en nous inscrivant dans l'approche de Caroly, il nous semble que la conception du système de travail peut, dans certaines conditions, être posée comme une activité collective. D'une part, comme le souligne Béguin (2010, p. 55), « la conception est un travail collectif : quel que soit l'objet à concevoir (situation de travail, ouvrage d'art, objet divers...), celui-ci est trop complexe pour qu'une seule personne dispose d'une représentation de tous les problèmes à résoudre, et possède les compétences pour les résoudre tous ». D'autre part, le travail de conception peut être mené par un collectif de travail, qui peut se développer dans une activité de conception. S'ils ne parlent pas précisément de « collectif de travail », Barcellini *et al.* (2013, p. 198), montrent par exemple que, dans certaines conditions, la conduite d'un projet de conception peut renforcer les relations professionnelles entre les fonctions « tant au cours du projet (coopération dans le projet) qu'après sa mise en œuvre opérationnelle (coopération dans le travail) ». En ce sens, la conduite de projet peut renforcer le collectif de travail.

Par ailleurs, la frontière entre réélaboration des règles et reconception du système technique n'est pas toujours tangible lorsque la conception concerne « des dispositifs symboliques ou abstraits » (Darses et Falzon, 1996) tels que les plannings, les procédures, les systèmes de *workflow*. Cette remarque est d'autant plus importante lorsqu'il s'agit d'analyser le travail de professionnels des ressources humaines, pour qui le système de travail est souvent dématérialisé.

Ajoutons, comme l'a souvent rappelé Daniellou (notamment 2004, 2013), que pour que les processus de conception aboutissent à des systèmes opérationnels, le système technique doit être pensé en articulation avec le système organisationnel, les règles de l'organisation.

Pour ces multiples raisons, il nous semble nécessaire de considérer dans un même ensemble les activités de réélaboration des règles et les activités de conception. C'est pourquoi plutôt que de parler de « l'activité collective de réélaboration des règles », nous parlerons le plus souvent « *d'activité collective de réélaboration des règles et de reconception du système* », ou encore « *d'activité de régulation de l'organisation et du système technique de travail* », que nous abrègerons le plus souvent par « ACR »¹.

Cette activité de réélaboration des règles et de reconception est une activité collective dans le sens de Caroly et s'inscrit dans un plus grand ensemble qui est l'activité métafonctionnelle collective. Contrairement à l'ACR, l'activité métafonctionnelle collective (AMC) n'est pas conditionnée par l'existence d'un collectif de travail, et elle intègre les échanges collectifs (informations, méthode, logique d'action, logique d'organisation, expériences) qui ne conduisent pas systématiquement à une transformation à court terme des règles (règles de structures, métarègles, règles de métier), ni à une reconception du système de travail.

¹ Pour agrémenter la lecture, nous utiliserons aussi par la suite l'expression « activité collective », dans le sens d'ACR.

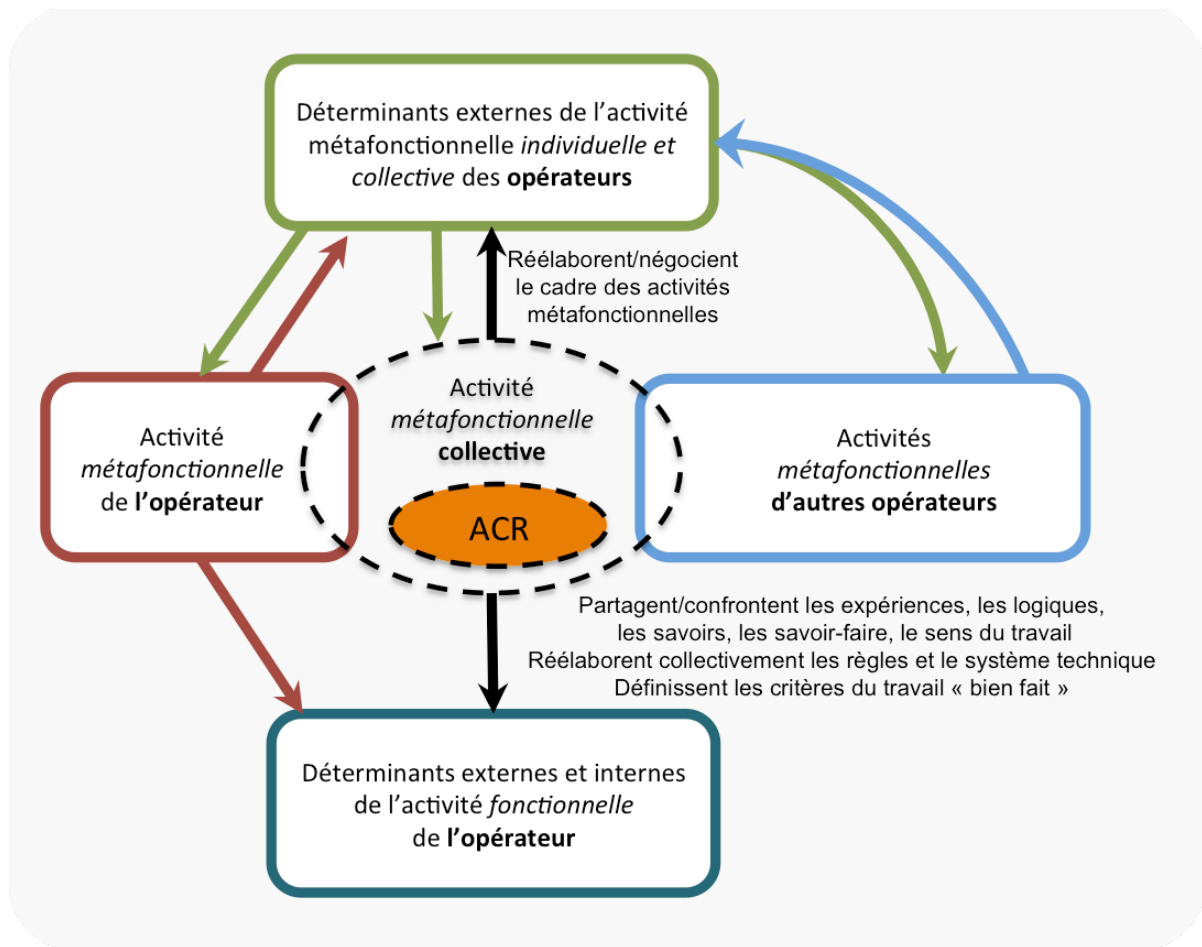


Figure 13 – L'activité collective de régulation, comme partie de l'activité métafonctionnelle collective

Activité collective et encadrement

Nous l'avons déjà évoqué, Falzon *et al.* (1997) et Caroly (2010) ont souligné le rôle déterminant des encadrants dans la réalisation et le développement des activités collectives. Ils peuvent en effet favoriser l'activité métafonctionnelle, individuelle et collective, en octroyant des temps utiles à la réflexivité, en proposant des espaces et des supports d'échange sur le travail, en stimulant l'expression des savoirs, des savoir-faire, des expériences et des logiques d'action. Ils peuvent également contribuer à l'activité collective de réélaboration des règles et de reconception du système en favorisant la reconnaissance des compétences, en s'ouvrant dans leur activité de prescription et de conception à une « prise en compte des régulations opératives et collectives mises en œuvre par les opérateurs » (Caroly, 2010, p. 110) ou en construisant des espaces de débat permettant de partager des critères sur la qualité du travail et le sens du travail.

L'engagement de l'encadrant dans l'activité métafonctionnelle collective de ses subordonnés et dans l'ACR se joue essentiellement dans son activité fonctionnelle. S'il peut occasionnellement faire part de ses propres réflexions métafonctionnelles

concernant son travail, son rôle est avant tout d'animer, cadrer, contrôler les activités collectives, et de négocier de nouvelles règles, un nouveau cadre.

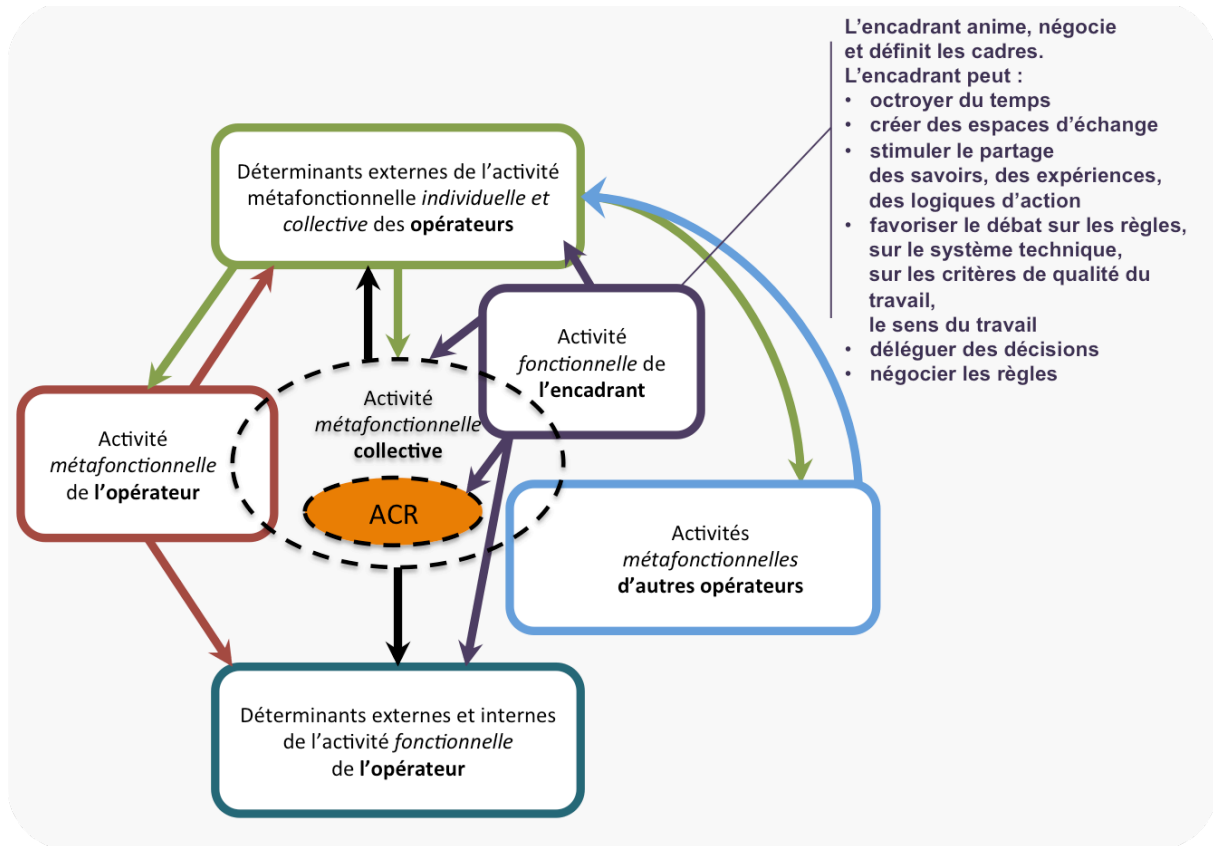


Figure 14 – Le rôle de l'encadrant dans les activités collectives

Néanmoins, face à ses pairs et son propre encadrement, l'encadrant peut lui aussi s'engager dans une activité métafonctionnelle collective voire une activité collective de réélaboration de son propre système de règles et de son propre système technique, et ainsi développer un autre collectif de travail et ses propres ressources.

4.3.3. Pouvoir d'agir et marges de manœuvre : une articulation avec l'activité métafonctionnelle

Comme nous l'avons dit *supra* (voir section 4.1.5, p.109) le concept de « marges de manœuvre situationnelles » tel que Coutarel *et al.* (2015) l'ont défini nous apparaît comme le plus opérant pour aborder la question des marges de manœuvre, car il incite à transformer des déterminants internes et externes en cherchant à se projeter dans le résultat de leur combinaison singulière.

Par ailleurs, la précision qu'apporte la notion de « marges de manœuvre situationnelles » nous semble essentielle pour le travail d'encadrement, et par conséquent pour l'analyse du travail des professionnels RH. En effet, beaucoup d'encadrants – surtout lorsqu'ils sont aussi « cadres » – peuvent bénéficier d'une large autonomie d'après le prescrit de leur travail, mais avoir finalement des marges

de manœuvre situationnelles réduites, du fait des nombreuses autres contraintes qui pèsent sur eux (Cousin, 2004, 2008).

Cependant, il nous semble nécessaire, d'une part, de clarifier comment ces marges de manœuvre situationnelles peuvent s'insérer dans un modèle d'analyse qui comprend deux niveaux d'activité – fonctionnelle et métafonctionnelle. D'autre part, il nous paraît nécessaire de préciser la distinction entre « marges de manœuvre » et « pouvoir d'agir » qui, comme le soulignent Arnoud (2013) et Coutarel *et al.* (2015), sont souvent utilisés de façon interchangeable par les ergonomes. Nous proposons d'apporter ici des éclairages sur ces deux zones d'ombre de façon concomitante.

Pour aborder la notion de « pouvoir d'agir » et son articulation avec les « marges de manœuvre », nous allons nous recentrer autour de quatre utilisations de la notion de « pouvoir d'agir », proposées par Clot (2000, 2008), Coutarel *et al.* (2015), Daniellou (1998b, 1998c) et Rabardel (2005).

Clot et Rabardel ont emprunté la notion de « pouvoir d'agir » à Ricœur (1990, p. 223), qui associe la diminution du pouvoir d'agir à la souffrance : « la souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique, ni même par la douleur mentale, mais par la diminution voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir-faire, ressenties comme atteinte à l'intégrité du soi ».

Rabardel aborde le concept de « pouvoir d'agir » en le distinguant de celui de « capacité d'agir ». Pour lui la *capacité d'agir* est « une potentialité dont dispose le sujet », qui peut se définir « par les résultats qu'elle est capable de faire advenir » et « par ce dont elle est constituée : les instruments, les compétences, les capacités fonctionnelles du corps propre, etc. » (Rabardel, 2005, p. 19). Les *capacités d'agir* de Rabardel sont donc assez proches du concept de *marges de manœuvre potentielles* proposé par Caroly (2001). Le *pouvoir d'agir* est quant à lui défini par Rabardel (*op. cit.*) comme dépendant :

des conditions externes et internes au sujet, qui sont réunies à un moment particulier, comme l'état fonctionnel du sujet, artéfacts et ressources disponibles, occasions d'intervention, etc. Il est toujours situé dans un rapport singulier au monde réel, rapport qui actualise et réalise la capacité d'agir en transformant les potentialités en pouvoir.

Cette définition du pouvoir d'agir proposé par Rabardel est donc très proche des *marges de manœuvre situationnelles* proposées par Coutarel *et al.* (2015), comme ces derniers le soulignent d'ailleurs.

Clot pour sa part considère que le pouvoir d'agir « mesure le rayon d'action effectif du sujet ou des sujets dans leur milieu professionnel habituel » (2010, p. 18). Notons déjà ici que dans la définition de Clot, le pouvoir d'agir dépasse le cadre de la *situation de travail* pour atteindre celui du *milieu professionnel*. Clot (2010, p. 19) précise que « le pouvoir d'agir est hétérogène », c'est-à-dire « qu'il augmente ou diminue en fonction de l'alternance fonctionnelle entre le sens et l'efficacité de l'action où se joue le dynamisme de l'activité, son efficacité », où « l'efficacité n'est pas seulement l'atteinte des buts poursuivis », mais « tout autant la découverte de

but nouveaux ». Clot relie fortement le pouvoir d'agir à la possibilité de vivre d'autres situations de travail, ou de vivre les mêmes situations autrement, en créant de nouveaux buts, de nouveaux instruments, mais également en donnant un nouveau sens aux expériences vécues (Clot, 2008). En effet, pour lui, « ce qui est formateur pour les travailleurs, c'est-à-dire ce qui accroît leur rayon d'action et leur pouvoir d'agir, c'est de rencontrer la possibilité de changer de statut de leur vécu : d'objet d'analyse, le vécu doit devenir moyen pour vivre d'autres vies » et « c'est seulement quand l'expérience sert à faire d'autres expériences qu'on conserve la main sur son histoire » (Clot, 2001, pp. 14-15).

Le « pouvoir d'agir » tel qu'il est défini par Clot couvre donc un champ plus étendu que le « pouvoir d'agir » de Rabardel. En reprenant le vocabulaire de Coutarel *et al.* (2015), nous pouvons résumer la comparaison en disant que le « pouvoir d'agir », chez Rabardel (2005) se limite aux « marges de manœuvre situationnelles », alors que chez Clot (2001, 2008, 2010) il s'étend à leur développement.

D'ailleurs, en s'inspirant des propositions de Rabardel et de Clot, Coutarel *et al.* (2015, pp. 18-20) ont proposé une définition du « pouvoir d'agir » en articulation avec la notion de « marges de manœuvre ». En effet pour eux le *pouvoir d'agir* « caractérise de manière générale la relation de l'opérateur à son milieu de travail, au-delà des situations singulières et selon une perspective diachronique traversée des histoires collectives » (*ibid.*, p. 18). Et par conséquent :

Développer le pouvoir d'agir correspond donc à influencer les processus qui configurent durablement les situations de travail et les marges de manœuvre qui y sont associées. Il s'agit de développer durablement les possibilités (collectives, institutionnelles, temporelles...) de débats de normes, d'explicitation des valeurs qui les sous-tendent et d'arbitrages par ceux que ces débats traversent et affectent.

La marge de manœuvre situationnelle s'intègre donc dans un rapport actif au milieu, sur le long terme, construit dans et par les processus de configuration des situations de travail, que nous appellerons le pouvoir d'agir. En ce sens, le développement réitéré de marge de manœuvre situationnelle contribue au développement du pouvoir d'agir. (*id.*)

En adaptant le schéma présenté par Coutarel et Petit (2013, p. 181), Coutarel *et al.* (2015, p. 20) ont proposé de représenter schématiquement les articulations entre caractéristiques du travailleur, caractéristiques de son milieu, marges de manœuvre situationnelles et pouvoir d'agir (figure 15 ci-dessous).

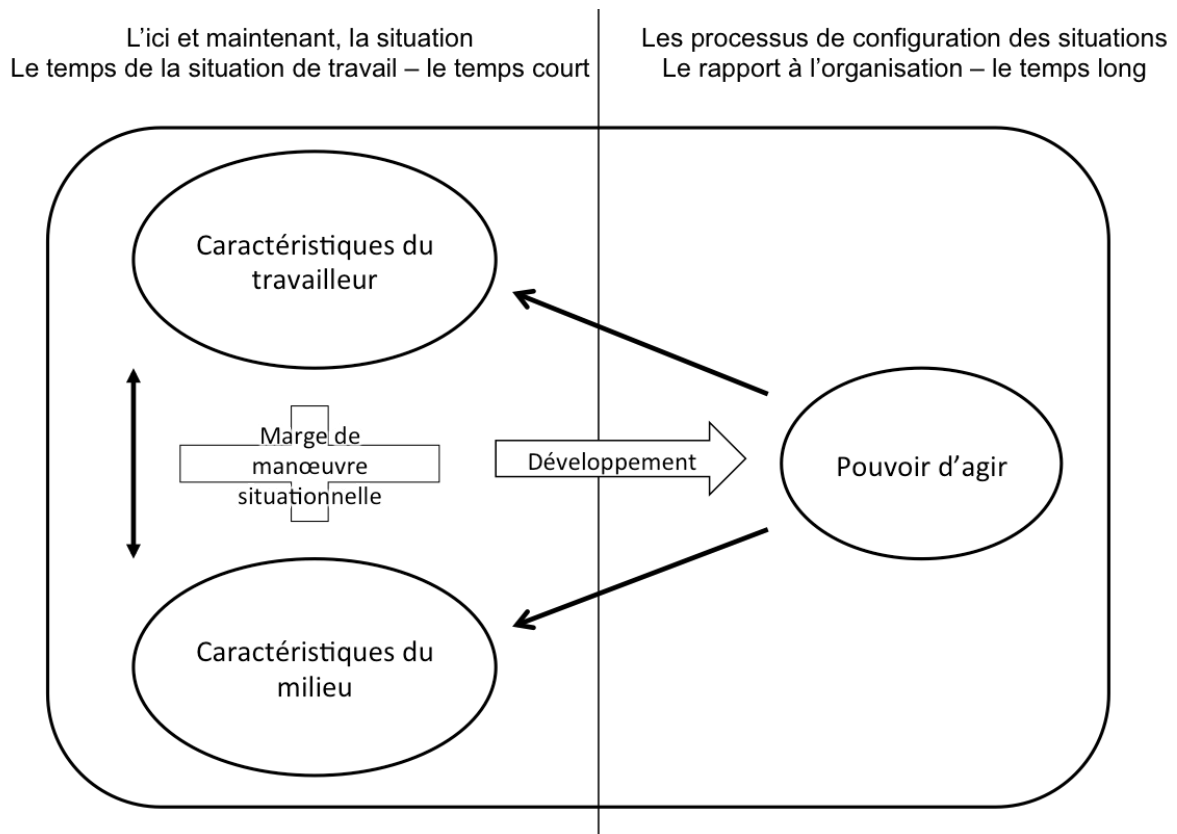


Figure 15 – Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir (d'après Coutarel *et al.*, 2015 ; adapté de Coutarel et Petit, 2013)

Nous ne pouvons nous empêcher de faire un parallèle entre le modèle proposé par Coutarel *et al.* (2015) et le modèle de Falzon (2013b)¹. En effet, dans le modèle de Falzon de l'activité métafonctionnelle résulte un *développement des ressources de l'opérateur*, autrement dit, une transformation des *caractéristiques de l'opérateur et de son milieu*.

En continuant le parallèle, nous pouvons par ailleurs dire que le développement des marges de manœuvre situationnelles de l'opérateur dépend finalement de la possibilité de réaliser cette activité métafonctionnelle. Comme nous l'avons noté *supra* (figure 12 p. 130), la possibilité de réaliser une activité métafonctionnelle est en partie déterminée par l'activité fonctionnelle, par exemple à travers l'apparition de phases de « moindre charge » (Falzon, 2015 [1996]). Formulé autrement, les marges de manœuvre de l'activité métafonctionnelle sont en partie déterminées par l'activité fonctionnelle. Sans oublier que l'activité métafonctionnelle, en particulier à travers l'activité collective de réélaboration des règles et de reconception, peut consister en une transformation de ses propres déterminants, nous pouvons schématiser l'articulation entre marges de manœuvre de l'activité fonctionnelle et de l'activité métafonctionnelle comme suit :

¹ Voir section figure 9 p. 123.

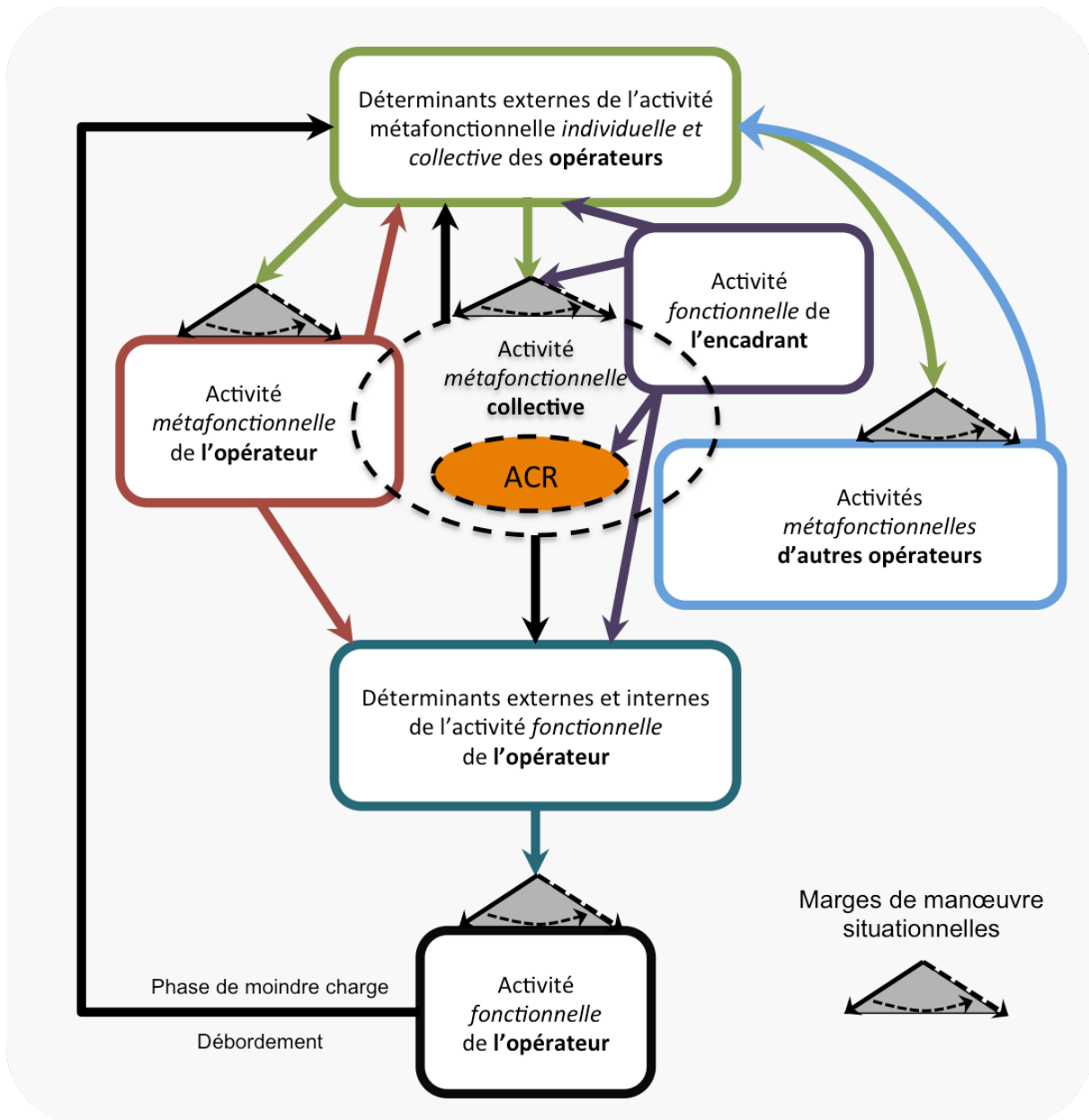


Figure 16 – Dynamique entre déterminants des activités fonctionnelles et métafonctionnelles

Si l'on devait positionner ce modèle par rapport à la définition du « pouvoir d'agir » de Coutarel *et al.* (2015) ou à celle de Clot (2001, 2008, 2010), nous pourrions considérer que le développement du pouvoir d'agir est relié à la possibilité de développer à la fois les marges de manœuvre situationnelles de l'activité fonctionnelle et celles de l'activité métafonctionnelle.

Pouvoir d'agir, pouvoir penser, pouvoir débattre

Daniellou (1998b, 1998c) propose une autre approche de la notion de « pouvoir d'agir ». Il relie de façon interdépendante le « pouvoir d'agir » avec le « pouvoir débattre » et le « pouvoir penser ». Daniellou insiste ainsi sur l'idée que

pour agir sur les situations de travail, il est nécessaire de pouvoir « penser les situations de travail, dans leur complexité et dans leur singularité », de « pouvoir penser sa propre activité et celle de ses collègues », de pouvoir débattre en reconnaissant « la diversité des logiques nécessaires à la survie de l'entreprise » en permettant des remontées d'informations « issues de l'analyse de la réalité quotidienne » du travail (1998b, pp. 7-8). Daniellou, insiste également sur l'idée que pour pouvoir mener des actions de changement il faut être capable de concevoir « un autre état des choses » (Sartre, 1943, p. 479) :

Tant qu'il est difficile d'imaginer la possibilité d'un changement dans les faits, il y a beaucoup de chances que l'un ou l'autre type de défenses se déploie, pour rendre la situation tenable – défenses qui, rappelons-le, affectent les mécanismes de pensée et notamment d'attribution causale. (Daniellou, 1998c, p. 37)

Autrement dit, avant de pouvoir penser à la transformation de la situation, il faut d'abord pouvoir concevoir qu'elle puisse être différente. Il y a donc une interdépendance forte entre le « pouvoir penser » et le « pouvoir d'agir ».

Daniellou (*ibid.*) formalise cette interrelation entre les trois types de pouvoirs (d'agir, penser et débattre) autour d'un triangle (figure 17), en prenant soin de préciser que le triangle n'a pas de *premier sommet*.

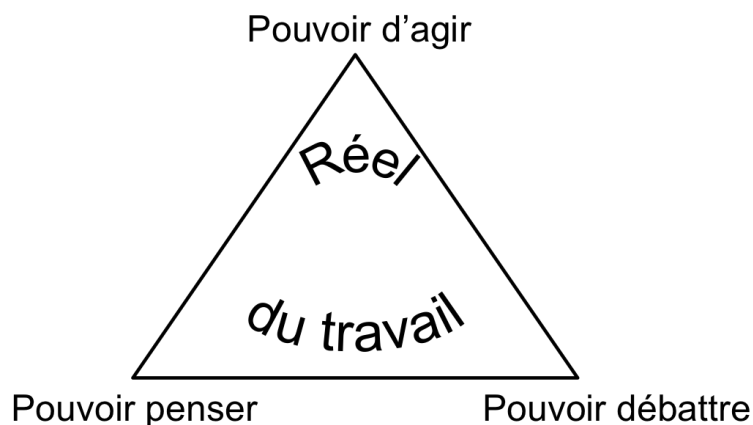


Figure 17 – Dynamique du pouvoir penser, pouvoir agir et pouvoir débattre
(d'après Daniellou, 1998b, p. 7)

Nous retrouvons dans ce triangle une dynamique comparable à celle que nous avons dans la figure 16, dans la mesure où il y a une interdépendance plus ou moins directe entre chaque élément. La différence est que dans le modèle représenté par la figure 16 le *pouvoir penser* et le *pouvoir débattre* sont « contenus » dans les déterminants de l'activité métafonctionnelle, alors que le pouvoir agir se situe dans les marges de manœuvre.

Rocha (2014, voir en particulier pp. 175-176) a notamment repris cette approche du pouvoir d'agir, en prenant le développement du pouvoir débattre comme point de départ du développement du pouvoir d'agir et du pouvoir penser.

Le rôle des encadrants dans le développement du pouvoir d'agir

Pour que notre propos reste intelligible, nous avons abordé la question des marges de manœuvre et du pouvoir d'agir en mettant quelque peu de côté le rôle des encadrants et du collectif. Pourtant, comme Coutarel *et al.* le rappellent, pour développer le pouvoir d'agir il faut influencer « les *processus* qui définissent la configuration des différentes situations de travail » (2015, p. 19, texte mis en italique par les auteurs). Parmi ces *processus*, il y a les processus « de décision, de conception, de participation, de management, d'arbitrage, de recrutement et de formation » (*id.*). Pour développer le pouvoir d'agir des opérateurs, les marges de manœuvre de leurs activités fonctionnelles et métafonctionnelles, il est nécessaire de comprendre et de transformer l'activité de ceux qui conçoivent et organisent leur travail. Et comme Caroly (2010, p. 110) le souligne, la possibilité pour l'encadrement de mettre en œuvre de façon collective des régulations, c'est-à-dire la possibilité de donner des marges de manœuvre à l'activité métafonctionnelle collective des opérateurs, est déterminée par les marges de manœuvre des encadrants eux-mêmes. Il est donc nécessaire de réinsérer l'activité des encadrants dans notre modèle d'analyse.

Dans le point suivant, nous allons proposer un modèle d'analyse qui fait justement la jonction entre les modèles que nous avons développés autour des questions du travail d'encadrement, de l'activité collective, des activités fonctionnelles et métafonctionnelles, et des marges de manœuvre.

4.4. Proposition d'un nouveau modèle

À notre sens, il y a un enjeu à proposer un modèle qui met davantage en lumière les liens possibles entre les divers modèles et notions que nous avons évoqués jusque-là : activité métafonctionnelle, activité collective de réélaboration des règles, activité de conception, marges de manœuvre, travail d'encadrement, etc.

Finalement, ce que nous voulons proposer ici est un modèle d'analyse du travail qui innove moins par l'apport de nouvelles notions que par les liens qu'il trace entre plusieurs modèles utilisés en ergonomie.

Le modèle que nous proposons repose sur dix idées structurantes :

1. La première idée est que, comme Falzon (1994, 2013b) le propose, *l'activité fonctionnelle* – à dominante productive – de l'opérateur alimente son *activité métafonctionnelle* – à dominante réflexive –, dans laquelle il va individuellement et collectivement (Falzon *et al.*, 1997) chercher à développer ses ressources.

Pour réaliser cette activité métafonctionnelle, l'opérateur dispose de marges de manœuvre qui sont également situationnelles, dans la mesure où elles sont le résultat de la « rencontre circonstanciée des différents déterminants » (Coutarel et Petit, 2013). Dans la définition des marges de manœuvre de l'activité métafonctionnelle, interviennent trois principales catégories de déterminants. Il y a, d'une part, ceux qui sont liés aux caractéristiques de l'opérateur (état interne, capacité individuelle à prendre du recul, capacité à analyser une situation, connaissances, expériences, besoin de donner du sens, rôle et positionnement dans le collectif et l'entreprise, etc.). Il y a, d'autre part, les déterminants liés au cadre de l'activité métafonctionnelle individuelle et collective (octroi de temps, management, espaces de débats sur le travail, collectif de travail, etc.). Enfin, il y a les déterminants qui résultent de l'activité fonctionnelle. Nous soutenons en effet l'idée entrevue chez Falzon (Falzon, 2015 [1996]) que l'activité fonctionnelle de l'opérateur est un des déterminants qui interviennent dans la définition des marges de manœuvre situationnelles de l'activité métafonctionnelle (temps de faible charge, débordement, etc.). Autrement dit, l'activité fonctionnelle alimente et conditionne l'activité métafonctionnelle (voir figure 12, p. 130).

2. Comme le souligne Falzon (1994, 2013b), l'activité *métafonctionnelle* – individuelle – permet de développer les ressources internes et externes de l'opérateur. Les ressources internes peuvent se situer dans de nouvelles connaissances, une nouvelle compréhension des situations rencontrées, un autre sens du vécu (Clot, 2001). Les ressources externes peuvent prendre la forme de nouveaux outils matériels et cognitifs, ou de nouvelles règles autonomes (voir figure 9, p. 126).
3. Comme le proposent Falzon *et al.* (1997), l'activité métafonctionnelle peut aussi être collective. Cette activité permet de créer de nouvelles ressources internes et externes pour l'opérateur. Le développement des ressources internes dans l'activité métafonctionnelle collective (AMC) peut prendre la forme de partages d'expérience, de partages de connaissances, de partages des logiques d'action, de partages de savoir-faire, ou de partages du sens donné aux situations rencontrées. Le développement des ressources externes peut se situer dans le partage d'outils ou le renforcement du soutien social (voir figure 13 p. 133).

Notons par ailleurs que la frontière entre activité métafonctionnelle individuelle et activité métafonctionnelle collective est souvent ténue. Les réflexions individuelles viennent alimenter le débat, la discussion. L'échange de points de vue et d'expériences vient alimenter la réflexion individuelle. Nous rejoignons finalement ici les propos de Daniellou (1998b) qui tire un trait d'union entre le « pouvoir penser » et le « pouvoir débattre ». Notons également que l'activité collective peut aussi avoir des effets directs sur l'opérateur. Le fait même de s'exprimer, d'agir sur le développement de ses ressources, de partager et voir reconnus son savoir-faire et ses logiques d'action, peut avoir un effet direct sur son état psychique.

4. Dans certaines conditions (voir 4.2.5 et 4.3.2), l'activité métafonctionnelle collective peut prendre la forme d'une *activité collective de régulation du système organisationnel et technique*, que nous abrègerons en « ACR ». À cette ACR, peut éventuellement participer l'encadrement, le plus souvent dans le cadre de son activité *fonctionnelle*, à la fois en donnant un cadre structurel à cette activité, en partageant ses logiques de conception et d'organisation, et en négociant les transformations de l'organisation et du système de travail ainsi que les cadres mêmes de l'ACR et de l'activité métafonctionnelle. De cette ACR, peut résulter une modification des ressources internes de l'opérateur, qui passent par de nouvelles formations, de nouveaux modes de management, ou de nouveaux accompagnements, qui devront éventuellement être négociés avec l'encadrement. Il peut également en résulter une modification des ressources externes, comme de nouveaux effectifs, de nouveaux outils, de nouvelles installations, une nouvelle répartition des tâches, de nouvelles règles de métier, de nouvelles règles de structure, et un nouveau cadre pour l'activité métafonctionnelle et l'ACR – qui devront eux aussi être éventuellement négociés avec l'encadrement (voir figure 14, p. 134).
5. L'encadrant est défini comme un *travailleur*. Par conséquent, même si son travail possède certaines spécificités, ce qui est valable en termes de modélisation du travail des opérateurs est valable pour la modélisation du travail des encadrants :
 - Les caractéristiques internes de l'encadrant (formation, expérience, état de santé, etc.) et les caractéristiques de sa tâche (mission, environnement, organisation, système technique, etc.) sont des déterminants de son activité réelle – fonctionnelle – de travail (réalisée et empêchée).
 - La « rencontre circonstanciée » (Coutarel et Petit, 2013) de ces déterminants définit les marges de manœuvre situationnelles de son activité fonctionnelle.
 - De son activité réelle, vont résulter des effets sur son système de travail (production de règles pour l'organisation, choix de recrutement, etc.) et des effets à court, moyen et long terme sur l'encadrant lui-même (effets sur la santé psychique et physique, fatigue, etc.) ; les résultats productifs de son travail ont aussi un effet sur lui (e.g. satisfaction du travail bien fait).
 - Dans son activité fonctionnelle, l'encadrant opère des régulations chaudes, en réévaluant la situation par rapport à son état interne, par rapport à l'effet de son travail et par rapport à l'évolution des déterminants externes.
 - L'encadrant réalise lui-même des activités métafonctionnelles, individuelles et collectives, qui lui permettent de développer ses ressources internes et externes. Les marges de manœuvre de son activité métafonctionnelle sont déterminées à la fois par ses caractéristiques internes, par le cadre donné et négocié pour son activité métafonctionnelle, et par les possibilités et les opportunités qu'offre son activité fonctionnelle (débordement, temps de moindre charge, délégation). C'est une chose importante à souligner, car si l'organisation offre souvent plus d'autonomie aux encadrants qu'aux

opérateurs, de par leurs contraintes, les encadrants peuvent avoir finalement peu de marges de manœuvre situationnelles.

- Les ressources développées dans le cadre de l'activité métafonctionnelle vont des nouveaux outils individuels (e.g. outil de gestion), aux nouvelles règles de structure, en passant par de nouvelles connaissances ou un partage des logiques d'action.
- L'encadrant est lui-même encadré et peut faire partie de collectifs de travail. Dans certaines conditions, l'activité métafonctionnelle collective (AMC) peut prendre la forme d'une ACR dans laquelle peuvent être transformés les règles de métiers, les règles de structure, les modes de management ainsi que le cadre de l'ACR et des activités métafonctionnelles (espaces de débat, octroi de temps, etc.) (voir figure 18 ci-dessous et figure 19, p. 145).

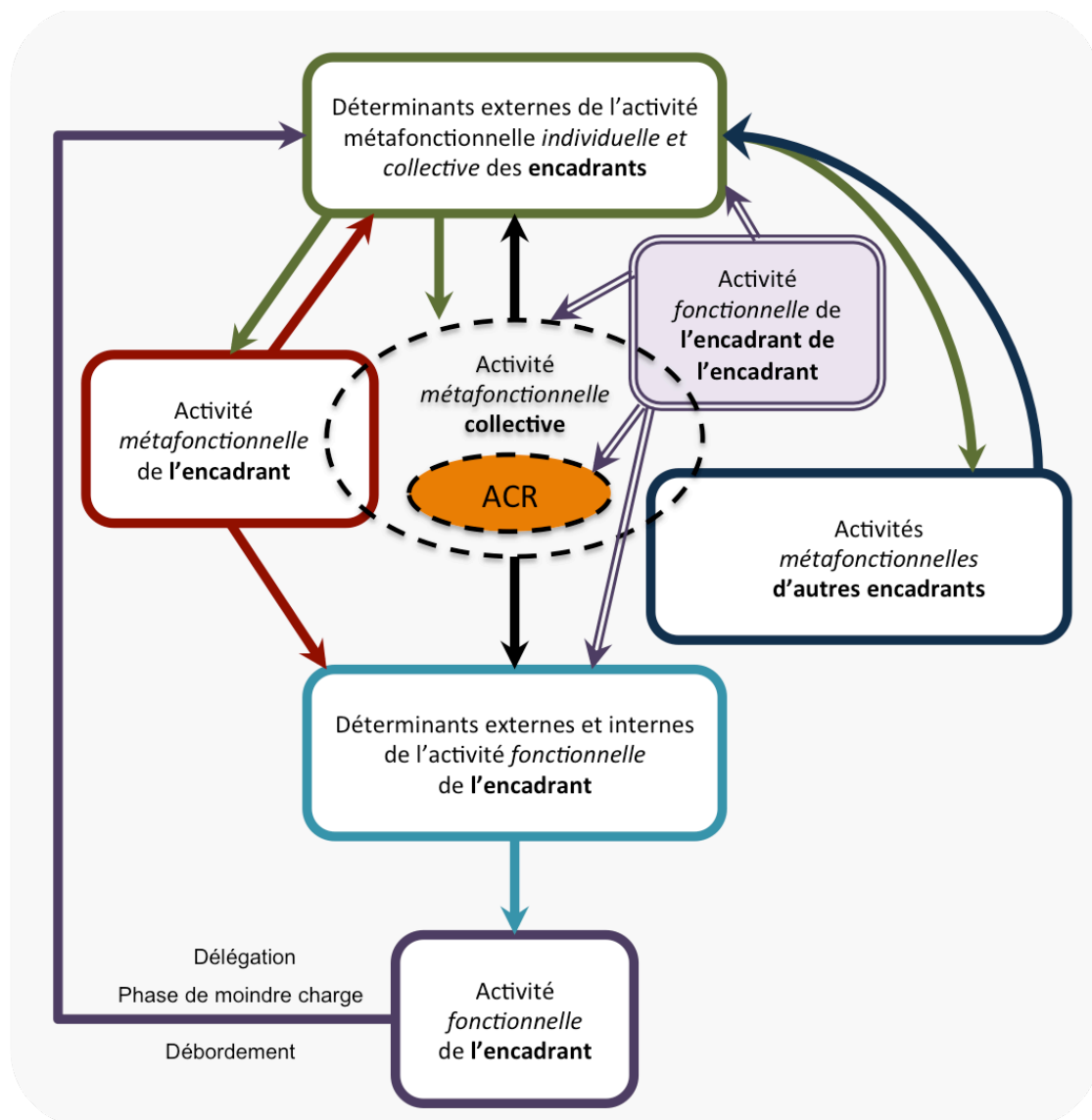


Figure 18 – Dynamiques entre activités fonctionnelles et métafonctionnelles de l'encadrant et de l'encadrant de l'encadrant

6. L'encadrant, de par sa fonction, peut avoir une influence sur les déterminants de l'activité fonctionnelle et de l'activité métafonctionnelle, individuelle et collective, de l'opérateur (voir figure 14, p. 134) :
 - L'encadrant peut avoir un impact direct sur les caractéristiques de la tâche de l'opérateur, par exemple en définissant les objectifs, les méthodes, la répartition des tâches, les outils, etc.
 - Il peut avoir un impact direct sur les caractéristiques de l'opérateur, en premier lieu lors du recrutement, mais également au travers des choix de formation et des méthodes managériales.
 - Il peut avoir un impact sur l'ingénierie des espaces de discussion et de réflexion, notamment au travers du choix des participants aux réunions, de la création d'espaces et temps de réunion, des modes d'animation des débats, et des outils (objets médiateurs et intermédiaires) nécessaires à l'activité métafonctionnelle des opérateurs.

Nous insistons sur le fait que l'encadrant *puisse* avoir une influence, car cette possibilité est dépendante de ses propres marges de manœuvre situationnelles. Ce qui nous invite par ailleurs à souligner que ce qui vient d'être dit à propos de l'encadrant est valable pour *l'encadrant de l'encadrant*.

7. L'activité fonctionnelle de l'opérateur et ses activités collectives de régulation ont un impact sur l'activité fonctionnelle de l'encadrant et sur l'encadrant lui-même. En effet, l'encadrant va alimenter sa propre activité et opérer des régulations, en observant l'activité fonctionnelle de l'opérateur, en recueillant des *reportings*, des diagnostics – par exemple ergonomique – ou des indicateurs sur le travail de l'opérateur ou en évoquant avec lui des situations vécues. En d'autres termes, il y a aussi des « prescriptions remontantes » (Daniellou et Six, 2000, pp. 5-9). Ces mêmes prises en compte du travail de l'opérateur et les régulations opérées peuvent également venir alimenter son activité métafonctionnelle individuelle et collective, dans laquelle il va chercher de nouvelles ressources pour agir sur l'activité fonctionnelle de l'opérateur.

L'ACR peut également avoir un effet sur le travail de l'encadrant dans la mesure où cette activité peut avoir comme objets les méthodes d'encadrement et d'organisation. Elle peut par ailleurs avoir un effet dans la mesure où elle peut être le lieu d'expression et de remise en question des logiques de gestion et d'organisation de l'encadrant. Ceci peut avoir des effets sur l'état psychique de l'encadrant, et sur ses processus cognitifs. Par conséquent, l'ACR à laquelle l'encadrant participe dans le cadre de son activité fonctionnelle peut également alimenter son activité métafonctionnelle.

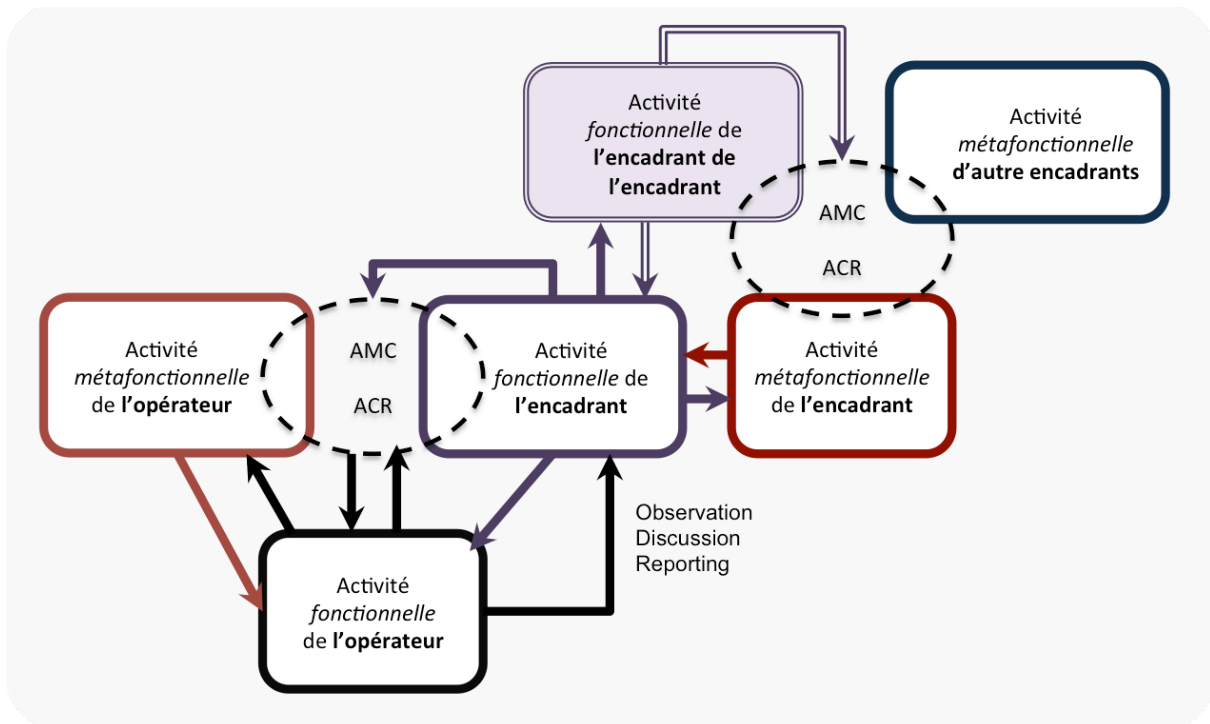


Figure 19 – Plusieurs niveaux d'activités individuelles et collectives¹.

8. Le jeu d'acteur, entre opérateur, collectif, encadrant et encadrant d'encadrant peut parfois être complexe et instable. Pour premier exemple, le rapport entre un responsable RH et un salarié délégué syndical ne s'articule pas aussi clairement qu'un rapport encadrant-opérateur et va dépendre des situations de travail. En effet, leur rapport ne sera *a priori* pas le même dans le cadre d'un entretien de carrière que dans un CHSCT. Pour deuxième exemple, dans une organisation matricielle, les rapports entre un responsable RH local et ses hiérarchies fonctionnelles et opérationnelles vont dépendre des situations (e.g. séminaire RH ou réunion des chefs de service du site). On identifie ici les rapports complexes que peut induire le positionnement de « marginal sécant » (Crozier et Friedberg, 2014 [1977]) pour un encadrant.
9. Les activités métafonctionnelles individuelles et collectives, de l'opérateur comme de l'encadrant, peuvent être « empêchées » (Clot, 2000). Comme les précédentes figurent permettent de le mesurer, il y a finalement une interdépendance plus ou moins directe entre chaque élément du modèle. Par conséquent pour comprendre finement certains dysfonctionnements, ce modèle nous invite à analyser des aspects qui peuvent parfois paraître *a priori* éloignés entre eux.

¹ Pour alléger le schéma nous avons supprimé les cases « déterminants », mais l'impact sur les activités passe bien par une transformation de leurs déterminants.

Comme l'ont souligné Daniellou, Simard et Boissières (2010, en particulier pp. 90-93) et Rocha (2014, notamment pp. 66-69), c'est souvent « l'empêchement » de l'activité des encadrants, leurs propres difficultés à être entendus par leur hiérarchie, qui mènent à un empêchement des activités collectives de régulations.

10. L'ergonome peut contribuer à l'ensemble de ces dynamiques en intervenant en particulier à deux niveaux, éventuellement de façon simultanée (voir figure 20 ci-dessous) :

- Il peut intervenir dans la remontée d'informations sur l'activité fonctionnelle des opérateurs et des encadrants auprès de leur hiérarchie, et ainsi alimenter les activités métafonctionnelles des opérateurs et des encadrants et l'activité fonctionnelle de leur hiérarchie. C'est le schéma le plus courant de l'intervention ergonomique : analyser des situations de travail, restituer ces analyses et les mettre en débat afin d'instruire les choix d'organisation et de conception ; pour aboutir à une transformation des déterminants internes et externes.
- Il peut intervenir sur la définition et la transformation du cadre de l'activité métafonctionnelle des opérateurs et des encadrants, en agissant en particulier sur la conception des espaces de débats structurés sur le travail et sur les objets médiateurs et intermédiaires (Jeantet, 1998 ; Vinck, 2009 ; Vinck et Jeantet, 1995) nécessaires à cette activité ; avec là aussi l'objectif d'aboutir à terme à une transformation des déterminants.

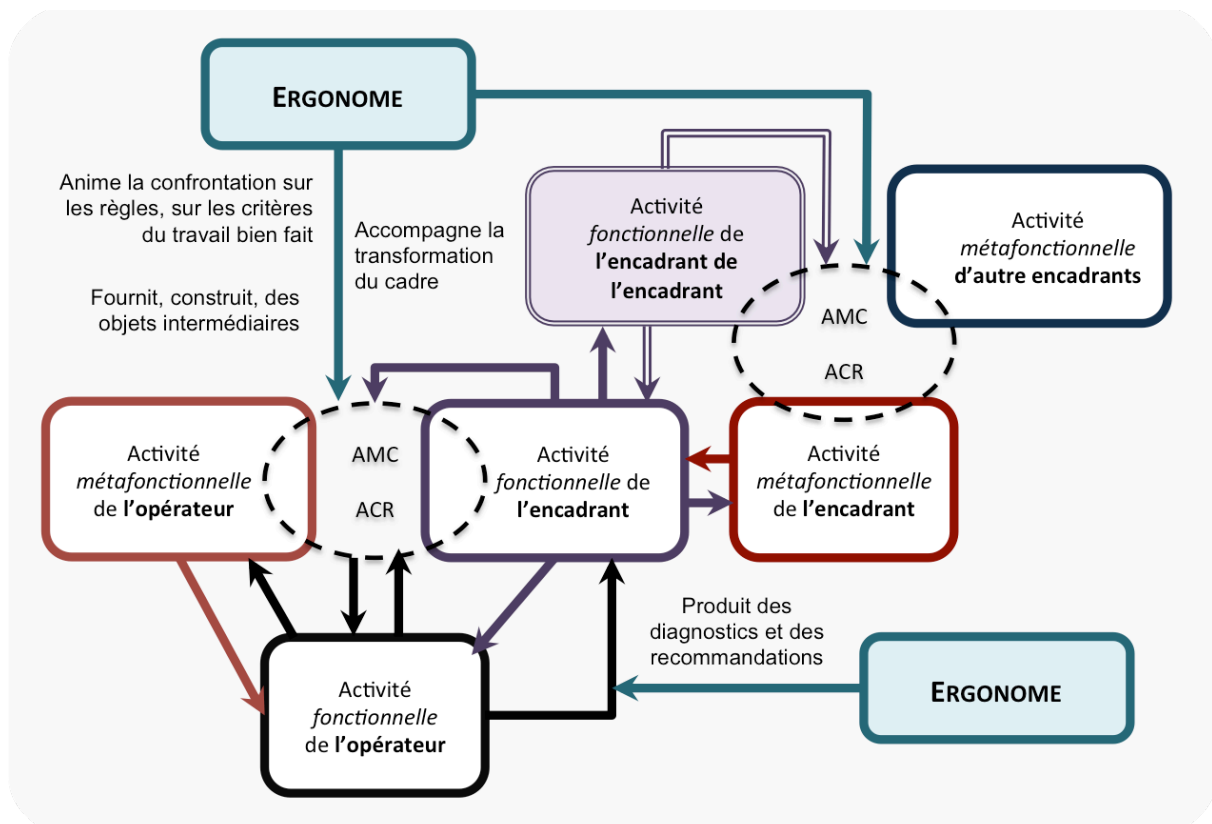


Figure 20 – Les champs d'action de l'ergonome

Ce modèle est structurant pour notre travail de recherche, car il définit à la fois « l'espace de réduction » du monde réel (Daniellou, 1998a) dans lequel nous inscrivons notre analyse et il définit les articulations entre les divers éléments de cet espace de réduction.

4.5. Point d'étape du chapitre 4 et hypothèses de recherche

Nous l'avons constaté dans ce chapitre, à plusieurs occasions, les ergonomes ont réalisé des analyses de l'activité d'acteurs ayant des fonctions d'encadrant, de dirigeant ou de concepteur. Ces analyses montrent que le champ de l'analyse ergonomique ne se limite pas au travail des ouvriers et des techniciens, mais peut aussi s'étendre à ceux qui produisent certains *déterminants* de leur travail.

L'analyse ergonomique de l'activité des acteurs de la conception et de l'organisation du travail a permis de mieux comprendre les enjeux de leur travail, leurs difficultés, et les régulations qu'ils mettaient en œuvre.

Mieux comprendre le travail de ces acteurs a par ailleurs permis aux ergonomes qui les accompagnaient d'adapter l'intervention à leurs besoins et contraintes, de contribuer aux processus de régulation, au développement des savoir-faire et aux actions sur les contraintes de leur propre travail. Autrement dit, les ergonomes ont pu aussi agir sur les *déterminants* du travail des organisateurs et concepteurs des systèmes de travail, sur les *déterminants des déterminants* (Daniellou et Chassaing, 2014).

Pour analyser le travail des encadrants et les processus de régulation auxquels les opérateurs et les encadrants participent, les ergonomes ont développé plusieurs modèles. Nous avons proposé une articulation entre ces modèles d'analyse qui fait la jonction entre plusieurs dynamiques, déjà identifiées, à l'œuvre dans le travail des opérateurs, des encadrants et dans les collectifs de travail auxquels ils participent.

4.5.1. Un modèle adapté à l'analyse du travail des professionnels RH

Comme nous l'avons vu, par le contenu de leurs missions, les professionnels RH peuvent eux aussi avoir une influence déterminante dans l'organisation et les régulations du travail des salariés de l'entreprise. Ils peuvent par exemple avoir un rôle central à jouer en matière de gestion du temps de travail, de définition de poste, de gestion de la masse salariale, de formation, de prévention en matière de SST ou d'animation de débats structurés sur le travail. Nous pouvons donc assimiler leur travail à un travail d'encadrement¹ – même si certains déterminants de leur travail

¹ Voir également section 2.7, p. 61.

restent très caractéristiques de leur fonction : position de *marginal sécant* (Crozier et Friedberg, 2014 [1977]) et risque de *balkanisation* (Tyson, 1987).

Par conséquent, pour nous proposons de mobiliser le modèle que nous avons élaboré pour analyser le travail des professionnels RH.

Le bilan de nos quatre années d'intervention dans l'entreprise nous invite à focaliser notre analyse sur six articulations du modèle :

- les déterminants externes du travail des professionnels RH autour des questions de santé et sécurité en général, des questions de prévention de la pénibilité en particulier, et leurs effets sur l'activité fonctionnelle des professionnels RH ;
- les effets de l'activité fonctionnelle des professionnels RH sur les marges de manœuvre de leurs activités métafonctionnelles individuelles et collectives ;
- la conception des espaces structurés de discussion et de débat sur le travail des professionnels RH et ses effets sur leur activité métafonctionnelle collective et en particulier leur ACR ;
- l'existence de collectifs de travail chez les professionnels RH et leur rôle dans l'activité métafonctionnelle collective et l'ACR ;
- les mécanismes de remontée d'information *vers* les professionnels RH et *à partir* de l'activité des professionnels RH ;
- les apports possibles de l'ergonome pour développer les marges de manœuvre des activités fonctionnelles et métafonctionnelles, individuelles et collectives, des professionnels RH.

4.5.2. Hypothèses de recherche

À la lumière de tous les éléments que nous avons exposés jusqu'ici, nous formulons cinq hypothèses de recherche :

1. La multiplicité des missions et des prescriptions, le positionnement de marginal sécant et la complexité des questions de santé et sécurité au travail pourraient accentuer le phénomène de balkanisation du travail des professionnels des ressources humaines. Cette balkanisation et la difficulté des professionnels RH à peser dans les processus de décision seraient source d'empêchement dans leurs activités fonctionnelles et métafonctionnelles, individuelles et collectives, relatives aux enjeux de SST.
2. Face à ces empêchements, les professionnels RH développeraient leurs propres marges de manœuvre en consolidant leurs connaissances sur les situations de travail des acteurs qu'ils encadrent.
3. Ils feraient également face à ces empêchements en agissant sur les marges de manœuvre des activités fonctionnelles et métafonctionnelles, individuelles et collectives, des acteurs qu'ils encadrent.

4. Les empêchements que vivraient les professionnels RH dans leur gestion des enjeux de SST seraient notamment imputables à un manque d'espaces de débat structuré sur leur propre travail. Les professionnels RH ne pourraient que trop rarement partager et développer leurs propres pratiques, mettre en débat leur système de règles, leur système technique et les critères de qualité de leur propre travail. Autrement dit, les espaces de débats structurés sur le travail ne permettraient pas suffisamment aux professionnels RH de s'engager dans des activités métafonctionnelles collectives ou dans des activités collectives de régulation avec leurs pairs et leur propre encadrement.
5. Les ergonomes pourraient favoriser le développement des marges de manœuvre situationnelles des activités fonctionnelles et métafonctionnelles des professionnels RH, en accompagnant la transformation des espaces structurés de débat sur le travail, en accompagnant le développement d'outils intermédiaires, et en favorisant la remontée d'informations sur l'activité fonctionnelle et métafonctionnelle des professionnels RH.

Dans le chapitre suivant, nous allons voir quelles sont les implications méthodologiques de la validation de ces hypothèses.

CHAPITRE 5

ANALYSER ET ACCOMPAGNER LE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS RH : MÉTHODOLOGIES D'INTERVENTION ET DE RECHERCHE

Nous l'avons indiqué dans l'introduction générale, cette thèse est le fruit d'une recherche-intervention, réalisée dans un groupe de l'industrie chimique. Dans le cadre de cette recherche-intervention, nous avons accompagné la direction du développement des ressources humaines et de la communication interne (DDRHCI) du groupe dans la mise en œuvre de diverses démarches de prévention en matière de santé et sécurité au travail (SST), et en particulier dans le déploiement d'un accord sur la prévention de la pénibilité.

L'objet de notre présente recherche, centré sur l'activité des professionnels RH face aux questions de SST et les contributions de l'intervention ergonomique, ne se confond pas totalement avec l'objet de notre intervention dans l'entreprise. En effet, la demande de la direction du développement RH concernait en premier lieu l'accompagnement de la mise en œuvre de démarches de prévention et non l'analyse du travail des acteurs RH. La direction RH portait néanmoins un intérêt pour notre travail de recherche, elle nous a offert les moyens matériels et temporels nécessaires à sa réalisation, et elle nous a permis d'accéder à de nombreuses données utiles à notre analyse du travail des professionnels RH.

Pour notre travail d'analyse, nous nous sommes appuyé sur des données recueillies dans le cadre de notre accompagnement ainsi que sur des données obtenues grâce à des méthodologies mises en œuvre indépendamment de cette mission d'accompagnement. Les méthodologies d'intervention et d'accompagnement ne se confondent donc pas non plus, et il nous est nécessaire de les expliciter.

Par ailleurs, les spécificités de l'analyse du travail des professionnels RH et notre positionnement d'intervenant-chercheur nous invitent à préciser les critères de scientificité de notre méthodologie et les fondements épistémologiques de notre recherche.

Dans le premier point de ce chapitre, nous précisons notre positionnement dans l'entreprise et celui des trois acteurs RH centraux qui ont participé au pilotage de la démarche de prévention de la pénibilité. Dans le deuxième point, nous présenterons le déroulement global de notre intervention dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord sur la prévention de la pénibilité, en précisant les missions que nous avons réalisées. Dans le troisième point, nous évoquerons les autres missions que nous avons réalisées en marge du déploiement de l'accord.

Dans le quatrième point, nous expliciterons les fondements épistémologiques de notre recherche et nous discuterons des enjeux scientifiques et méthodologiques de notre

position d'intervenant-chercheur et de notre objet de recherche. Dans le cinquième point, nous déclinons la méthodologie que nous avons mise en œuvre.

5.1. Notre positionnement dans l'entreprise

Si notre travail de recherche était connu de la plupart des acteurs RH, notre positionnement dans l'Entreprise A était avant tout un positionnement d'ergonome interne, chargé de mission « prévention de la pénibilité ».

Dans l'Entreprise A, nous étions rattaché à la responsable de la formation *corporate* et du développement social, que nous désignerons par le sigle RFDS ou le prénom Julie¹. En plus du pilotage des démarches relatives à la prévention de la pénibilité, Julie conduisait la mise en œuvre des démarches relatives à l'accord sur la prévention du stress. Durant notre intervention, son poste a évolué, abandonnant la partie formation pour intégrer des responsabilités en matière de recrutement et en matière d'intégration et de maintien des travailleurs en situation de handicap.

Notre équipe faisait partie de la direction du développement des ressources humaines et de la communication interne (DDRHCI), dirigée par celle que nous appellerons Directrice du développement des ressources humaines (DDRH) ou Sophie. Cette dernière a joué un rôle de catalyseur de l'intégration de l'analyse ergonomique dans les processus de prévention et de conception dans l'Entreprise A et c'est elle qui a véritablement initié notre recrutement, après avoir rencontré notre encadrant de thèse.

Par ailleurs, durant un an, nous avons été accompagné par un chargé de mission RH, que nous appellerons Rémi, dans la mise en œuvre des démarches que nous allons présenter dans le point suivant.

5.2. L'accompagnement de la mise en œuvre d'un accord sur la prévention de la pénibilité

À quelques semaines près, les bornes temporelles de notre intervention dans l'Entreprise A coïncident avec la signature du premier accord sur « la prévention de la pénibilité », en janvier 2012, et la signature du deuxième accord, en avril 2016 – sur la prévention de la pénibilité *et* « l'intégration de l'ergonomie dans l'entreprise »².

Le premier accord a été un point de départ et un des fils conducteurs de notre intervention. Pour bien saisir ce qu'ont été nos contributions dans l'Entreprise A,

¹ Pour aider le lecteur à se repérer lorsque nous utilisons des prénoms d'emprunt, nous avons choisi des prénoms se terminant en « i/ie » pour les acteurs centraux et en « a/as » pour les acteurs locaux.

² Pour paraphraser les paroles de Michel Berger, ce complément dans le titre du deuxième accord est peut-être un détail pour vous, mais pour nous, ça veut dire beaucoup.

nous allons préciser les principaux engagements de l'accord et les actions que nous avons réalisées pour y répondre.

5.2.1. Les principaux engagements de l'accord

Dans le cadre de la loi sur les retraites du 9 novembre 2010¹, l'Assemblée nationale a voté la création d'une fiche individuelle de suivi des expositions à « des facteurs de risque professionnel », généralement appelés « facteurs de pénibilité » et l'obligation pour les entreprises de signer un accord ou de proposer un plan d'action de prévention des risques professionnels.

Notre arrivée dans l'Entreprise A, en mars 2012, suit de près la signature d'un accord avec la CGT sur la prévention de la pénibilité, en janvier de la même année. Cet accord actait notamment :

- la création d'instances *ad hoc* permettant de piloter et contrôler la mise en œuvre de l'accord au niveau local et national ;
- la définition des seuils dits « de pénibilité », relatifs aux facteurs de risque définis par le décret n° 2011-354 du 30 mars 2011 (voir encadré 5, p. 154) ;
- le déploiement de prédiagnostics et de diagnostics ergonomiques pour évaluer les niveaux d'exposition des salariés aux facteurs de risque et proposer des transformations ;
- la « consolidation » en central des prédiagnostics et des diagnostics afin d'identifier d'éventuelles « situations de travail transverses » et afin de favoriser le partage des pratiques en matière de prévention ;
- le développement des compétences internes en matière d'analyse ergonomique du travail (AET) ;
- l'amélioration de la prise en compte de l'AET dans les projets de conception.

5.2.2. La création de nouvelles instances

L'accord sur la prévention de la pénibilité prévoyait la création de trois nouveaux acteurs collectifs :

- Une coordination centrale de la prévention de la pénibilité (CCPP), qui pilote le déploiement national de l'accord. Si sa composition a varié durant notre

¹ Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010. Cette loi a fait l'objet de modifications dans le cadre des lois n° 2011-1906 du 21 décembre 2011 et n° 2012-347 du 12 mars 2012. La loi n° 2014-40 du 20 janvier 2014 a créé le compte personnel de pénibilité (C3P) en remplacement de la fiche individuelle de suivi des expositions ; cette loi a fait l'objet de modification dans le cadre de la loi 2016-1088 du 8 août 2016. Par l'ordonnance n° 2017-1389 du 22 septembre 2017, le C3P a été remplacé par le compte professionnel de prévention (C2P), toutefois, au moment où nous rédigeons ces lignes, les décrets d'application ne sont pas encore parus.

intervention, la coordination était initialement composée de responsables de la DDRHCI (DDRH et RFDS), de responsables de la direction des relations sociales (directeur des relations sociales et responsable des relations sociales France), du médecin coordinateur et de deux médecins du travail locaux, d'un responsable central en hygiéniste industrielle, de responsables RH locaux, de responsables HSE locaux¹ et de nous-même, ergonomiste interne. Cette instance réunissait donc essentiellement des acteurs directement intéressés, de par leur fonction, aux questions de SST. Elle ne mobilisait aucun représentant de fonctions davantage centrées sur des enjeux *business*, industriels ou techniques (directeur de *business unit*, directeur industriel, directeur d'usine, responsable de la direction technique, etc.).

- Des groupes de travail sur la prévention de la pénibilité (GTPP), qui assure la mise en œuvre locale de l'accord. Ces groupes de travail étaient généralement composés du responsable RH local ou d'un membre de son équipe, du responsable HSE, du médecin du travail ou de l'infirmière du site, d'un représentant de la CGT – seul syndicat signataire –, et d'un représentant élu du CHSCT – souvent CGT également. Localement, la création du GTPP et la mise en œuvre de l'accord étaient gérées par le responsable RH ou le responsable HSE. Dans le cadre des formations-actions à l'analyse ergonomique du travail, les GTPP ont toutefois été souvent élargis, en particulier à des membres des services techniques/maintenance/procédés.
- Une commission paritaire de suivi de l'accord, qui se regroupe annuellement au niveau central pour s'assurer du déploiement de l'accord.

Une de nos premières missions a été d'assister la CCPP dans l'instruction de ses choix politiques, d'accompagner la création des GTPP dans les établissements de l'Entreprise A et d'épauler ces groupes de travail dans le déploiement de l'accord.

Il s'agissait également pour nous de tenir un rôle de traduction des prescriptions centrales pour les acteurs locaux, et de remontée vers le central des informations qui concernaient le déploiement local de l'accord ainsi que nos propres observations de terrain dans le cadre des prédiagnostics et des diagnostics.

Après de la CCPP, nous avons par ailleurs accompagné la sélection et le choix des cabinets pour la mise en œuvre des diagnostics approfondis et des formations-actions à l'analyse ergonomique du travail.

¹ Notons que si la plupart des acteurs centraux ont continué à participer régulièrement aux réunions de la commission, les acteurs locaux n'ont surtout participé qu'aux premières réunions.

5.2.3. La définition des seuils

Les facteurs de pénibilité ont été précisés par décret en 2011¹. Au nombre de dix, ces facteurs correspondent uniquement à des contraintes physiques ou physiologiques :

Les facteurs de risques mentionnés à l'article L. 4121-3-1 sont :

1° Au titre des contraintes physiques marquées :

- a) Les manutentions manuelles de charges définies à l'article R. 4541-2 ;
- b) Les postures pénibles définies comme positions forcées des articulations ;
- c) Les vibrations mécaniques mentionnées à l'article R. 4441-1 ;

2° Au titre de l'environnement physique agressif :

- a) Les agents chimiques dangereux mentionnés aux articles R. 4412-3 et R. 4412-60, y compris les poussières et les fumées ;
- b) Les activités exercées en milieu hyperbare définies à l'article R. 4461-1 ;
- c) Les températures extrêmes ;
- d) Le bruit mentionné à l'article R. 4431-1 ;

3° Au titre de certains rythmes de travail :

- a) Le travail de nuit dans les conditions fixées aux articles L. 3122-29 à L. 3122-31 ;
- b) Le travail en équipes successives alternantes ;
- c) Le travail répétitif caractérisé par la répétition d'un même geste, à une cadence contrainte, imposée ou non par le déplacement automatique d'une pièce ou par la rémunération à la pièce, avec un temps de cycle défini.

Encadré 5 – Les facteurs de pénibilité définis par le décret n° 2011-354 (source www.legifrance.gouv.fr)¹

¹ Lors de la signature de l'accord, la liste des facteurs de risque professionnel était définie par le décret n° 2011-354 du 30 mars 2011. Ce dernier a été abrogé par le décret n° 2014-1159 du 9 octobre 2014 - Art. 2.

Notons que les textes législatifs relatifs à la prévention de la pénibilité ont été votés dans le cadre d'une loi sur les retraites. Cette remarque est importante, car la loi a été notamment pensée comme un outil de compensation pour les salariés exposés à des facteurs de risque professionnel réduisant leur espérance de vie et leur qualité de vie, en leur donnant notamment accès à une retraite anticipée. Pour les entreprises, la reconnaissance légale de cette pénibilité du travail revêt un enjeu économique non négligeable. En effet, pour rappel, depuis 2017, pour chaque salarié exposé au-delà des seuils, les employeurs sont taxés à hauteur de 0,2 % à 0,4 %² des rétributions du salarié, en plus des contributions au C3P communes à toutes les entreprises.

Toutefois, si la liste des facteurs de pénibilité a bien été définie par décret en 2011, les seuils de chaque facteur n'ont été fixés que par le décret n° 2014-1159 du 9 octobre 2014. Les seuils dits de « pénibilité », définis dans l'accord de 2012 de l'Entreprise A, sont le fruit d'un *benchmark* réalisé par la responsable des relations sociales France à partir d'autres accords d'entreprise, de négociations entre les partenaires sociaux de l'Entreprise A et de préconisations d'un ergonome de l'INRS³.

Pour les membres de la coordination centrale sur la prévention de la pénibilité (CCPP), se sont rapidement posées la question de la mise en application de ces seuils et la question de la définition de seuils dits de « prévention » qui permettraient de prendre d'éventuelles mesures correctives avant d'atteindre les seuils de pénibilité.

Pour répondre à ces questions, a été créé, quelques mois après la signature de l'accord, un groupe de travail central, dépendant de la CCPP, chargé de définir les procédures de mesure d'exposition aux facteurs de pénibilité et de définir les seuils pouvant engendrer des mesures de prévention sans atteindre les seuils de pénibilité.

Nous avons participé à ce groupe de travail et avons collaboré en particulier avec un responsable central en hygiène industrielle, pour élaborer une note d'application des seuils de pénibilité.

La rédaction de la note d'application n'a finalement jamais abouti, stoppée par l'arrivée des nouveaux décrets en 2014. Mais elle a pu servir de base de travail pour la création par le service HSE central d'un système d'information permettant de consigner les mesures d'exposition et l'évaluation des risques d'exposition pour chaque poste de travail. Ce système informatique permet par ailleurs de croiser ces mesures avec les données RH pour établir le C3P de chaque salarié.

¹ L'ordonnance n° 2017-1389 du 22 septembre 2017 a réduit à six le nombre de facteurs pris en compte dans le désormais compte personnel de prévention (C2P). Ont disparu de la liste : l'exposition aux produits chimiques dangereux, les vibrations mécaniques, les postures pénibles et les manutentions manuelles.

² 0,1 % et 0,2 % entre 2015 et 2017. Le pourcentage est fixé en fonction du nombre d'expositions : si un unique seuil est dépassé c'est la cotisation basse ; si au moins deux seuils sont dépassés, c'est la cotisation haute.

³ Institut national de recherche et de sécurité

5.2.4. Prédiagnostics, diagnostics et formations-actions

L'accord et les prescriptions de la CCPP relatives à son déploiement prévoyaient que, dans les établissements, la démarche de prévention de la pénibilité soit structurée en cinq grandes phrases :

- La constitution d'un groupe de travail sur la prévention de la pénibilité (GTPP) local, avec la composition que nous avons indiquée (voir section 5.2.2), qui avait pour première charge de définir une liste des postes de travail pouvant être concernés par des situations « pénibles », au sens de l'accord et de la loi.
- La réalisation de prédiagnostics, qui a été assurée par un ergonome de l'INRS sur deux sites pilotes et un cabinet d'ergonomie, que nous appellerons Cabinet A, pour les autres sites. Le déploiement de ces prédiagnostics passait en général par :
 - une réunion d'échange et de présentation de la démarche avec le GTPP ;
 - des observations de terrain qui s'étalaient sur deux ou trois jours avec souvent un enregistrement vidéo des situations observées ;
 - une analyse des observations en *backoffice* ;
 - une restitution des analyses d'abord au comité de direction (CODIR) du site et ensuite au GTPP ; le directeur ainsi que le responsable HSE ou RH qui pilotait la démarche participaient le plus souvent aux deux restitutions.

Notons que dans la plupart des usines, les ergonomes ont réalisé des observations de nuit, afin d'analyser certaines situations spécifiques. Les ergonomes étaient le plus souvent accompagnés par un acteur du service HSE ou RH pour leur indiquer les situations à observer.

- La définition d'un plan d'action à partir de la restitution des prédiagnostics, afin de traiter les situations problématiques. Les plans d'action se décomposaient en actions rapides quand les solutions étaient clairement identifiées, en diagnostics approfondis sur des problématiques plus complexes, et en « chantiers-écoles » sur des situations qui pouvaient servir de terrains de mise pratique dans le cadre des formations-actions.
- La réalisation de diagnostics approfondis, assurée par un deuxième cabinet d'ergonomie, que nous appellerons Cabinet B. Les diagnostics approfondis devaient être réalisés de façon plus ciblée sur des situations identifiées durant les prédiagnostics. Ils étaient également produits à partir d'observations de terrain, avec souvent des prises de films et photos, et faisaient aussi l'objet d'une restitution auprès du CODIR et du GTPP.
- La mise en œuvre de formations-actions à l'analyse ergonomique du travail, par le Cabinet B, auprès du GTPP. Pour la formation, le GTPP était souvent élargi à des acteurs opérationnels incluant des membres des services techniques, procédés, et/ou maintenance. La formation s'étalait sur trois journées, espacées d'un à deux mois. Le laps de temps entre les journées de formation devait permettre aux

participants de mettre en pratique les enseignements dans le cadre de « chantiers-écoles », définis à partir des prédiagnostics.

Notons qu'en parallèle certains sites ont par ailleurs mis en place des formations « acteurs PRAP¹ » et « référents PRAP », réalisées le plus souvent par le Cabinet A.

La mission qui nous a le plus mobilisé durant notre intervention a été l'accompagnement du déploiement local de ces prédiagnostics, diagnostics et formations-actions. À titre personnel, nous avons réalisé peu de diagnostics et nous n'avons dirigé aucune formation à l'analyse ergonomique du travail. En effet, pour l'essentiel, notre mission relative au déploiement local de l'accord a consisté à :

- Transmettre et traduire les directives centrales concernant la mise en œuvre pratique des démarches de prédiagnostic et de diagnostic (composition des GTPP, choix des cabinets, tarifs, organisation des observations et des restitutions, choix des situations de travail) et le déploiement des formations-actions à l'AET (durée, étalement, tarifs, choix des participants, choix des “chantiers-écoles”).
- Mettre en relation les ergonomes intervenants externes avec les responsables RH ou HSE qui pilotaient localement la mise en œuvre de la démarche.
- Assurer la planification et le suivi des démarches. Ce qui nous conduisait à prendre régulièrement contact par téléphone ou par courriel avec les consultants externes et les responsables locaux. À cet effet, avec les ergonomes externes, nous tenions par ailleurs un tableau de bord où étaient indiquées :
 - les situations observées,
 - les plans d'action locaux,
 - les acteurs-clés des sites et leurs coordonnées,
 - le calendrier des prédiagnostics, diagnostics et formations-actions réalisées ou à venir,
 - les intervenants externes pour chaque site,
 - et certains éléments de contexte qui nous semblaient importants tels que l'existence de projets de conception sur le site.

Le suivi des actions locales consistait aussi à recueillir le retour des acteurs locaux vis-à-vis de la démarche et des cabinets extérieurs. Nous collections également les documents de restitution produits par les ergonomes, dans le cadre des prédiagnostics et des diagnostics approfondis, ou par les acteurs locaux dans le cadre des « chantiers-écoles ».

- Accompagner les ergonomes des cabinets A et B dans le cadre de leurs missions locales. Dans beaucoup d'établissements (voir tableau 3), nous avons en effet

¹ Prévention des risques liés à l'activité physique

accompagné les ergonomes dans leurs observations, leurs restitutions et/ou leurs formations. Cet accompagnement visait à faciliter la prise de contact avec les acteurs locaux, à regarder le déroulement des démarches ergonomiques, à observer nous-même certaines situations de travail et à prendre connaissance des contextes locaux notamment en termes de projets, d'enjeux économiques et de relations sociales.

Cet accompagnement nous permettait de faire par la suite des retours aux acteurs RH centraux, en particulier à Julie et Sophie, sur le déroulement des interventions ergonomiques et les problématiques rencontrées.

Notre présence répétée dans les établissements nous a également permis de créer une relation privilégiée avec certains acteurs locaux, ce qui nous a par la suite facilité la collecte de données utiles à notre objet de recherche (voir chapitre 7).

Établissements	Pré-diagnostics		Diagnostics approfondis			Formations- actions à l'AET
	Réunions d'introduction et Observations des situations de travail	Restitutions des pré- diagnostics	Réunion d'intro- duction	Observations des situations de travail	Restitutions des diagnostics	
Usine 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Usine + CR* 2	✓			✓		
Usine + CR 3		✓	✓		✓	✓
Usine 4						
Usine 5						
Usine 6		✓				
Usine 7		✓				
Usine 8	✓	✓				
CR 9	✓	✓	✓		✓	✓
Usine 10	✓		✓		✓	✓
Usine 11	✓	✓			✓	✓
Usine 12						
Usine 13		✓	✓			✓
CR 14	✓	✓		✓	✓	✓
Usine 15		✓				

*CR : Centre de recherche

Tableau 3 – Notre suivi de terrain des démarches ergonomiques dans les établissements de l'Entreprise A

Finalement, l'accompagnement des prédiagnostics, diagnostics et formations-actions nous positionnait dans une triple interface entre des acteurs RH centraux, des acteurs

locaux et les ergonomes externes, dans un rôle qui se rapprochait souvent d'un gestionnaire de projet de développement des ressources humaines.

5.2.5. Le travail posté et le travail en hauteur : deux chantiers transversaux

La mise en œuvre de la démarche de prévention de la pénibilité a été l'occasion de se consacrer à deux problématiques communes à de nombreux établissements de l'Entreprise A : le travail en rythmes successifs alternants (travail posté), et le travail en hauteur.

Le travail en rythmes successifs alternants

Comme nous l'avons indiqué, le travail en rythmes successifs alternants, ou travail posté, fait partie des facteurs légaux de pénibilité. Et les modes de production de l'Entreprise A exposent nombre de ses salariés à ce facteur de risque (voir section 3.4.2, p. 94).

Seulement, si les effets négatifs du travail posté n'ont jamais été remis en question dans l'Entreprise A, la mise en œuvre de mesures de prévention reste complexe.

Les exigences de la production ne permettent effectivement pas d'envisager une suppression pure et simple du travail posté. La signature de l'accord sur la prévention de la pénibilité a d'ailleurs été suivie, quelques mois après, par un accord sur la compensation de la pénibilité du travail en rythmes successifs alternants, offrant la possibilité d'un départ en retraite anticipée aux opérateurs postés.

Néanmoins, afin de mieux saisir les conséquences du travail posté et les ressorts possibles pour améliorer la situation des salariés, la CCPP a décidé de faire appel à des chercheurs experts du sommeil et du travail de nuit. Nous avons ainsi pris contact avec plusieurs ergonomes et psychologues spécialisés afin de les inviter à des réunions de la CCPP. Ces rencontres ont débouché sur la mise en œuvre de plusieurs dispositifs :

- Le médecin coordinateur, membre de la CCPP, a réalisé un diagnostic des systèmes de « roulette », c'est-à-dire la façon dont les équipes enchaînent les postes de nuit, après-midi et matin. Ce diagnostic a révélé que la majorité des sites respectaient les principales recommandations scientifiques en la matière : sens horaire (d'abord matin, puis après-midi, puis nuit) et des rotations rapides (deux matins, deux, nuits, deux après-midi et quatre jours de repos dans la plupart des usines). Mais le diagnostic a par ailleurs montré que dans plusieurs établissements, le poste du matin commençait entre 3 h et 5 h, ce qui va à l'encontre des recommandations basées sur des critères chrono-biologiques.
- Afin de mesurer les conséquences du travail en rythmes successifs alternants avec ces systèmes horaires, un ergonome expert du travail de nuit et du travail posté a réalisé des études sur le sommeil des opérateurs dans trois usines, avec des

organisations horaires différentes. Les opérateurs volontaires pour participer à l'étude devaient compléter un questionnaire et remplir un « agenda de sommeil » dans lequel ils consignaient leurs périodes de sommeil, leurs consommations de caféine, les siestes, les baisses de vigilances.

Nous avons accompagné deux des trois restitutions. Ces études ont notamment montré que le sommeil des opérateurs était de moins bonne qualité dans l'usine où les opérateurs commençaient le poste du matin le plus tôt (3 h). Ces études ont également permis de sensibiliser les opérateurs et leur encadrement sur les effets du travail posté.

Durant notre intervention dans l'Entreprise A, les études « sommeil » n'ont toutefois pas permis d'aboutir à des transformations majeures dans les systèmes horaires. Cependant, avant notre départ, un responsable RH local avait évoqué sa volonté, partagée par une majorité de ses salariés, de tester un poste de nuit de 9 h (au lieu de 8 h) afin de raccourcir le poste du matin qui est considéré comme le plus « pénible ».

- Le médecin coordinateur, l'ergonome expert et une psychologue spécialiste du sommeil ont produit un diaporama électronique – présentation PowerPoint® – dans lequel ils ont condensé les connaissances actuelles sur les effets du travail posté et les principales recommandations pour préserver la santé des opérateurs. Ce diaporama a été diffusé auprès de tous les médecins du travail du groupe, afin qu'ils en fassent une présentation dans chaque établissement auprès du CHSCT, des opérateurs et de l'encadrement.

Le travail en hauteur

Les prédiagnostics réalisés par le Cabinet A et les diagnostics du Cabinet B ont permis de révéler l'existence, dans plusieurs établissements, de nombreuses situations de travail dans lesquelles les opérateurs étaient exposés à un danger de chute de hauteur.

Le travail en hauteur n'entre pas dans la liste des facteurs légaux de pénibilité. Mais, durant nos deux premières années d'intervention, plusieurs accidents de travail dans le Groupe A, dont un mortel, ont mis en exergue les préoccupations que les analyses ergonomiques avaient suscitées. La DDRHCI et la direction HSE centrale ont alors décidé d'approfondir l'analyse de risque dans les situations de travail en hauteur et d'élaborer des démarches de prévention. Pour mettre en œuvre ces actions, ils ont fait appel au Cabinet B, à l'ergonome de l'INRS, à un responsable du service HSE central et à nous-même. Notre action collaborative s'est décomposée comme suit :

- Une analyse documentaire à partir des directives sécurité et des comptes-rendus d'accident de travail, afin d'identifier des déterminants communs aux situations à risque et afin d'analyser les recommandations qui avaient été produites suite aux accidents.

- Des études de terrain axées sur des situations de chargement/déchargement de camion, car la fréquence et la gravité des chutes y étaient notablement élevées.
- Plusieurs réunions, pour partager nos analyses des situations observées et les fondements mêmes de nos méthodes d'analyse.
- La construction d'une grille d'analyse intégrant une approche ergonomique du travail dans l'évaluation et la compréhension des situations à risque.

5.2.6. Développer l'intégration de l'AET dans les projets de conception

Le premier accord sur la prévention de la pénibilité définit l'intégration de l'analyse ergonomique du travail (AET) dans les projets de conception comme un des enjeux clés de la prévention. Et il précise que cette intégration passe notamment par un développement des compétences en interne en matière d'AET.

Article 5.7 : Actions en faveur de la prévention de la Pénibilité dans le cadre de la conception

Une analyse ergonomique est intégrée dans l'analyse sécurité réalisée pour les projets majeurs de conception (Exemples : nouvelle salle de contrôle, nouvelles installations).

Pour ce faire, l'entreprise poursuivra le développement de ses compétences en interne en matière d'Ergonomie. Un cabinet extérieur indépendant spécialisé en Ergonomie pourra, en outre, être amené à intervenir en tant que de besoin, par exemple pour tout projet de conception d'une nouvelle salle de contrôle.

Encadré 6 – Extrait de l'accord sur la prévention de la pénibilité signé en janvier 2012

Pour nous, l'intégration de l'AET dans les projets s'est principalement jouée en trois actes¹ :

- Nous avons accompagné la réalisation d'un diagnostic sur les processus de conception pilotés par les services techniques locaux et par la direction technique (DT), qui est un service centralisé qui gère les plus gros projets du groupe. Pour réaliser ce diagnostic, nous nous sommes particulièrement intéressé à la réalisation d'analyses ergonomiques dans le cadre des projets, à la participation des salariés aux processus de conception, à la collaboration avec des ergonomes, au rôle du CHSCT, et aux méthodes et moyens de simulation.
- À partir de juin 2014, nous avons participé à une collaboration entre la DDRHCI et la direction technique, qui a impliqué plusieurs ingénieurs de la DT, Sophie,

¹ Voir également chapitre 10

Julie et un ergonome de l'INRS. L'objet premier de cette collaboration était de valoriser la base de données sur les situations de travail qu'avaient permis de constituer les diagnostics ergonomiques réalisés dans le cadre de l'accord sur la prévention de la pénibilité. Cette collaboration a abouti à la création d'un outil de partage de cette base de données, que nous avons appelé « bibliothèque de situations de travail », et à la transformation des processus structurés de conception. La transformation des processus s'est notamment traduite par la mise en œuvre de démarches participatives d'évaluation des risques d'exposition aux facteurs de pénibilité et de conception des installations dans le cadre d'un grand projet industriel (construction d'une nouvelle unité de production). Elle s'est également traduite par l'introduction de nouvelles consignes, relatives à la prise en compte de l'AET et à la participation des salariés, dans les étapes prescrites de validation du projet.

- Comme nous l'avons déjà indiqué, au niveau local, nous avons accompagné la réalisation de formations-actions à l'AET auprès des GTPP locaux. Avec l'aide des responsables RH locaux et des ergonomes externes qui ont réalisé les formations, nous avons identifié des acteurs volontaires, déjà formés à l'AET ou à la PRAP, susceptibles de tenir un rôle de garant de l'intégration de l'ergonomie dans les démarches de prévention et dans les projets de conception. Notre objectif était de nommer, dans chaque site, un ou deux « référents "ergonomie" » dont les rôles seraient :
 - d'intervenir dans les projets de travaux neufs et les projets de modification, pilotés localement et nécessitant une prise en compte de l'activité humaine ;
 - de jouer un rôle de relais local dans les projets pilotés par la direction technique du groupe ;
 - de suivre les actions nécessitant l'intervention d'un ergonome (analyse de poste, analyse post-accident, réaménagement de poste, etc.) ;
 - d'intervenir dans les analyses de risques des postes et situations de travail ;
 - d'alimenter la « bibliothèque de situations de travail » et une base de données HSE.

Une fois identifiés, ces acteurs étaient censés suivre une formation complémentaire.

Nous avons quitté l'Entreprise A avant la mise en place effective des référents « ergonomie » et la réalisation de leur formation complémentaire. Avant notre départ, nous avons toutefois identifié les référents de la majorité des établissements et, avec Julie, nous avons établi le cahier des charges de la formation complémentaire et lancé un appel d'offres auprès de cabinets d'ergonomie.

Dans le cahier des charges nous avons défini les objectifs de développement des compétences en termes d'analyse de risque des postes et situations de travail, d'utilisation de règles normatives, d'analyse de l'activité réelle de travail, d'identification de situations d'action caractéristiques (SAC), de définition de repères pour la conception, de conduite de projet, d'animation de groupes de travail et d'utilisation/alimentation de la « bibliothèque de situations de travail ».

Les référents « ergonomie » identifiés provenaient d'une multitude de services : RH, HSE, bureau d'étude, procédés, maintenance et service interne de santé au travail (SIST). Notons par ailleurs qu'un référent avait été également identifié au sein de la direction technique.

Dans le chapitre 10, nous évoquerons plus en détail les difficultés que nous avons rencontrées dans le cadre de cette démarche d'intégration de l'AET dans les projets de conception et la façon dont nous avons réussi, avec les acteurs RH centraux à développer notre pouvoir d'agir autour de cette mission.

5.2.7. Rédaction et négociation d'un nouvel accord

Le premier accord sur la prévention de la pénibilité était prévu pour être appliqué pendant trois ans. Au bout de ces trois années, un nouvel accord a été négocié avec les partenaires sociaux.

Notre mission a ainsi également consisté à accompagner la DDRHCI et la direction des relations sociales dans la rédaction et la négociation de ce deuxième accord.

Concrètement, cet accompagnement s'est traduit par une participation aux réunions de bilan du premier accord et aux réunions de négociation du nouvel accord, ainsi que par des conseils dans la définition des nouveaux engagements et dans la rédaction des articles de l'accord.

Si la négociation s'est étalée sur plus d'un an, notamment parce que la direction des relations sociales était en attente des nouvelles obligations légales en matière de prévention de la pénibilité, elle a abouti à la signature des trois organisations syndicales représentatives¹, peu de temps après notre départ.

5.2.8. Chronologie de notre intervention

Pour se repérer dans le déroulement temporel de notre intervention, le lecteur peut se référer à la chronologie ci-dessous. Comme la figure 21 l'illustre, plusieurs actions étaient toujours en cours lorsque nous avons quitté l'Entreprise A. Si nous avons pu avoir des informations sur la suite et l'aboutissement de certaines

¹ Alors que seule la CGT avait signé le premier accord.

démarches, nous n'avons pu mesurer précisément la portée réelle de notre intervention au delà de mars 2016.

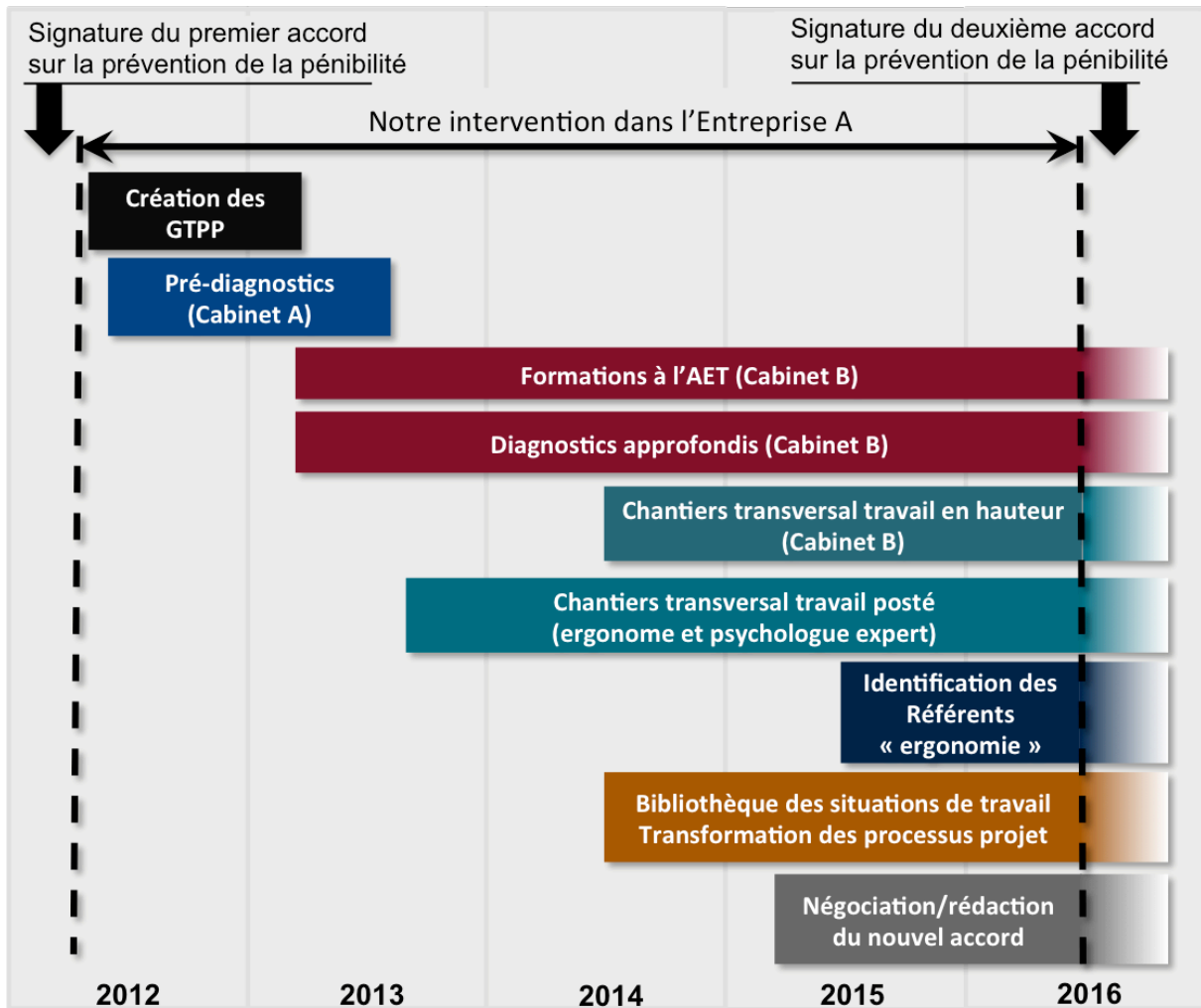


Figure 21 – Chronologie de notre intervention

5.2.9. Un rôle d'articulation entre le central et le local

Dans le cadre de l'accompagnement de la DDRHCI dans la mise en œuvre de l'accord sur la prévention de la pénibilité, notre rôle a souvent été celui d'un gestionnaire de projet.

Notre travail a en effet plus souvent consisté à jouer un rôle d'articulation entre les acteurs locaux, centraux et externes, à planifier et suivre l'avancée des démarches, qu'à analyser des situations de travail dans les usines et les centres de recherche.

Nous avons certainement passé moins de temps dans les ateliers que dans des réunions centrales et locales pour se coordonner, pour discuter, parfois débattre, avec les acteurs de la DDRHCI, les responsables RH locaux, les membres des GTPP et de la CCPP, les directeurs d'usines, etc.

En plus des GTPP et de la CCPP, nous avons participé à plusieurs réunions périodiques pour jouer ce rôle d'articulation :

- les séminaires RH, réunions le plus souvent organisées au siège, qui rassemblaient environ une fois par trimestre des acteurs RH centraux et les responsables RH locaux pour aborder un grand nombre de sujets relatifs à leur fonction ;
- les réunions des directeurs d'usine, elles aussi trimestrielles, dans lesquelles nous intervenions occasionnellement pour aborder des sujets relatifs à la mise en œuvre de l'accord sur la prévention de la pénibilité ;
- les conférences téléphoniques hebdomadaires, qui se tenaient chaque vendredi, à laquelle participent la plupart des responsables RH locaux, et des responsables de direction sociale (directeur des relations sociales, responsables des relations sociales France, juristes sociaux, etc.) et qui servent essentiellement à faire un point sur la situation des sites en termes de relations sociales, et à évoquer les principaux événements du calendrier social central, les négociations en cours, les nouvelles politiques en matière de relations sociales, les nouveaux accords signés ou à venir, etc. ;
- la commission « sécurité, environnement » du comité central d'entreprise, assimilable à un CHSCT central, qui se réunissait chaque semestre pour aborder les démarches mises en œuvre dans le groupe en matière de SST, faire un bilan des accidents de travail, discuter de la politique de sécurité du groupe.

5.3. D'autres missions en parallèle de l'accompagnement du déploiement de l'accord

En marge de notre accompagnement du déploiement de l'accord sur la prévention de la pénibilité, nous avons réalisé d'autres missions en local et en central. Nous ne présenterons en détail qu'une seule de ces missions, les autres étant éloignées de l'objet de cette thèse. Retenons simplement que la majorité de ces missions ont consisté, d'une part, en des réaménagements de postes de salariés en situation de handicap ou de restriction d'aptitude. D'autre part, elles ont consisté à accompagner le service central des achats du groupe dans la rédaction d'un cahier des charges pour le mobilier de bureau, et à rédiger une plaquette de préconisations pour la conception des espaces de bureau, commandée par le médecin coordinateur.

Notre intervention sur l'accueil d'une usine

Dans les premiers mois de notre intervention dans l'Entreprise A, nous avons réalisé un « stage découverte » d'une semaine afin de mieux connaître le fonctionnement d'une usine. Ce stage a été l'occasion de faire connaissance avec la

responsable RH locale, qui nous a sollicité peu de temps après pour réaliser une intervention dans son établissement.

Cette intervention concernait le service du « bureau commercial usine » (BCU), qui assurait l'accueil et le contrôle des visiteurs et des transporteurs, et gérait toute la documentation nécessaire au transport (douanes, fiche de sécurité matières dangereuses, lettre de voiture, etc.). La demande d'intervention avait été motivée par :

- un problème de sûreté : des membres du service avaient été menacés verbalement et insultés par des conducteurs de camion et le chef de service avait lui-même été agressé physiquement par un chauffeur ;
- un problème de fluidité du service, en particulier en matière de gestion des flux d'entrées et sorties des marchandises et des chauffeurs ;
- des risques psychosociaux (RPS) élevés qui s'étaient matérialisés par de nombreuses plaintes de membres du service et par un long arrêt maladie.

Après avoir réalisé des analyses de terrain à partir d'entretiens et d'observations, et après avoir organisé des groupes de travail avec les acteurs du service, notre intervention avait principalement abouti :

- à la formalisation d'un cahier des charges et d'un croquis pour transformer l'espace d'accueil et l'espace extérieur afin de fluidifier le fonctionnement du service et sécuriser l'espace de travail
- et à la définition de nouveaux espaces de discussion au sein du service pour améliorer les processus d'encadrement.

Nous avons réalisé une restitution de cette intervention auprès de « l'observatoire du stress » de l'usine – un groupe de travail sur la prévention des RPS – et auprès du CHSCT. Par la suite, le service technique de l'usine a fait réaliser un devis par une entreprise extérieure à partir du cahier des charges et du croquis que nous avons élaboré avec les acteurs du service. Mais, jusqu'à notre départ de l'Entreprise A, l'intervention n'a finalement débouché que sur des transformations mineures, sans véritable reconception de l'accueil.

Pour nous, il était important d'évoquer cette intervention, car elle est révélatrice de l'état des marges de manœuvre des professionnels RH. En effet, c'est la responsable RH de l'usine qui était à l'initiative de cette intervention et qui a appuyé le projet de transformation.

Dans le chapitre 7, nous évoquerons cette intervention dans le cadre de la monographie que nous avons réalisée sur le travail de la RRHL de l'usine.

Dans le point suivant, nous allons aborder les enjeux que soulève notre travail de recherche sur le plan épistémologique et méthodologique.

5.4. Enjeux épistémologiques et méthodologiques de notre recherche

5.4.1. Fondements épistémologiques

Une recherche inscrite dans un paradigme constructiviste

Notre recherche s'inscrit dans un paradigme constructiviste. Selon ce paradigme, « il n'existe pas une réalité qu'il serait possible d'appréhender, même de manière imparfaite, mais des réalités multiples, qui sont le produit de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps » (Ben Aissa, 2001, p. 13). Dans cette approche, « les situations sont appréhendées au travers de ce que la personne sait déjà et de ce qu'elle apprend en action » (Poley, 2015, p. 136).

Le paradigme constructiviste se démarque en particulier du paradigme positiviste, dans lequel « le monde existe indépendamment de l'esprit » et « est abordable grâce à des instruments et des techniques perfectionnées qui permettent d'observer la réalité (Rychlak, 1968) » (Landry, 2008, p. 63). Dans l'approche positiviste, le chercheur peut donc observer la réalité en se plaçant à l'extérieur de celle-ci (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 17 ; Poley, 2015, p. 135).

En d'autres termes, le projet constructiviste est de construire la réalité alors que le projet positiviste est de l'expliquer (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 14).

Comme le souligne Poley (*op. cit.*), la généralisation des connaissances produites dans une approche positiviste passe par « l'isolement de certaines variables pour qu'il soit possible d'énoncer des lois scientifiques ». Elle implique une validation sur de grands échantillons et des expériences reproductibles. Les recherches en ergonomie de l'activité peuvent difficilement remplir ces conditions : elles se concentrent le plus souvent sur des cas particuliers non reproductibles, dans une approche systémique qui prend de nombreuses variables en compte.

Une approche complexe du travail et de son analyse

Notre travail de recherche est caractérisé par une pensée complexe. La « complexité » est ici entendue dans le sens latin de « *complexus* » évoqué par Morin (1990 [1982], p. 200), c'est-à-dire, « ce qui est tissé ». Cette complexité vise la « connaissance multidimensionnelle » ; son aspiration est de « rendre compte des articulations qui sont brisées par les coupures entre disciplines, entre catégories cognitives et entre types de connaissance » (*ibid.*, p. 164). L'objectif de la pensée complexe n'est pas de « donner toutes informations sur un phénomène étudié mais de respecter ses diverses dimensions » (*id.*).

Comme le souligne Leplat (2015 [1996], p. 52), cette complexité n'est pas intrinsèque à l'objet, mais elle provient « du modèle qu'on en fait »¹. En ce sens, la complexité est définie par l'éthique et l'exigence du chercheur. C'est son regard qui rend l'objet complexe.

Dans notre recherche, cette exigence de complexité caractérise deux objets : l'objet de notre analyse et le processus même d'analyse. D'une part, nous considérons le travail des professionnels RH et la contribution des ergonomes comme des objets complexes – multidimensionnels et dynamiques. D'autre part, pour rendre compte de cette complexité, notre processus de recherche se doit d'articuler plusieurs méthodologies et se doit de confronter et tisser plusieurs types de données.

Toutefois, comme le rappelle Wisner (1995 [1972], p. 97), « toute relation entre l'homme et son travail est si complexe qu'il ne saurait y en avoir de description exhaustive ». L'ergonome-chercheur doit donc avoir le souci de définir un modèle opérant, lui permettant une analyse du travail « orientée pour aboutir à une action » (*ibid.*, p. 98). Il faut que son modèle puisse être utile à l'analyse d'autres situations.

Finalement, notre méthodologie de recherche est donc sous-tendue par une exigence de complexité et d'opérabilité du modèle.

5.4.2. Positionnement d'intervenant-chercheur : enjeux scientifiques et méthodologiques

Une articulation de la connaissance et de l'action

Notre processus de recherche est caractérisé par une articulation entre notre travail d'ergonome praticien-intervenant et notre travail de chercheur.

Comme le souligne Falzon (1998, p. 12), sans avoir la même finalité², le travail du praticien et le travail du chercheur en ergonomie partagent plusieurs points communs. Dans notre positionnement d'intervenant-chercheur, travaillant en interne dans une entreprise, cette proximité est poussée à son paroxysme.

Du point de vue cognitif, leurs activités s'assimilent à une activité de conception (Falzon, 1993). Falzon entend par là que le praticien « fait face à des problèmes mal définis, dont il construit l'énoncé en même temps qu'il en développe la solution, et

¹ « Ma feuille de papier est un objet simple quand elle est considérée comme le support de mon écriture, elle devient un objet complexe pour le chimiste qui voudrait en analyser le grain, la composition, les caractéristiques de dureté, de transparence ou qui voudrait en déterminer l'âge et l'origine » (Leplat, 2015 [1996], p. 52)

² « le praticien cherche à apporter une réponse à la question spécifique d'une situation donnée, le chercheur cherche à construire des savoirs généraux, qui dépassent le cas qu'il traite à un instant donné » (Falzon, 1998, p. 12).

qui admettent des solutions multiples » (1998, p. 12). C'est également l'idée développée par Schön (1983) autour du *Praticien réflexif*.

Le chercheur traite quant à lui un problème qui ne « préexiste pas réellement : il doit le construire graduellement », l'identification « court tout le long de l'étude et dépend fortement des moyens disponibles, des possibilités de terrain, des découvertes faites en cours de route. » (1998, p. 12).

L'ergonome-chercheur trace une ébauche de son objet de recherche à partir de ses thématiques, de la littérature et de son vécu, mais ce n'est souvent qu'à la fin de sa recherche qu'il le définit précisément. La recherche se traduit par une itération permanente entre littérature, adaptation méthodologique, recueil de données, analyse et construction de la problématique.

Si le chercheur et le praticien planifient certaines méthodologies et pronostiquent leurs résultats, une fois sur le terrain, ils doivent souvent adapter leur méthodologie et leur compréhension du problème, en fonction des singularités de la situation et de son vécu personnel. L'ergonome déploie « une activité personnelle qui déborde très largement la mise en place d'une méthodologie définie par avance » ; « il se mobilise en tant que personne (qui a aussi une vie privée), a des relations intersubjectives avec ses interlocuteurs, et est confronté à des délibérations parfois difficiles, entre des enjeux contradictoires » (Daniellou, 2006b). Daniellou (*id.*) et Poley (2015, pp. 140-142) résument cette idée en considérant la recherche et l'intervention ergonomique comme une articulation entre une *expérimentation réglée* et une *expérience vécue*.

Une recherche en immersion

Par son format, le travail de recherche que nous avons réalisé se rapproche d'une recherche ethnologique. D'une part, son objet était la découverte et la compréhension d'un univers mal connu de la plupart des ergonomes : celui des professionnels RH. D'autre part, elle est caractérisée par une immersion prolongée dans l'univers que nous voulions découvrir : nous avons travaillé quatre ans en tant qu'ergonome interne, en étant rattaché à la direction des ressources humaines, comme chargé de mission. Nous avons pleinement participé à la vie de l'entreprise, et pour beaucoup d'acteurs de l'entreprise, avant d'être ergonome ou doctorant, nous étions un représentant de la direction RH, porteur de ses logiques et de ses préoccupations.

Lemaire (2017, p. 245) souligne que lorsqu'elle est bien négociée, cette immersion participative « accroît la confiance des enquêtés et, indissociablement, les chances de recueillir des documents difficiles d'accès [...], mais aussi celles d'entrer finement dans les modes de pensée et de pratiques des agents ». Notre positionnement particulier s'est donc présenté comme un atout pour analyser le travail des professionnels RH.

Cependant, « *en être* » ne suffit pas pour *connaître*. La recherche en immersion exige un travail de réflexivité du chercheur, sans quoi il court le risque de ne produire qu'une « reformulation savante et distinguée du sens commun du groupe » (Proteau, 2017, p. 110).

Le chercheur doit tenir compte de sa subjectivité dans son analyse et dans les données qu'il recueille. Il doit chercher à s'affranchir de ses « prénotions » (Dugué, 2005, p. 80 ; Durkheim, 2010 [1895], pp. 136 *sqq.*), afin d'accorder la place nécessaire au doute scientifique dans son interprétation du monde. Il doit penser son rapport au terrain dans une recherche « permanente d'un équilibre entre la *distanciation* nécessaire et la *sympathie* voire l'empathie » (Dugué, 2005, p. 81, texte mis en italique par l'auteur). Pour paraphraser le titre de Lemaire (*op. cit.*), il faut parvenir à « en être » et à « s'en défaire ».

Enfin, la recherche en immersion se pose à la fois comme une opportunité d'accéder à des données fines et rares sur l'activité des professionnels RH, mais également comme un défi en termes de réflexivité et d'équilibre entre l'imprégnation et la distanciation par rapport au terrain.

5.4.3. Analyser le travail des professionnels RH, un défi méthodologique

Avant d'évoquer plus en détail les défis que notre objet de recherche demande de relever, rappelons que dans cette thèse nous considérons les professionnels des ressources humaines comme des cadres et des encadrants (voir section 2.7, p. 64 et chapitre 4). À ce titre, les réflexions méthodologiques mobilisées pour aborder l'analyse du travail des cadres et des encadrants nous sont ici utiles.

Guilbert et Lancry (2007), soulignent la difficulté d'accéder au réel du travail des cadres. Un premier défi provient du fait que si la population des cadres est habituée à remplir des questionnaires, « elle est plutôt réticente à permettre une observation de ses activités et à fournir des données concernant sa vie privée ». Par conséquent, il est « nécessaire de concevoir une méthodologie non intrusive, offrant un accès à l'ensemble des activités des cadres » (*ibid.*, p. 323). Chez les professionnels RH, à cette discrétion inhérente aux cadres, s'ajoute un devoir de confidentialité, lorsqu'ils traitent des problématiques individuelles ou sociales sensibles.

Un deuxième défi provient du caractère instable de l'objet du travail des cadres. « Le contenu de leur travail n'est pas donné *a priori*, il s'élabore et évolue avec la situation » (*ibid.*, p. 321). Pour Langa (1997, p. 27), « les cadres ne sont pas confrontés à des problèmes bien structurés, pour lesquels les données nécessaires seraient toutes disponibles et suffisantes ». Cette remarque nous paraît particulièrement importante dans l'analyse du travail des professionnels RH. En effet, la multiplication des missions (voir section 2.4.3, p. 55) peut se traduire par un éclatement des activités rendant difficile l'observation de l'ensemble des situations caractéristiques possibles ou de situations de travail choisies. Toutefois, certaines situations de travail se présentent comme des lieux stabilisés d'observation. Nous pensons en particulier aux réunions (GTPP, CHSCT, comité de direction, etc.), dont les objets sont généralement cadrés, même s'ils peuvent évoluer en cours d'activité.

Dieumegard, Saury et Durand (2004, p. 175) identifient un troisième défi dans la mise en œuvre de l'analyse du travail des cadres : « l'activité des cadres s'inscrit

dans une historicité qui s'étend au-delà d'un épisode, et souvent bien au-delà de la journée dans laquelle il se tient ». Dans leur travail, s'entremêlent des activités aux temporalités multiples. Le travail des cadres et encadrants est caractérisé par des activités brèves (Mintzberg, 2004 [1989]) s'inscrivant dans « une temporalité longue, s'étendant sur plusieurs semaines, plusieurs mois » (Dieumegard, Saury et Durand, *op. cit.*).

Les remarques de Dugué (2005, pp. 83-84) à propos de l'observation des activités de négociation¹ suggèrent un quatrième défi dans l'analyse du travail des encadrants en général et des professionnels RH en particulier :

Ce qui n'est pas socialement valorisable et valorisant sera plus difficilement accessible pour l'observateur. Les verbalisations *a posteriori*, les entretiens avec les différents acteurs, ne suffisent pas forcément pour saisir toutes les nuances d'un processus négociatoire ni pour mesurer toutes les difficultés rencontrées.

Face à ces défis, notre travail de recherche en immersion (voir section 5.4.1) présente deux avantages majeurs. D'une part, il est caractérisé par un accès prolongé au terrain, qui permet d'avoir un riche aperçu de la diversité des activités des professionnels RH et facilite la reconstitution de leur historicité. D'autre part, cette immersion peut permettre d'établir la relation de confiance nécessaire à l'obtention de données confidentielles, et d'accéder à des situations peu « valorisables et valorisantes ».

Finalement, notre travail de recherche répond donc partiellement à l'invitation de De Montmollin, qui appelait à une « ethnologie ergonomique des cadres » (1984, p. 92).

5.5. Notre méthodologie

5.5.1. Une double triangulation des données

Pour répondre aux défis de l'analyse du travail des professionnels RH et pour répondre à notre exigence de complexité et d'opérabilité du modèle, la triangulation des données apparaît comme une évidence.

La nécessité d'un croisement des données a déjà été soulignée dans l'analyse du travail des cadres et des encadrants (Guilbert et Lancry, 2007 ; Langa, 1994 ; Langa et Rogalski, 1998 ; Rogard, 1998 ; Six et Forrierre, 2011).

Pour tenir à la fois l'exigence de complexité et l'exigence d'opérabilité, la triangulation doit selon nous s'opérer sur un plan *horizontal* et *vertical* (voir figure 22 ci-dessous).

Sur le plan *horizontal*, la complexité du modèle exige une mise en confrontation des observations, de la parole, de la métrologie et des traces de l'activité des

¹ Voir section 2.7.2, p. 64 sur le travail de négociation des encadrants.

professionnels RH, recueillies autour de situations particulières de travail. Il s'agit de réaliser des monographies pour « donner à voir des pratiques singulières, montrer comment des pratiques se construisent au plus près des contraintes et des contextes locaux » (Dugué, 2005, p. 85).

Sur le plan *vertical*, la complexité et l'opérabilité du modèle exigent une articulation entre les monographies et une mise en perspective avec des données macroscopiques (Landry, 2008, p. 65). Pour construire un modèle opérant, il faut le rendre transposable à d'autres cas.

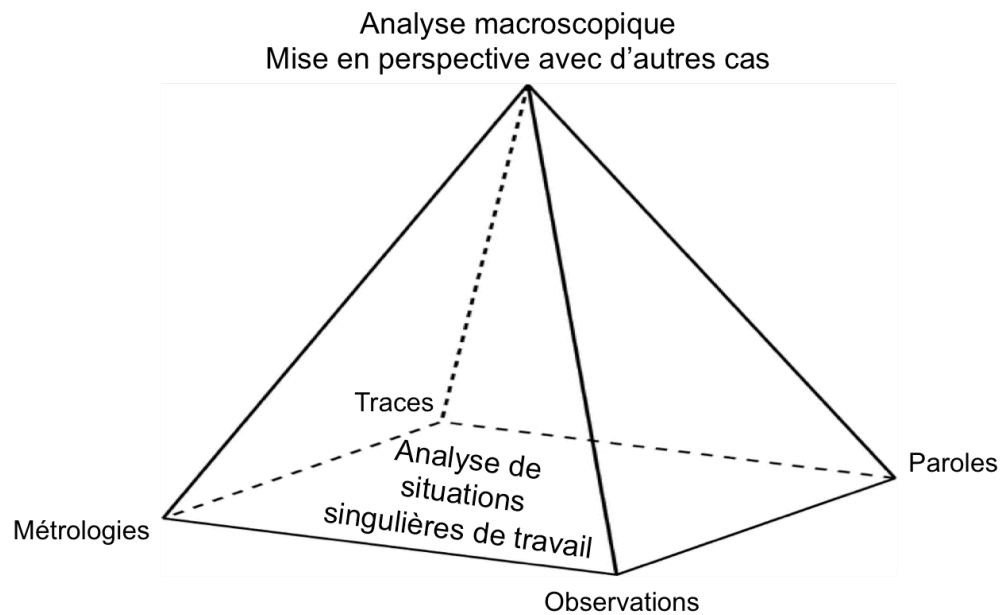


Figure 22 – Double triangulation des données

5.5.2. Les paroles *dans* et *sur* le travail

Dans le cadre de notre intervention-recherche, nous avons recueilli deux types de paroles : une parole *dans* le travail et une parole *sur* le travail des professionnels RH.

Ce que nous appelons la « parole *dans* le travail » est celle que nous avons relevée durant nos observations, afin d'analyser les interactions verbales des professionnels RH avec les autres acteurs de l'entreprise ; l'autre acteur pouvant d'ailleurs être un autre professionnel RH ou nous-même – avec notre casquette d'ergonome interne chargé de mission.

La « parole *sur* le travail » est, d'une part, celle que nous avons captée durant certaines réunions, en particulier lors des réunions entre professionnels RH, lorsqu'ils parlent de leurs propres pratiques, lorsqu'ils évoquent des problématiques rencontrées dans leur travail, lorsqu'ils débattent sur les règles ou lorsqu'ils soumettent à leurs pairs des inventions organisationnelles ou techniques. La parole sur le travail est, d'autre part, celle que nous avons recueillie durant des « colloques singuliers », c'est-à-dire des entretiens en tête-à-tête formels ou informels, dans lesquels nous

tenions avant tout un rôle de chercheur ou de confident. Ces entretiens ont majoritairement été réalisés avec des professionnels RH, mais également avec des acteurs en interface régulière avec eux (acteurs syndicaux, directeurs d'usine, médecins du travail, responsables HSE, ergonomes consultants, etc.).

Ces deux types de paroles relèvent finalement des deux types d'activités distingués par Falzon (1994)¹. La parole *dans* le travail est celle qui correspond à l'activité *fonctionnelle* des professionnels RH, alors que la parole *sur* le travail correspond à leur activité *métafonctionnelle*. Dans les espaces de discussion, où s'entrecroisent les activités fonctionnelles des professionnels RH encadrants (de la direction RH)² et les activités métafonctionnelles des professionnelles RH encadrés (RRH locaux), se mêlent donc ces deux types de parole.

Pour comprendre le travail des professionnels RH, il est utile d'articuler ces deux types de paroles, c'est-à-dire analyser ce que les acteurs *disent* réellement et ce qu'ils *disent dire*, et analyser comment les professionnels RH (centraux ou locaux), dans leur activité fonctionnelle, invitent leurs interlocuteurs à parler *sur* leur travail.

Réalisation d'entretiens formels

Une partie de la parole sur le travail des professionnels RH a été recueillie lors d'entretiens formels. Ils ont été principalement réalisés auprès de professionnels RH : le directeur général RH, des directeurs et responsables de la DDRHCI et de la direction des relations sociales ainsi que des responsables RH locaux (RRHL). Certains acteurs nous ont d'ailleurs accordé plusieurs entretiens, notamment la directrice du développement RH (DDRH, Sophie), la responsable formation *corporate* et développement social (RFDS, Julie) et une RRHL. Nous avons également réalisé un entretien formel avec le médecin du travail coordinateur, deux responsables de la direction centrale HSE et un directeur d'usine.

La plupart de ces entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription.

Nous pouvons les définir comme des entretiens de type « compréhensif » (Kaufmann, 1996), visant une « explicitation » de l'activité (Vermersch, 2014 [1994]).

La démarche compréhensive implique notamment de mener les entretiens en visant un rapport d'égalité entre l'enquêteur et l'enquêté, tout en les laissant chacun dans leur rôle. Il s'agit de « rompre la hiérarchie », en cherchant un ton « plus proche de celui de la conversation entre deux individus égaux que du questionnement administré d'en haut », sans pour autant déstructurer l'entretien et tomber dans une véritable conversation (Kaufmann, 1996, pp. 47-48). Nous avons dû, pour cela, définir une grille d'entretien souple, nous permettant de guider les échanges pour les

¹ Voir en particulier les sections 4.2.6 et 4.4 dans cette thèse.

² Durant les réunions, le travail des encadrants peut néanmoins s'inscrire dans une activité métafonctionnelle lorsqu'ils réfléchissent ou font part de leurs réflexions sur leur propre travail.

rattacher à notre objet de recherche tout en nous saisissant des propos de notre interlocuteur pour alimenter nos relances. Et nous avons toujours tâché de prêter une oreille attentive et empathique pour que l'interviewé se sente écouté, prenne plaisir à parler, et pour établir un rapport de confiance avec lui.

L'objectif de l'entretien d'explicitation (Vermersch, 2014 [1994]) est d'amener l'interviewé à verbaliser son activité réelle – et non le prescrit de son travail ou son opinion. Toutefois, comme le souligne Vermersch, la « verbalisation de l'action est loin d'être spontanée » (*ibid.*, emp. 530-531). Cousin (2008, emp. 191-203) fait un constat similaire à propos du travail des cadres. Il est alors « important de canaliser le sujet vers ce domaine de verbalisation particulier qu'est l'action » (Vermersch, 2014 [1994], emp. 587-588), en l'aiguillant par des relances. Pour parvenir à cette explicitation, il est nécessaire de situer l'action, de ramener la verbalisation à une « occurrence particulière de la situation ou de la tâche » et non à « une classe d'actions en référence à une classe de tâches » (Vermersch, 1997, p. 65). Pour initier et confronter les verbalisations, l'intervieweur peut prendre appui sur les traces et les observables de l'activité qu'il aura pu collecter en amont. Dans le cadre de nos entretiens, nous nous sommes par exemple servis de courriels, d'une chronique d'activité et d'observations lors de réunions pour amener des RRHL à verbaliser leurs activités.

Durant nos quatre années d'intervention-recherche, la grille que nous avons utilisée pour nos échanges a progressivement évolué. Néanmoins, certaines thématiques ont toujours été reconduites pour nos entretiens avec les professionnels RH :

- le parcours professionnel de l'interviewé, ce qui l'a attiré vers la gestion des ressources humaines ;
- la place des questions de SST dans son travail, ses pratiques en la matière, son approche, ses représentations, les problèmes rencontrés pour réaliser son travail et les ressources développées ;
- ses rapports avec les acteurs centraux, en particulier avec les acteurs de la direction RH et les dirigeants de sa *business unit* (BU) – lorsque l'entretien était avec un acteur local ;
- ses rapports avec les acteurs locaux – lorsque l'entretien était avec un acteur RH central ;
- ses rapports avec les autres fonctions, au niveau local (salariés, représentants syndicaux, directeur d'usine, responsable HSE, médecin du travail, etc.) et au niveau central (direction HSE, médecin coordinateur, BU, direction technique, autres pôles RH) ;
- l'organisation, en particulier temporelle, de son propre travail ;
- le travail à domicile, le soir et le weekend ;
- les espaces de discussion sur le travail auxquels il participe, sa possibilité de faire remonter ses difficultés, de débattre sur ses règles ;

- le rapport à son travail, ses satisfactions, ses mobiles, ses frustrations ;
- sa pratique du terrain.

Soulignons cependant pour conclure que le formalisme des entretiens peut être limitant dans le type d'information obtenu (Dugué, 2005, pp. 96-97). Malgré la confiance que nous avons toujours cherché à établir avec les interviewés, le dictaphone peut décourager la verbalisation d'activités peu « valorisables et valorisantes » ou l'expression d'opinions relatives à d'autres acteurs. Il est donc nécessaire de compléter le recueil de la parole par des entretiens informels.

5.5.3. Les observations

Nous avons réalisé de nombreuses observations du travail des professionnels RH. Elles se sont en grande majorité concentrées dans des réunions auxquelles nous participions en tant qu'ergonome interne chargé de mission « prévention de la pénibilité ». Nous n'avons réalisé aucune observation en nous positionnant uniquement comme observateur extérieur.

Pour garder une trace de ces observations, nous avons généralement un système de double note. Nous divisons chaque feuille de notre cahier en deux afin, d'un côté, de prendre des notes sur les informations qui nous intéressaient en tant qu'ergonome interne et, d'un autre côté, de renseigner certains verbatim, ce que nous percevions du déroulement de la réunion, de certaines interventions, des postures de chaque acteur, etc.

Observation participante et participation observante

Lors de notre premier comité de suivi de thèse, Falzon (communication personnelle) nous avait reproché l'utilisation de l'expression « observation participante », pour qualifier notre travail d'observation-participation aux réunions. Il avait souligné que cette expression renvoyait exclusivement aux pratiques dans lesquelles l'observateur *fait à la place* du travailleur, et il nous avait invité à utiliser de préférence l'expression « participation observante »¹.

Sa remarque nous paraît juste pour la grande majorité des observations que nous avons réalisées : nous sommes resté dans notre rôle d'ergonome et nous n'avons pas fait le travail *à la place* des professionnels RH.

Toutefois, dans notre travail en immersion (voir section 5.4.2), nous faisons partie intégrante du système. Au bout de quatre ans, nous avons assimilé certains codes, certaines logiques d'action des professionnels RH et nous nous identifions à notre service. Notre rôle était parfois avant tout celui d'un représentant de la direction RH qui doit porter les logiques du siège, celui d'un gestionnaire qui doit opérer une forme de prescription et de contrôle du travail des RRHL en s'assurant du respect des

¹ Voir Soulé (2007) pour une discussion sur la distinction entre les deux concepts.

engagements de l'accord sur la prévention de la pénibilité. D'après nous, il y a donc eu une forme d'observation participante au long cours.

La participation observante et l'observation participante ne génèrent pas les mêmes apports. La première permet avant tout de constituer une bibliothèque des situations de travail des professionnels RH, alors que la deuxième permet surtout de mieux comprendre ce qu'il se passe dans ces situations.

Parole et observation

Nous l'avons indiqué *supra* (section 5.5.2), nous avons recueilli une partie des paroles *sur* et *dans* le travail des professionnels lors d'observations, en particulier lors de réunions. Mais remarquons que la "réciproque" est vraie : les entretiens formels ont souvent été l'occasion d'observer que, même lorsque la porte de leur bureau est close, les professionnels RH sont souvent sollicités.

5.5.4. Les traces

Langa et Rogalski (1998, pp. 33-34) ont souligné l'apport central des traces de l'activité dans l'analyse du travail des cadres. Les traces écrites peuvent être confrontées aux paroles *dans* et *sur* l'activité, et elles permettent de reconstituer l'historique d'une situation, même longtemps après son occurrence.

Surtout, les écrits sont les principales traces tangibles de la tâche et de l'activité des professionnels RH. En effet, les écrits peuvent être des sources de prescription et/ou des produits de l'activité des professionnels RH.

Au risque de sombrer dans la syllogomanie, nous avons donc collecté, conservé et classé un grand nombre de documents écrits : accords, plaquettes, calendriers sociaux, diaporamas électroniques (type PowerPoint®), tableau, organigrammes, courriels personnels, etc.

Notre travail en immersion nous a par ailleurs permis d'accéder à des documents rares. D'une part, nous avons eu accès aux archives personnelles, sur la gestion de la prévention de la pénibilité, de la directrice du développement des ressources humaines (voir notamment chapitre 10) et aux archives de la responsable des relations sociales France sur la préparation du premier accord sur la prévention de la pénibilité. D'autre part, nous avons eu accès à l'ensemble des courriels envoyés et reçus par une responsable RH locale durant une semaine (voir chapitre 7).

5.5.5. Les métrologies

En ergonomie, les méthodes métrologiques ou ergométriques sont essentiellement utilisées pour analyser le travail d'opérateurs qui sont ouvriers, techniciens ou agents de maîtrise (voir notamment Amiard et Libert, 2016 ; Garrigou, 2011 ; Thibault, Merlin et Garrigou, 2013).

Elles sont en particulier mobilisées pour :

- évaluer l'environnement physique de travail (température, humidité de l'air, bruit, éclairage, etc.) ;
- calculer l'exposition à certains facteurs de risque (agents chimiques dangereux, radiations, etc.) ;
- quantifier les contraintes physiques de travail (poids des objets manipulés, nombre et fréquence des opérations, etc.) ;
- mesurer les contraintes cognitives (quantité d'informations à traiter, interruptions de tâches, etc.) ;
- évaluer les astreintes¹ en réponse à toutes ces contraintes (rythme cardiaque, forces développées, etc.).

L'utilisation du terme « métrologie » pour aborder le travail des professionnels RH peut donc surprendre. Toutefois, plusieurs recherches sur le travail des cadres et des encadrants ont montré l'intérêt d'articuler des analyses qualitatives et quantitatives pour caractériser leur activité (voir notamment Ghram, 2011 ; Langa et Rogalski, 1997 ; Mintzberg, 2004 [1989] ; Thoemmes, 2012).

Les attendus de la métrologie du travail des cadres ne sont évidemment pas les mêmes que ceux de la métrologie du travail des opérateurs. Néanmoins, l'application de méthodes métrologiques pour analyser le travail des cadres peut permettre d'apprécier la diversité des tâches et des interlocuteurs, la durée de certaines activités ou la charge de travail à gérer.

Dans cette thèse, nous avons en particulier utilisé deux méthodologies d'analyse métrologique. La première se base sur une chronique d'activité, renseignée par une responsable RH locale. La deuxième a été utilisée pour traiter les courriels reçus et envoyés pendant une semaine par cette même RRHL. Nous détaillerons ces deux méthodologies dans le chapitre 7.

5.5.6. Données macroscopiques

Pour réaliser des analyses macroscopiques, nous avons collecté et croisé des données issues de sources internes et externes à l'Entreprise A.

Les sources internes utilisées ici sont des documents libres d'accès au sein de l'Entreprise A (e.g. documents de référence, organigrammes) et des documents fournis par la direction des relations sociales (voir en particulier chapitre 6).

Les sources externes sont diverses institutions ayant produit des données sur l'emploi des travailleurs seniors et dans l'industrie chimique (INSEE¹), sur la situation

¹ « L'astreinte » est ici entendue ici dans le sens de Monod et Kapitaniak (2003 [1999], pp. 36-37) ou de Falzon et Sauvagnac (2004, p. 178) : manifestations biologiques et psychophysiologiques en réponse à des contraintes extérieures.

économique de l'industrie chimique (UIC²) et sur les relations sociales dans les entreprises françaises (DARES³).

Dans ces données macroscopiques, nous comprenons également les aspects culturels et historiques de l'industrie chimique et de la gestion des ressources humaines.

Nous avons déjà présenté une partie de ces données dans la première partie de la thèse et nous apporterons un complément d'analyse dans la partie suivante, en particulier dans le chapitre 6.

5.6. Point d'étape du chapitre 5

Notre travail d'intervenant-chercheur dans l'Entreprise A a été marqué par une articulation permanente entre notre travail d'accompagnement et de recherche. L'action dans l'entreprise joue un rôle majeur dans le développement des connaissances ergonomiques sur le travail des professionnels RH et réciproquement.

Notre positionnement particulier se présente comme un atout pour analyser un travail parfois difficile d'accès et pour comprendre les modes de pensée des acteurs RH. Mais il nécessite par ailleurs de trouver un équilibre entre la proximité et la distanciation par rapport au terrain.

Notre exigence de complexité et d'opérabilité du modèle nous enjoint à réaliser une triangulation *verticale* et *horizontale* entre plusieurs analyses monographiques et des analyses macroscopiques.

Afin d'accompagner le lecteur, dans l'ensemble de la partie III, nous introduirons chaque chapitre par une présentation de la méthodologie utilisée, avec éventuellement quelques succincts rappels de ce présent chapitre.

¹ Institut national de la statistique et des études économiques

² Union des industries chimiques

³ Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

PARTIE III
ANALYSER LE TRAVAIL
DES PROFESSIONNELS RH,
DÉVELOPPER LEUR POUVOIR D'AGIR

*“I like work; it fascinates me, I can sit
and look at it for hours.”*

Jerome K. Jerome,

*Three Men in a Boat
To say nothing of the Dog!*

INTRODUCTION

Le plan de cette troisième partie s'inscrit dans la nécessaire mise en perspective d'analyses monographiques et macroscopiques du travail des professionnels RH (voir section 5.5.1).

Dans le chapitre 6, nous proposons de contextualiser le travail des professionnels RH, en analysant des données relatives à la structuration organisationnelle de la fonction RH et à la situation sociale de l'Entreprise A.

Dans le chapitre 7, nous soumettrons notre analyse du travail d'une responsable RH locale. Cette analyse articule des données notamment issues d'entretiens, d'une chronique d'activité, et d'un traitement métrologique de ses courriels.

Dans le chapitre 8, nous mettrons en perspective l'analyse monographique du chapitre 7 avec l'analyse du travail d'autres professionnels RH.

Dans le chapitre 9, nous présenterons une analyse transversale des espaces de discussion entre professionnels RH, en nous arrêtant sur plusieurs cas d'empêchement et de développement des activités collectives.

Dans le chapitre 10, nous analyserons comment les professionnels RH que nous avons accompagnés sont parvenus à développer leur pouvoir d'agir en prévention, en développant une activité collective avec les ingénieurs de la direction technique.

L'analyse de la contribution des ergonomes au développement du pouvoir d'agir des professionnels RH ne sera pas traitée dans un chapitre spécifique, mais sera abordée de manière transversale dans les chapitres 7 à 10.

CHAPITRE 6

CONTEXTE SOCIAL ET ORGANISATIONNEL DU TRAVAIL DES PROFESSIONNELS RH

Les contextes économiques, historiques, sociaux et organisationnels de l'entreprise ont un impact sur le travail des professionnels RH et sur la gestion des questions de santé et sécurité au travail.

Dans le chapitre 1, nous avons déjà traité du contexte historique et économique de l'Entreprise A et plus généralement de l'industrie chimique. Nous avons souligné que l'histoire de l'industrie chimique avait été marquée par de nombreuses restructurations depuis les années 1980, qui ont été accompagnées d'une réduction continue des effectifs jusqu'à la fin des années 2000. Par ailleurs, le contexte économique de l'industrie chimique est aujourd'hui caractérisé par une forte croissance, qui se concentre toutefois essentiellement en Asie. L'histoire et la situation économique de l'Entreprise A sont représentatives du contexte global de l'industrie chimique, avec notamment une baisse de la part des investissements consacrés aux usines françaises par rapport au chiffre d'affaires du groupe.

Pour nous, ce contexte historique et économique est déterminant, d'abord parce que la démarche de prévention de la pénibilité a été mise en œuvre dans une conjoncture française davantage marquée par la réduction des coûts que par de nouveaux investissements. Les investissements ont d'ailleurs surtout été concentrés dans l'entretien d'installations existantes et souvent anciennes plutôt que dans de nouvelles installations.

Il est déterminant aussi parce que les nombreuses restructurations dans l'industrie chimique sont susceptibles d'accroître un sentiment d'indépendance des sites voire de défiance vis-à-vis du siège et plus particulièrement de ses directions fonctionnelles.

Enfin, il est déterminant parce que les réductions d'effectifs et les restructurations ont pu générer une défiance envers les directions centrales et locales chez les salariés et les organisations syndicales, et ont pu ancrer une "culture" du conflit social dans certains établissements de l'entreprise.

Dans ce chapitre, notre objectif est de compléter notre analyse macroscopique en resituant le contexte social et organisationnel dans lequel les professionnels RH ont été chargés de déployer un accord sur la prévention de la pénibilité et ont, plus généralement, eu pour mission de gérer des questions de santé et sécurité au travail.

6.1. Méthodologie

Pour réaliser cette contextualisation, nous avons mobilisé et croisé plusieurs sources de données.

Pour tracer le contexte social de l'Entreprise A, nous nous sommes appuyé sur des données issues de rapports de la DARES¹ et sur des documents internes de l'entreprise. Nous avons articulé ces données avec des observations de la vie sociale de l'entreprise et des entretiens formels et informels auprès d'acteurs RH.

Nous avons pu également compléter nos analyses en nous appuyant sur de nombreuses archives personnelles de la directrice du développement RH (DDRH) et sur quelques archives de la responsable des relations sociales France, qu'elles ont accepté de nous transmettre. Ces archives sont composées de notes manuscrites, de documents (articles, accords, présentations, etc.) et de courriels reçus et imprimés, parfois annotés. Elles concernent les questions de santé et sécurité au travail en général, et plus particulièrement les questions de pénibilité, d'ergonomie et d'intégration du *travail* dans les processus de conception. Elles s'étalent sur la période 2011-2015, ce qui nous a ici permis de reconstituer des événements qui se sont déroulés avant notre arrivée dans l'Entreprise A, en mars 2012.

Enfin, nous avons utilisé des organigrammes de l'entreprise et des fiches de définition de poste, afin de présenter les positionnements organisationnels des professionnels RH au sein du groupe.

6.2. Contexte social

En nous basant sur nos quatre années d'observation de la vie sociale de l'entreprise et en reprenant la terminologie de Dugué (2005, pp. 48-59) dans sa typologie de la négociation collective, nous situons les relations sociales (RS) de l'Entreprise A entre :

- les relations *élargies*, dans la mesure où les négociations, le dialogue social dépassent souvent les obligations légales : accord sur la prévention de la pénibilité anticipé par rapport au décret d'application, de nombreux CHSCT extraordinaires dans certains établissements, création d'une commission sécurité-environnement centrale – assimilable à un CHSCT central –, création de groupes de travail sur la prévention de la pénibilité, la prévention du stress, etc. ;
- les relations *conflictuelles*, dans la mesure où les grèves sont relativement nombreuses (voir graphique 3, p. 184) et où le rapport de force est souvent le préambule de certaines négociations ;
- et les relations *permanentes*, dans la mesure où, dans de nombreux établissements, le dialogue social se construit beaucoup en dehors des instances – *en off* – et permet de prévenir une partie des situations critiques.

La responsable des relations sociales France nous a transmis un document d'enquête interne sur les RS de l'entreprise, datant de septembre 2011. La description qui est faite des relations sociales est proche de celle que nous venons d'exposer. Le

¹ Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

document évoque en effet un « dialogue social permanent » et « une conflictualité qui reste élevée ». Le conflit y est décrit comme « un outil préalable aux négociations plutôt qu'un ultime recours ». Dans ce même document, il est par ailleurs souligné que les relations sociales sont marquées par une « politique contractuelle » qui a abouti à la signature de nombreux accords sur des sujets très divers.

6.2.1. Une conflictualité élevée

Pour bien comprendre cette conflictualité perçue comme élevée, il est utile de rappeler que pour assurer la production tout en maîtrisant la sécurité du processus, les usines de l'industrie chimique doivent en permanence maintenir un effectif minimum dans leurs équipes (voir section 3.4.2, p. 95). En cas de conflit, la nécessité de maintenir en permanence des effectifs offre souvent un puissant levier de négociation pour les organisations syndicales et les salariés. En effet, au-delà d'un certain nombre de grévistes dans les équipes, la direction est contrainte soit d'arrêter le processus de production, avec des coûts parfois très importants¹, soit de faire appel au personnel d'astreinte – ce qui représente aussi un coût supplémentaire². D'après plusieurs RRH locaux, cette « capacité de nuisance » est souvent exploitée par les organisations syndicales pour peser dans les négociations paritaires.

Ainsi, les enjeux de sécurité au travail apparaissent non seulement comme des *objets* possibles de négociation (voir section 3.2.1, p. 86), mais aussi comme de possibles *leviers* de négociation.

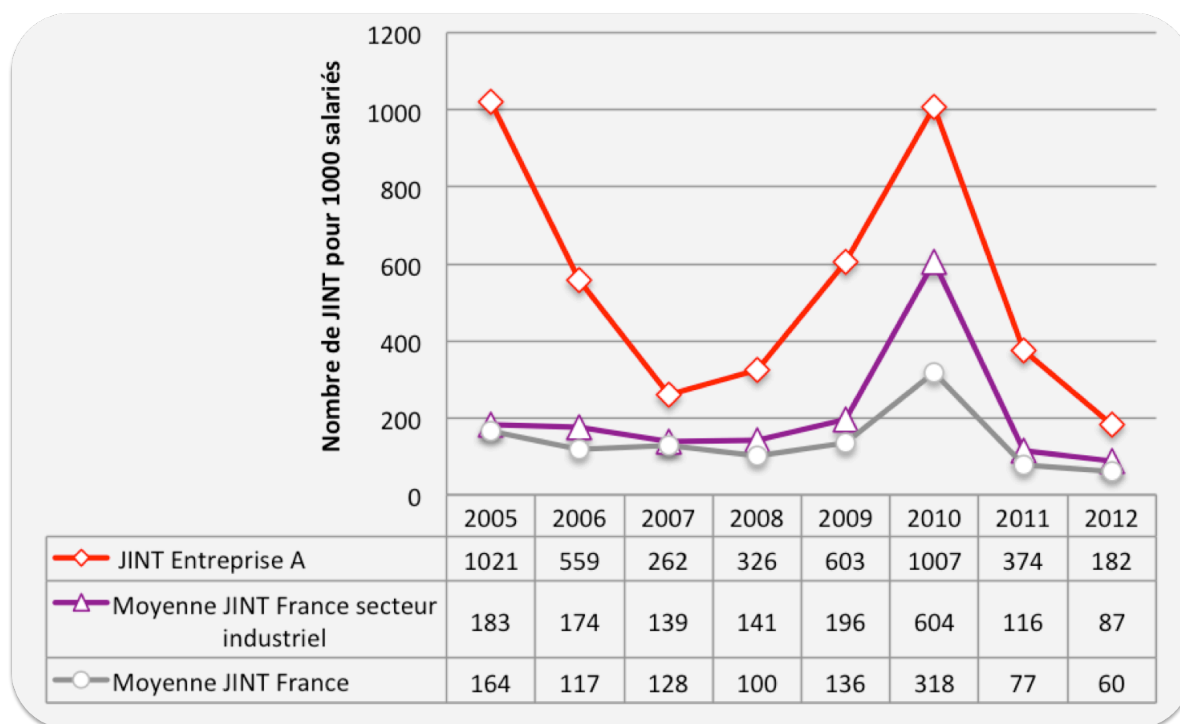
Le graphique 3 ci-dessous permet de comparer le nombre de journées de grève dans l'Entreprise A à la moyenne des entreprises françaises du secteur marchand et à celle des entreprises françaises du secteur industriel, entre 2005 et 2012. Pour cette comparaison, nous avons repris les données publiées par la DARES (2008, 2010, 2014b) et les données fournies par l'Entreprise A. Nous constatons que dans l'Entreprise A le nombre de journées de grève est chaque année au moins égal au triple de la moyenne française tous secteurs confondus et au double de la moyenne des entreprises du secteur industriel. Ce qui tend à corroborer les propos des RRH locaux.

Dugué (2005, pp. 90-91) note toutefois que les modes de recensement et de décompte des conflits ne permettent pas de considérer les données nationales comme

¹ L'arrêt, le redémarrage et la stabilisation du processus peuvent parfois prendre plusieurs jours.

² Notons que la direction de l'usine n'a pas le droit de réquisitionner des salariés grévistes. Si la grève représente un danger pour l'ordre public (e.g. risque d'accident industriel), le préfet peut réquisitionner des salariés grévistes (Art. L2215-1 du Code général des collectivités territoriales), mais ce n'est en aucun cas la prérogative du chef d'entreprise (voir notamment Cass. soc. n° 08-43603 du 15 décembre 2009).

parfaitement représentatives de la situation des entreprises françaises. Il est fort possible que l'écart entre l'Entreprise A et les autres entreprises soit en réalité plus mince.



Graphique 3 – Nombre de journées de grève (JINT¹) pour 1 000 salariés en France, dans le secteur industriel et dans l'Entreprise A²

En entretien, le directeur des relations sociales du groupe (DRS) nous confirme les difficultés rencontrées pour établir ce qu'il considère être un dialogue social serein :

Les relations sociales, je connais bien. J'en ai fait depuis le début de ma carrière. J'ai toujours pas réussi à atteindre l'objectif que je m'étais fixé au sein de l'Entreprise A, qui est un objectif d'avoir un dialogue social de meilleure qualité, avec des partenaires plus respectueux globalement les uns des autres. Ça, c'est très difficile à atteindre, pour des raisons historiques, idéologiques, politiques, qui font qu'il y a beaucoup de postures qui sont prises chez nous, qui sont pas des postures qui correspondent à la défense des intérêts des salariés de l'entreprise. Moi, en tout cas, c'est mon appréciation. On a des salariés qui sont globalement très bien payés, en moyenne toutes catégories confondues, et proportionnellement encore plus les OE [ouvriers et employés] et les agents de maîtrise que les cadres, toutes choses égales par ailleurs. Et on n'arrive pas à valoriser ça par un climat social serein. Des choses encore à faire sûrement.

¹ JINT est l'acronyme de « journée individuelle non travaillée [pour fait de grève] » qui est l'indicateur utilisé par la DARES.

² Les mesures de temps de grève de l'Entreprise A étaient données en heures, pour les convertir en journées nous avons pris l'équivalence recommandée par la DARES (2016, p. 4) : 1 j = 7 h.

En entretien, nous avons évoqué la question de la conflictualité, avec un acteur RH, que nous appellerons Rémi. Il a été successivement délégué local et central CGT, responsable gestion de carrière au sein de la DDRHCI¹, responsable RH d'une usine et chef de projets développement RH, et il nous a accompagné dans le déploiement de l'accord sur la prévention de la pénibilité.

Il nous a proposé une lecture assez différente de cette conflictualité élevée. Pour lui, cette conflictualité tiendrait davantage de l'effacement des organisations syndicales que de leur exubérance et le dialogue social serait surtout complexifié par le manque d'interlocuteurs syndicaux légitimes aux yeux des salariés.

On était dans des schémas, avant, qui étaient relativement simples. On avait des organisations syndicales, quand elles décidaient de mettre le site en grève, elles mettaient le site en grève. Donc on se disait, on connaît les acteurs, on sait comment ça se joue... Les règles du jeu ont complètement changé, il y a déjà, de mon point de vue, une dizaine d'années. Y compris au niveau de la direction générale, ils ne voulaient pas l'entendre, ils continuaient à imaginer que c'était les organisations syndicales qui mettaient le bazar, qui mettaient le feu partout. Là, on commence à se rendre compte de quelque chose, c'est que les organisations syndicales sont elles aussi complètement débordées, qu'elles maîtrisent plus rien et que ce sont les salariés qui, spontanément, à deux/trois gars dans un coin, décident de tout arrêter et de tout bloquer. Non seulement les organisations syndicales ne sont pas à l'origine du mouvement, mais en plus, bien que ce soient les seuls interlocuteurs possibles et légaux, ils arrivent pas à maîtriser le truc et à faire en sorte que les gens reprennent le boulot. Là, on commence à prendre conscience que les règles du jeu ont changé. [...] Là aujourd'hui, les derniers conflits en date l'ont bien montré : ils avaient des OS qui étaient plus du tout légitimes. Même s'ils pouvaient dialoguer qu'avec eux, ça servait à rien puisque de toute façon les salariés en grève avaient, eux, décidé que ce qui était obtenu par les OS c'était pas suffisant et ne correspondait pas à leurs attentes.

Nos observations de la vie des usines corroborent sont point de vue. Si les organisations syndicales restent malgré tout un objet d'attention particulière pour les professionnels RH, la gestion des relations sociales (GRS) semble s'être complexifiée depuis plusieurs années.

6.2.2. Une conflictualité exacerbée au lancement de l'accord

Au début de l'année 2012 – c'est-à-dire lorsque nous sommes arrivé dans l'Entreprise A – à ce contexte social culturellement complexe et conflictuel, s'est ajouté un évènement exceptionnel. Plus précisément, fin 2011, la direction du groupe a annoncé la cession d'un de ses principaux pôles de production. La cession a pris effet durant le premier semestre 2012. Cette opération s'inscrit pleinement dans ce

¹ Direction du développement des ressources humaines et de la communication interne – notre service de rattachement.

que nous décrivions dans la section 1.2.3 (p.28), c'est-à-dire la centration de la production industrielle dans la chimie de spécialité et le désengagement de la chimie de commodité.

Dès notre premier entretien de recrutement, fin 2011, et durant nos premiers mois dans l'entreprise, nous avons noté que l'importante mobilisation de manifestants qui avait eu lieu devant le siège – puis dans le siège – du groupe, suite à l'annonce de la cession, avait autant marqué le bâtiment que les esprits.

L'impact de ce contexte social historique et circonstanciel sur la négociation et la mise en œuvre de l'accord est difficile à mesurer. Le DRS porte lui-même un avis partagé sur la question.

Un projet comme [la cession du pôle industriel], c'est un projet compliqué à gérer en même temps que des négociations « classiques », ça c'est vrai. [...] La prévention de la pénibilité, normalement ça aurait dû être un accord fédérateur. Ça l'a pas été pour différentes raisons, il y a [la session du pôle industriel], mais il y a pas que ça. C'est un élément qui a été un élément de perturbation... Donc voilà, si on a signé cet accord avec la CGT c'était parfait, mais si on l'avait pas signé, on aurait mis un plan d'action, moins ambitieux c'est clair, mais on aurait mis quand même un plan d'action. En fait, une des raisons, pour laquelle la CGT a signé – je me suis dit, ils me l'ont jamais dit – c'est qu'ils voulaient qu'il y ait un maximum d'accords signés avant [la session du pôle industriel], puisque les accords étaient transférés à [la nouvelle entité]. Et donc, pour eux, c'était aussi perçu comme protecteur. Peut-être que ça a été un des éléments favorisant la signature.

Nous avons néanmoins noté à de multiples reprises, en particulier durant les premiers mois de la mise en œuvre de l'accord, que la crainte du conflit, de la rupture de la « paix sociale », était un déterminant prépondérant des prises de décision des acteurs RH centraux et locaux (voir également section 8.3.3, p. 260).

6.2.3. Relations sociales élargies et politique contractuelle

Malgré ce contexte social souvent conflictuel, l'histoire récente du groupe est marquée par de nombreux accords relatifs à des questions de SST dépassant souvent les obligations légales (voir figure 23 ci-dessous). Les partenaires sociaux de l'Entreprise A ont par exemple anticipé les obligations légales concernant les négociations d'un accord ou d'un plan d'action sur la prévention de la pénibilité en signant un accord-cadre dès avril 2010. Ils ont également anticipé les décrets définissant les seuils de chaque facteur de pénibilité reconnu par la loi en fixant eux-mêmes des seuils dans l'accord sur la prévention de la pénibilité signé en janvier 2012.

Plusieurs de ces accords prévoient la création d'instances *ad hoc* qui viennent s'ajouter aux instances prévues par le Code du travail : coordination centrale pour la prévention de la pénibilité (CCPP), commission de suivi de l'accord sur la prévention

de la pénibilité, groupes de travail locaux sur la prévention de la pénibilité (GTPP) et observatoires centraux et locaux sur la prévention du stress. Ces nouvelles instances viennent s'intercaler dans un calendrier social qui, pour beaucoup d'acteurs RH locaux, est déjà riche (voir également 8.3.3, p. 261).

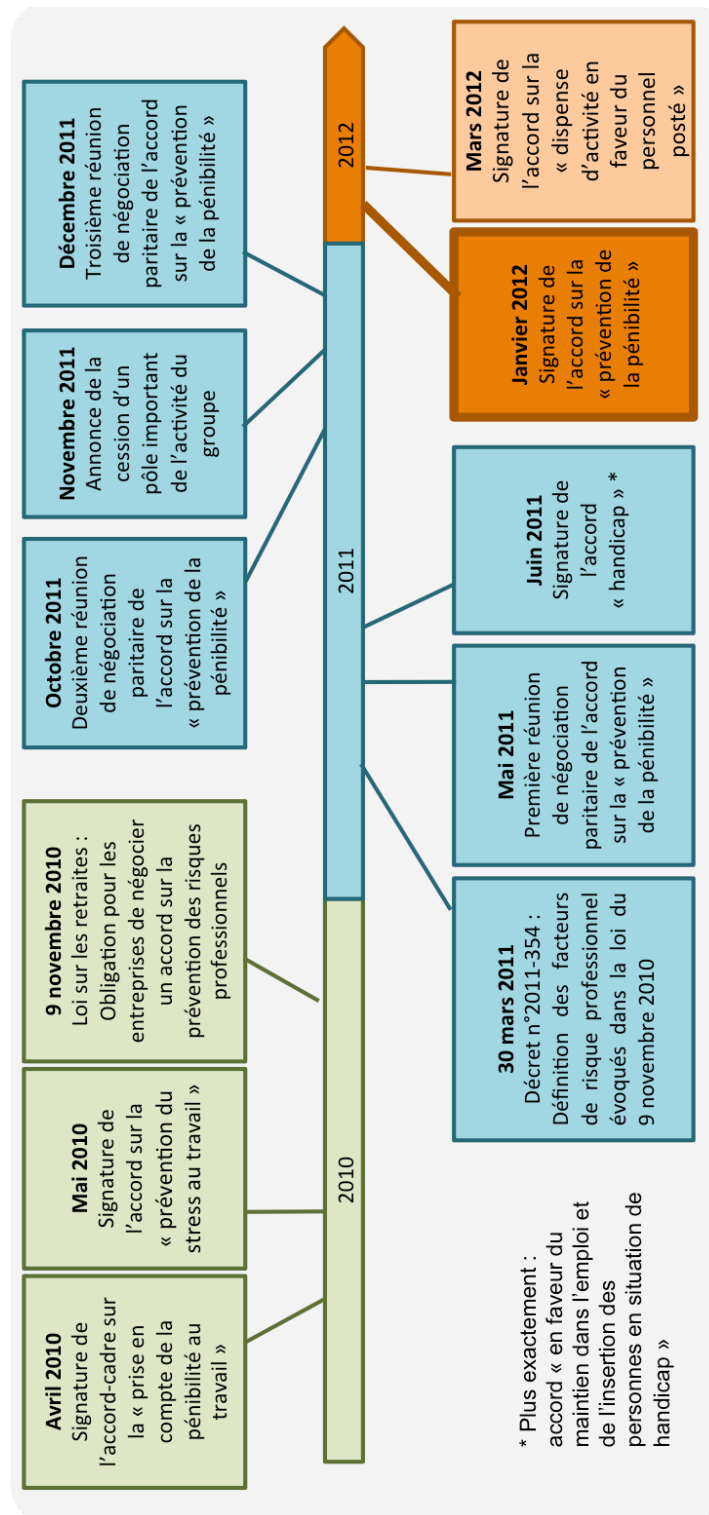


Figure 23 – Chronologie des accords sur les questions de santé et sécurité au travail (2010-2012)

Retenons ici que les relations sociales de l’Entreprise A sont complexes. Elles sont marquées, d’une part, par de nombreux conflits, qui s’expliquent notamment par l’histoire et les évènements récents du groupe, par le fonctionnement même de la production et par une perte d’influence des organisations syndicales. D’autre part, elles sont marquées par une « politique contractuelle » matérialisée par de nombreux accords paritaires.

Ces deux caractéristiques des relations sociales ont été déterminantes dans la mise en œuvre de la démarche de prévention de la pénibilité. En effet, cette culture du conflit et de l’accord pousse les acteurs RH centraux et locaux à être particulièrement attentifs aux discours des représentants syndicaux, et à anticiper leurs réactions dans les processus de décision RH (voir en particulier section 8.3.3, p. 260).

6.3. L’organisation matricielle de la fonction RH

Dans l’Entreprise A, la fonction RH est caractérisée par une organisation matricielle. Nous entendons par là que les responsables des ressources humaines locaux (RRHL), c’est-à-dire les responsables RH d’usine ou de centre de recherche, ont à la fois une hiérarchie opérationnelle et une hiérarchie fonctionnelle (voir figure 24 ci-dessous).

En effet, les RRHL sont en premier lieu encadrés par leur directeur d’usine (DU) ou de centre de recherche¹. Ce dernier est subordonné à un directeur industriel (DI), lui-même encadré par un directeur de *business unit* (DBU), qui est quant à lui sous le commandement d’un des deux directeurs généraux opérationnels (DGOP). C’est ce que nous nommons la « chaîne de commandement opérationnel ».

Par ailleurs, parmi les missions définies dans la fiche de poste des RRHL (voir annexe 3), figure l’application des politiques centrales en matière de ressources humaines et de relations sociales. Les professionnels RH sont donc également subordonnés à une hiérarchie fonctionnelle.

Cette hiérarchie fonctionnelle centrale peut peser doublement sur le travail des acteurs RH locaux. D’une part, elle élabore des prescriptions (politiques générales, directives, accords nationaux, etc.) et, d’autre part, les acteurs centraux sont susceptibles de gérer la carrière des RRHL.

Les RRHL sont d’ailleurs dans une organisation doublement matricielle, car sous le commandement du directeur général RH (DGRH), il existe deux directions : une direction du développement des ressources humaines et de la communication interne (DDRHCI), dirigée par la DDRH (Sophie), et la direction des relations sociales

¹ Par simplicité, pour désigner les directeurs de centre de recherche, nous utiliserons également le sigle « DU ».

dirigée par le DRS. Ces deux directions sont elles-mêmes divisées en plusieurs pôles (recrutement, gestion de carrière, etc.).

Notons ici que nous étions personnellement rattaché à la responsable formation *corporate* et développement social (RFDS, Julie), au même titre que le chef de projet développement RH (Rémi), qui nous a accompagné dans le déploiement de l'accord sur la prévention de la pénibilité.

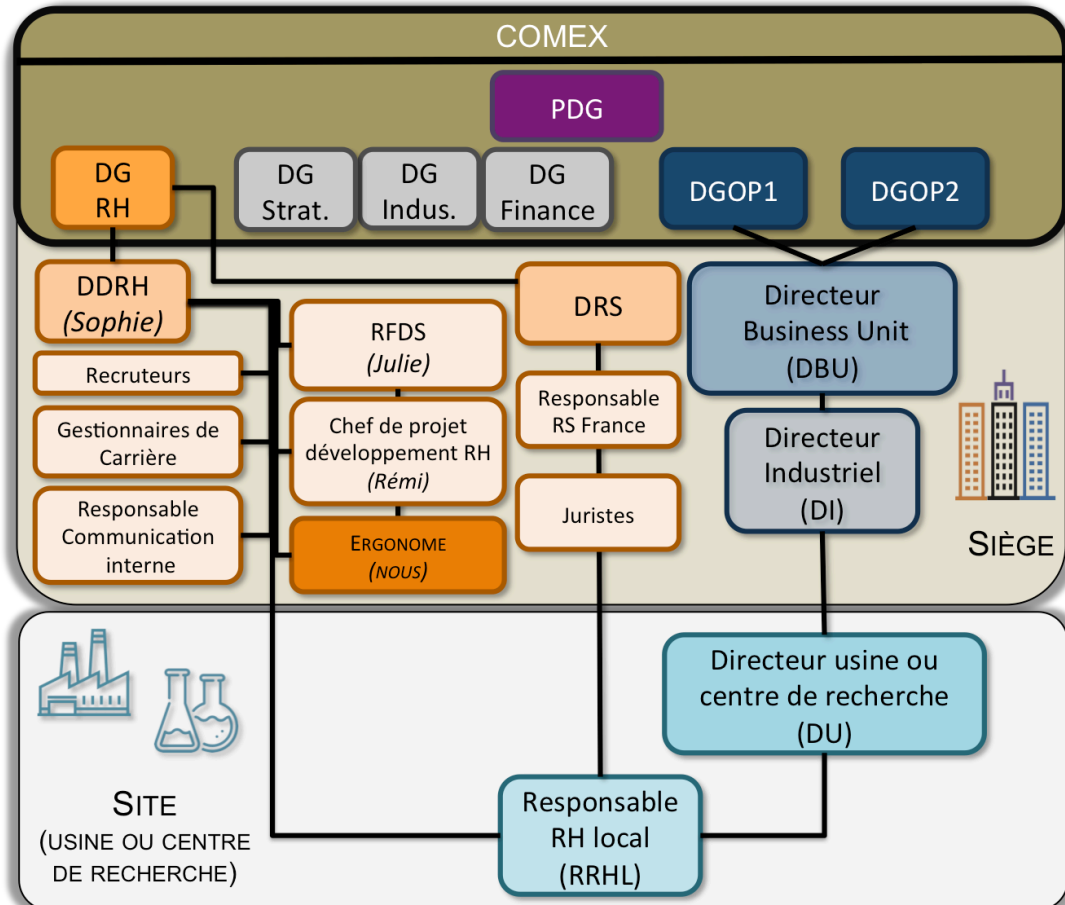


Figure 24 – Le positionnement matriciel des responsables RH locaux

À ce tableau s'ajoute le centre de service partagé (CSP), service centralisé qui gère des démarches de formation et d'administration du personnel.

Pour les professionnels RH, ce positionnement matriciel est susceptible de générer de nombreuses injonctions contradictoires et met en évidence la nécessité de développer des processus de « régulation conjointe » (Reynaud, 2003). Pourtant, comme nous le verrons en particulier dans les chapitres 8 et 9, ces régulations sont parfois empêchées.

Après avoir présenté, dans ce chapitre, le contexte général dans lequel travaillent les professionnels RH, nous proposons, dans le chapitre suivant, d'analyser le travail d'une responsable RH d'usine.

CHAPITRE 7

ANALYSE DU TRAVAIL D'UNE RESPONSABLE LOCALE DES RESSOURCES HUMAINES

Dans le chapitre précédent, nous avons commencé à percevoir comment le contexte organisationnel et social pouvait conditionner l'activité des professionnels RH.

L'objectif de ce chapitre est de fournir une analyse monographique du travail d'une responsable RH locale (RRHL), dont la fonction est par définition généraliste. Notre souhait est de mieux saisir comment se répercutent les contextes socioéconomiques et organisationnels, la multiplicité des tâches attenantes à sa fonction, la « balkanisation » (Tyson, 1987) de son travail, sa position de « marginale sécante » (Barès et Cornolti, 2006 ; Crozier et Friedberg, 2014 [1977] ; Daniellou, 2010), dans la gestion des questions de santé et sécurité au travail (SST).

Pour réaliser cette analyse, nous avons recueilli plusieurs types de données, grâce à des méthodologies originales. Ce chapitre est donc par ailleurs l'occasion de présenter des méthodologies innovantes que nous avons mises en œuvre afin d'approfondir notre compréhension du travail des professionnels RH.

7.1. La mise en œuvre d'une analyse monographique

Durant nos premiers mois passés dans l'Entreprise A, nous avons réalisé un stage d'une semaine dans une usine, afin de découvrir le fonctionnement général d'un site industriel. Par la suite, en marge du déploiement de la démarche de prévention de la pénibilité, nous avons été sollicité par la responsable locale des ressources humaines de cette même usine pour mener une intervention ergonomique auprès du service d'accueil et du bureau commercial usine (BCU). Cette intervention mêlait des questions d'organisation, de risques psychosociaux, de handicap, de sûreté et de conception de l'accueil et du BCU. Mais l'intervention n'a pas abouti à des transformations majeures, notamment pour des raisons budgétaires (section voir 7.4.1). À ces multiples présences sur le site, s'ajoute l'accompagnement des diagnostics et des formations propres à la démarche de prévention de la pénibilité. Ceci a permis de créer une relation de confiance suffisante pour que la RRHL de l'usine, que nous appellerons Victoria, accepte de nous transmettre l'intégralité des courriels « utiles » qu'elle a reçus et envoyés durant une semaine, et de compléter une chronique d'activité durant cette même semaine.

7.1.1. Éléments biographiques sur Victoria

Avant d'entrer dans la fonction RH, Victoria a fait une formation de juriste (DEA en droit), pour ensuite travailler dans un métier de la communication. Dans l'Entreprise A, elle a évolué vers la fonction RH, d'abord dans une mission « plutôt GPEC¹ », puis dans une mission généraliste. Elle travaille dans la fonction RH depuis une dizaine d'années. Selon elle, il s'agit d'une évolution naturelle depuis son parcours juridique et communicationnel.

Lors de notre premier entretien formel en mai 2013, elle travaillait sur son site depuis cinq ans. Au moment du premier entretien, elle dirigeait deux membres de l'équipe RH : une alternante qui gère en particulier des questions de communication interne et de relation sociale et une technicienne RH qui gère notamment des missions d'administration du personnel, certaines questions de formation, et qui est « référente handicap » du site.

Comme tous les sites du groupe, à la fin des années 2000, dans le cadre de la création d'un centre de service partagé pour les ressources humaines (CSP RH), l'usine a vu les effectifs de son équipe RH se réduire. Le CSP RH se charge de questions d'administration du personnel et de la gestion des formations, mais comme nous le verrons il ne soustrait pas totalement les acteurs RH locaux à ces missions.

Lors de notre premier entretien, Victoria nous a expliqué participer depuis environ un an au CHSCT du site. De notre point de vue, elle a été parmi les responsables RH les plus impliqués dans les démarches de prévention de la pénibilité et de prévention du stress.

7.1.2. Éléments sur le contexte de son travail

Le site sur lequel travaille Victoria est une usine ancienne, presque centenaire. Après avoir connu une longue période de développement, l'usine a vu plusieurs de ses unités être fermées une à une et ses effectifs se réduire progressivement. Au moment des entretiens avec la RRHL, le site comptait deux unités de production, que nous appellerons unité Liquide et unité Poudres ; les poudres étant fabriquées à partir de ce qui est produit dans l'unité Liquide. Dans l'usine travaillent un peu plus de 130 salariés – alors que le site a pu en compter plusieurs centaines il y a quelques décennies. D'après Victoria, le site a un fonctionnement un peu « familial », avec ses us et coutumes, où elle tient souvent le rôle de « maman ».

Le site est économiquement viable, mais, d'après Victoria, au prix d'une grande rigueur budgétaire. Ce qui conditionne notamment le pilotage des démarches de prévention de la pénibilité et les mesures de correction qui s'y rapportent. Ce qui conditionne également, comme nous le verrons, le regard que peuvent porter les salariés sur des dépenses qui ne concernent pas directement les outils de production.

¹ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Au moment de notre premier entretien, la gestion des effectifs était perturbée par des événements extérieurs au site. Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 6 (voir section 6.2.2, p. 185), en 2012 le Groupe A a cédé un important pôle d'activité, que nous appellerons Groupe B. Lors de la cession, la direction du Groupe A s'est engagée auprès de ses partenaires sociaux à recruter prioritairement des salariés du Groupe B si celui-ci se retrouvait en difficulté financière et devait réaliser un plan social. Après son envol, le Groupe B s'est malheureusement rapidement retrouvé dans une situation critique et en réaction la direction RH de l'Entreprise A a procédé à un contrôle très strict des embauches, y compris des OETAM¹, afin de pouvoir garantir des places à des salariés du Groupe B, le cas échéant. Durant la période qui couvre la collecte des principales données (les deux entretiens, les courriels et la chronique d'activité), les recrutements en CDI du site de Victoria ont été concernés par ces contrôles, ce qui a conditionné sa gestion des effectifs et des attributions de poste.

Le dialogue social du site est à l'image de celui du groupe (voir 6.2 p. 182), qui se traduit avec des relations élargies, permanentes et parfois conflictuelles. Un délégué syndical CGT, que nous appellerons « DS CGT », nous est apparu comme le partenaire social clé du site. Victoria parle souvent de lui comme d'un interlocuteur fiable qui peut être une ressource dans les démarches de prévention. Nos propres observations tendent à confirmer ce point de vue.

7.2. Méthodologie de la monographie

Pour réaliser cette monographie, nous avons mobilisé plusieurs méthodologies. Outre les observations que nous avons pu réaliser durant nos interventions, nous avons réalisé deux entretiens avec Victoria, ainsi qu'une chronique d'activité et un recueil de courriel.

7.2.1. Méthodologie de réalisation des entretiens

Nous avons réalisé deux entretiens avec Victoria. Un premier entretien d'une durée de 3 h 30 min a été réalisé lors de deux sessions en mai 2013. Un deuxième entretien de 2 h 20 min a été réalisé en février 2014, après qu'elle nous ait transmis sa semaine de courriel et sa chronique d'activité (voir ci-après).

Ces entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement et ont été retranscrits.

Comme pour tous les acteurs interviewés (voir chapitre 5), nous avons réalisé des entretiens de type compréhensif (Kaufmann, 1996), visant une explicitation de leur activité (Vermersch, 2014 [1994]), durant lesquels nous avons principalement abordé certaines thématiques :

¹ Ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise

- le parcours professionnel de l'interviewée, ce qui l'a attiré vers la gestion des ressources humaines ;
- la place des questions de SST dans son travail, ses pratiques en la matière, son approche, ses représentations, les problèmes rencontrés pour réaliser son travail et les ressources développées ;
- ses rapports avec les acteurs centraux, en particulier avec les acteurs de la direction RH et les dirigeants de sa *business unit* (BU) ;
- ses rapports avec les autres fonctions, au niveau local (salariés, représentants syndicaux, directeur d'usine, responsable HSE, médecin du travail, etc.) et au niveau central (direction HSE, médecin coordinateur, BU, direction technique, autres pôles RH) ;
- l'organisation, en particulier temporelle, de son propre travail ;
- le travail à domicile, le soir et le weekend ;
- les espaces de discussion sur le travail auxquels il participe, sa possibilité de faire remonter ses difficultés, de débattre sur ses règles ;

le rapport à son travail, ses satisfactions, ses mobiles, ses frustrations

7.2.2. Méthodologie de recueil de la chronique d'activité

Pour les raisons que nous avons évoquées dans le chapitre 5 (voir section 5.4.3, p. 170), observer le travail d'un professionnel RH peut se révéler complexe. Afin de malgré tout construire une représentation de la réalité du travail d'un professionnel RH, nous avons proposé à Victoria de remplir elle-même un tableau numérique (figure 25), durant une semaine. Elle devait indiquer les différentes activités réalisées, leur durée, leur planification et ce qu'elle estimait être leur degré de priorité – par rapport aux missions de sa fonction et par rapport à leur plus-value pour l'entreprise (+, ++, +++).

Notre sélection des informations que devait remplir par Victoria était animé par l'hypothèse sous-jacente que la *balkanisation* de son travail et son positionnement de *marginal sécant* allaient être révélés, dans sa chronique d'activité, par l'apparition fréquente d'activités non prévues et non prioritaires.

Horaire début de tâche	Libellé de l’activité	Durée de l’activité	Priorité	Activité planifiée	Activité imprévue
13/01/14					
7 h 50	Arrivée usine				
8 h	Accueil d'un salarié muté	20 mn	+	1	
8 h 20	Passage CDS HSE - point rapide	15 mn	++		1

Figure 25 – Extrait du tableau rempli par Victoria

Les données ainsi collectées ont, d’une part, servi de support pour un entretien avec la RRHL et ont, d’autre part, été analysées grâce à un outil de traitement des relevés horodatés, qui nous a permis de construire des représentations graphiques de son activité.

7.2.3. Méthodologie de traitement de la chronique d’activité

Pour traiter les données issues de la chronique d’activité, nous avons utilisé l’outil Actogram-Kronos™ (Kerguelen, 2013). À notre connaissance, cet outil, destiné à traiter des relevés horodatés, avait jusqu’à présent surtout été utilisé par les ergonomes pour encoder l’activité d’opérateurs à partir d’observations directes (e.g. Le Bris et Barthe, 2013) ou d’enregistrements vidéos (e.g. Rocha, 2014 ; Sagot et Gomes, 2003).

Cette application permet d’encoder l’activité à partir de critères définis par le chercheur, plusieurs critères pouvant être encodés pour un même laps de temps. À partir du relevé d’activité complété par Victoria, nous avons défini plusieurs critères pour chaque activité :

- personne(s)/service(s)/instance(s) impliquée(s) dans l’activité : salarié, candidat, directeur d’usine, etc. ;
- type d’activité/objet de l’activité, en tâchant dans la mesure du possible¹ de le relier aux missions qui constituent le prescrit de métier de la fonction RH (voir chapitre 2) : communication interne, administration du personnel, préparation de réunion, rédaction de courrier, entretien avec un salarié, etc. ;
- activité planifiée ou imprévue ;

¹ En fonction de la description faite de son travail par la RH, cela n’a pas été possible pour toutes les activités.

- niveau de priorité défini par la RRHL par rapport à ce qu'elle considère être le cœur de sa fonction et sa plus-value dans l'Entreprise A : +, ++ ou +++ ;

Ainsi traitées, les données issues du relevé d'activité nous ont permis d'obtenir des informations statistiques et des représentations graphiques de l'activité (voir 7.3.1 et 7.3.2).

7.2.4. Méthodologie de recueil et de traitement des courriels

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 2, le travail du professionnel RH est un travail de communication et d'information. Aujourd'hui, le courriel fait inévitablement partie de la panoplie des outils nécessaires à ce travail. Pour mieux comprendre le travail des praticiens RH, il nous paraissait donc nécessaire d'intégrer cet outil de communication à notre analyse. Outre les courriels que nous recevions et envoyions, notre ambition était de pouvoir analyser les courriels que recevait et envoyait un praticien des ressources humaines. Toutefois, entrer dans la messagerie électronique de quelqu'un c'est un peu entrer dans son journal intime. Pour éviter que la chose soit vécue comme une intrusion, il était au préalable nécessaire de construire une solide relation de confiance entre l'observateur et le sujet.

Pour cette raison, nous avons sollicité une RRHL avec laquelle nous avons collaboré à de multiples occasions durant près de deux ans. Et elle a finalement accepté de nous transmettre tous les courriels qu'elle a envoyés et reçus durant une semaine, à l'exception des courriels strictement personnels et des courriels publicitaires.

À partir de cette base de données, nous avons nous-même réalisé un premier tri, en retirant tous les courriels envoyés par les automates pour notifier l'acceptation des invitations aux réunions ou la validation de voyages et les courriels de vœux (les courriels ont été transmis début janvier), car ils étaient d'une faible valeur informative. Nous avons ensuite réalisé une classification des 164 courriels restants suivant plusieurs critères, pour réaliser une analyse quantitative :

- l'heure d'envoi/réception du courriel,
- l'émetteur ou le(s) destinataire(s),
- le fait que la RRHL ou le(s) destinataire(s) soient, ou non, en copie,
- la présence, ou non, d'une demande d'action ou de réponse de la part de l'émetteur,

À partir de ces données, nous avons pu réaliser plusieurs graphiques (voir 7.3.1 et 7.3.3).

7.2.5. Méthodologie de présentation graphique des courriels

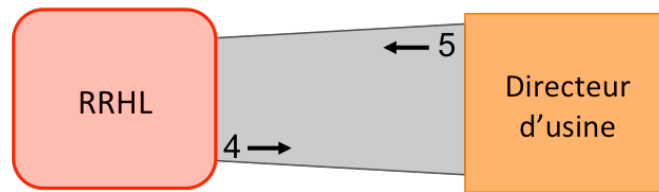
Afin de compléter les données fournies par le relevé d’activité, nous avons compiler dans un seul graphique (graphique 8) les courriels envoyés et reçus durant la semaine en fonction de l’heure d’envoi uniquement – et non en fonction de la date – afin d’identifier d’éventuels *patterns* dans l’envoi ou la réception des courriels.

À partir de la base de données issue de l’analyse des courriels de la RRH, nous avons également voulu fournir une représentation de la diversité des acteurs en interaction avec Victoria. Ainsi, dans la figure 26, nous avons représenté la liste exhaustive des acteurs qui ont eu un échange de courriel(s) avec Victoria durant la semaine analysée, qu’il s’agisse d’une réception, d’un envoi de sa part ou des deux. Pour que la représentation graphique reste intelligible, nous avons regroupé les acteurs selon leur rôle, leur positionnement ou leur service.

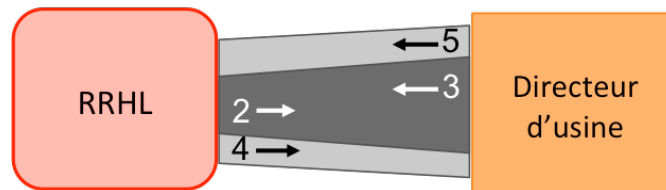
Afin de mieux comprendre qui étaient les principales sources et principaux récepteurs d’informations et de prescriptions de Victoria, nous avons également voulu représenter la densité des interactions par courriel. À cet effet, nous avons quantifié les courriels échangés entre la RRHL et les autres acteurs émetteurs et/ou destinataires des courriels, en faisant des regroupements d’acteurs suivant leur service, fonction ou positionnement au sein – ou en dehors – de l’entreprise (siège, service HSE, organisation syndicale, etc.), afin que les graphiques restent lisibles.

Nous avons construit une représentation graphique proche de celle que proposent Sims, Sinitzyn et Eidenbenz (2014, p. 34), que nous avons fait le choix d’appeler « sociographe », car si le terme « sociogramme » est plus communément utilisé pour désigner les réseaux d’acteurs, il intègre rarement une notion de quantité d’interactions entre ces acteurs.

Dans leur figure Sims *et al.* (*ibid.*) proposent de représenter les acteurs par des nœuds dont la taille varie en fonction du nombre total de courriels envoyés et reçus par l’acteur, et ils proposent de représenter les échanges de courriels entre un acteur A et un acteur B par des flèches de taille proportionnelle au nombre de courriels envoyés : une flèche de A vers B et une flèche de B vers A. Ce mode de représentation semble particulièrement indiqué pour analyser les échanges matriciels de plusieurs acteurs. Notre cas est un peu différent, car il y a un acteur central (Victoria) et nous n’avons pas analysé les échanges entre les autres acteurs. C’est pourquoi nous proposons une adaptation simplifiée de la représentation graphique de Sims *et al.* (2014). Dans la figure 27 (p. 218), nous avons représenté les courriels envoyés par la RRHL et les autres acteurs par des parallélogrammes dont la taille de chaque extrémité est proportionnelle à la quantité de courriels envoyés par l’acteur concerné. Par exemple, si la RRHL a envoyé 4 courriels au directeur d’usine et que ce dernier lui a envoyé 5 courriels, cet échange sera graphiquement représenté suivant ce modèle :



Pour compléter notre représentation de ces échanges, dans la figure 27 nous avons précisé par un second parallélogramme le nombre de courriels pour lesquels la RRHL ou le destinataire de son courriel, est en copie ou dans un envoi groupé (e.g. tous les responsables RH locaux du groupe). En gardant notre exemple, si le directeur d'usine met la RRHL en copie de 3 courriels et que la RRHL le met en copie de 2 courriels, l'échange sera représenté comme suit :



7.3. Positionnement de marginale sécante et multiplicité des missions : conséquences sur l'activité de Victoria

La « balkanisation » de la fonction RH évoquée par Tyson (1987) se caractérise, d'une part, par une multiplicité des missions et, d'autre part, par un partage avec d'autres fonctions de certaines de ces missions. Dans ce point, nous allons aborder cette problématique de la balkanisation en regardant comment elle peut se caractériser dans le travail de Victoria et comment elle impacte ses activités fonctionnelles et métafonctionnelles. Pour plus de clarté, nous proposons d'approcher dans deux sections les effets de la multiplicité (7.3.1) et du partage (7.3.2) des missions de la fonction sur le travail de la RRHL.

Enfin, dans la dernière section (7.3.3), nous étudierons comment le positionnement de marginale sécante de la RRHL se répercute dans son activité.

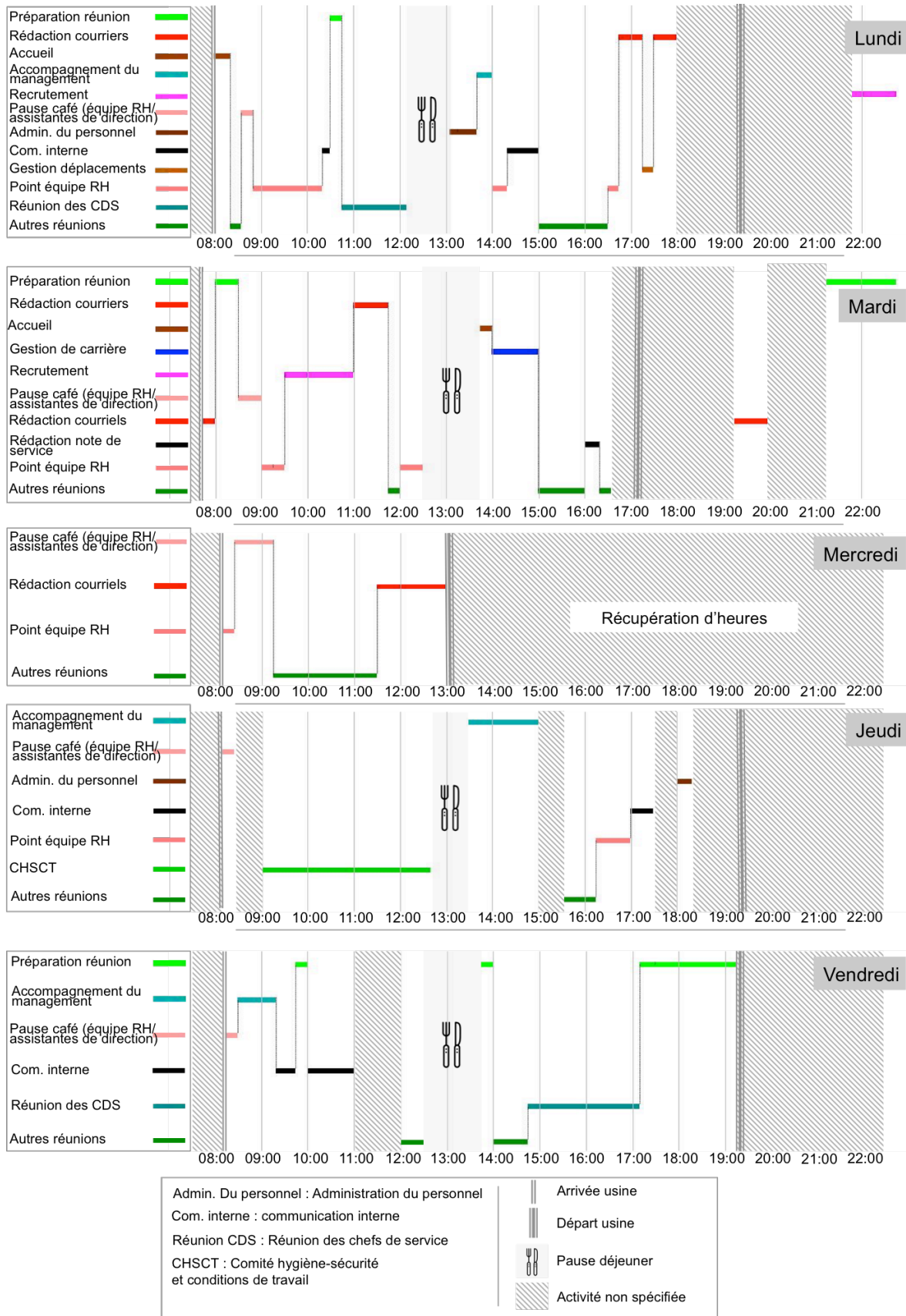
7.3.1. La multiplicité des missions : une activité fonctionnelle fractionnée avec de nombreux imprévus

Une activité fractionnée

En observant le graphique 4 ci-dessous, nous pouvons noter que le relevé réalisé par Victoria révèle le caractère fractionné de son activité. Durant la semaine, la RRHL semble « jongler » entre une multitude d'activités qui ne sont pas toujours connectées de façon évidente. Par exemple, le lundi après-midi, elle passe de la gestion de plusieurs tâches relevant de l'administration du personnel (signature des

parapheurs, points téléphoniques avec le CSP paie) à une activité d'accompagnement d'un encadrant (un point sur le personnel avec un contremaître), puis à un point avec l'alternante de son équipe, puis à la préparation d'un plan de communication interne, puis à une réunion avec des membres de l'observatoire local du stress, etc.

Ce relevé révèle également un décalage relativement léger entre ce que nous considérons être le « prescrit de métier de la fonction » (voir section 2.4, p.47), le prescrit des fiches de description de poste (voir annexe 3) et ce que nous pouvons percevoir de la réalité du travail d'une professionnelle RH. En effet, la plupart des activités réalisées s'inscrivent dans les missions de la fonction que suggère la littérature et que prévoient les fiches de postes. Toutefois, comme nous allons le percevoir dans les extraits d'entretien, le relevé d'activité ne permet pas de représenter tous les décalages entre le prescrit et le réel du travail de Victoria.



Graphique 4 – Relevé des activités de Victoria

Le relevé d'activité montre aussi que la période de travail de la RRHL ne se termine pas en quittant l'usine mais s'étend, à plusieurs reprises, aux soirées. Les horaires d'envoi de certains courriels – parfois vers 22:00 (voir graphique 8 p. 209) – sont une autre trace de cette activité nocturne. En entretien, elle nous a expliqué travailler souvent le soir et parfois le weekend :

« Ça arrive assez souvent que je travaille chez moi. C'est fréquent. C'est fréquent jusqu'à ce que j'en puisse plus et que mon corps me dise "stop". [...] C'est plusieurs fois par semaine. Parce que t'as des trucs que tu fais que le soir. [...] Généralement, je reprends vers 21 h/21 h 30 jusqu'à 22 h 30. Ça fait 1 h/1 h 30. »

« Ça m'arrive aussi de travailler le weekend... Alors moi, maintenant je reprends surtout le dimanche soir pour préparer le lundi matin, pour qu'on puisse être opérationnels dès 8 h, après le café frais. Mais maintenant, je lève un peu le pied le weekend. À un moment donné, t'as certains projets où tu te dis, à part le dimanche... La difficulté c'est d'avoir du temps, porte fermée, pour travailler. T'as tout le temps quelqu'un qui a besoin d'une signature, d'un machin, d'un truc... Donc ta porte reste pas fermée longtemps. »

Une activité souvent interrompue

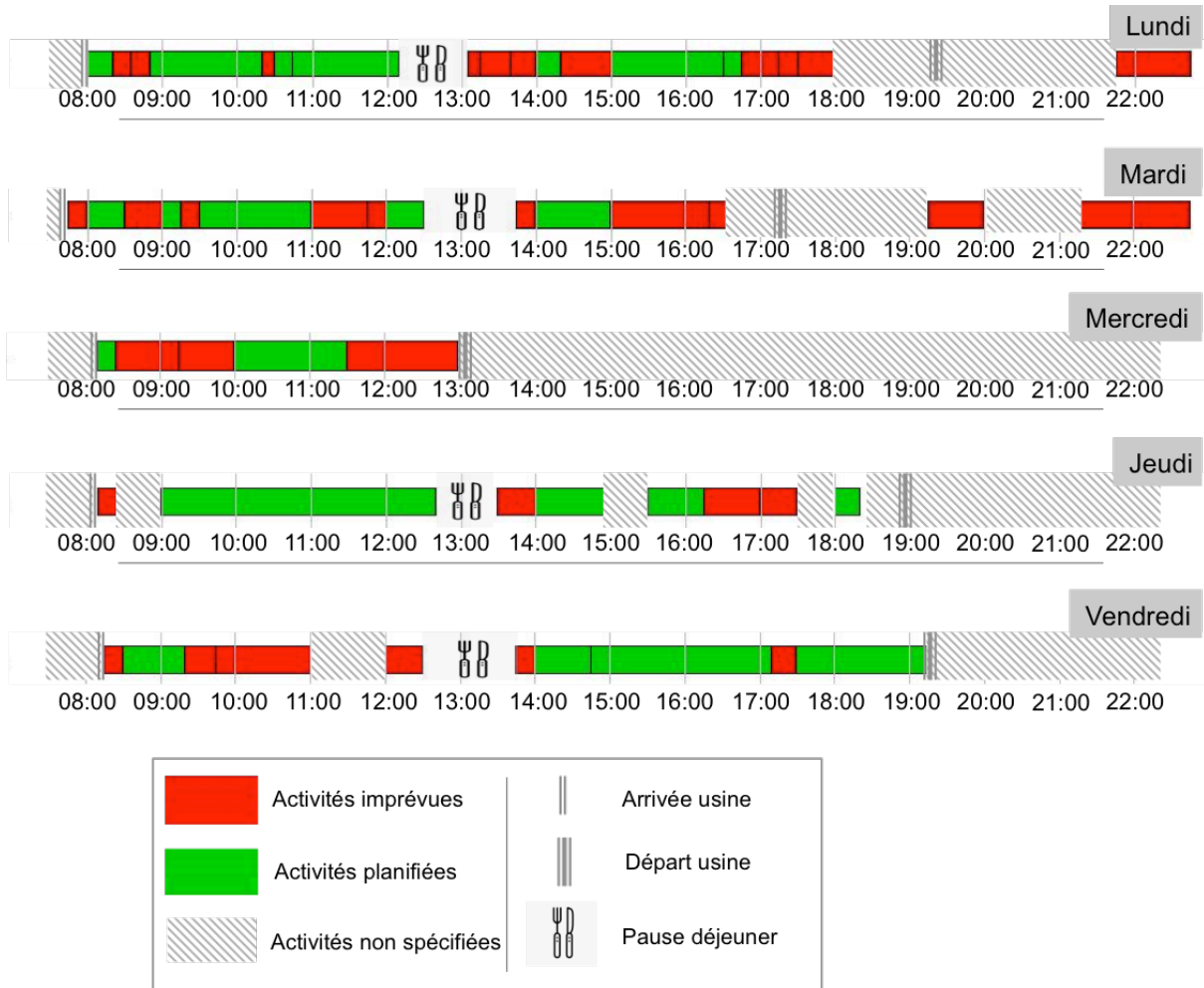
Dans ce dernier extrait d'entretien, Victoria souligne également que son activité est très souvent interrompue. Quand on regarde le relevé des activités planifiées et imprévues de Victoria (graphique 5), on constate par ailleurs que son travail est marqué par de nombreuses activités qui ne sont pas prévues. Ainsi sont rarement planifiés de nombreux points avec les membres de l'équipe RH, de nombreux points téléphoniques avec des acteurs de l'usine ou de l'extérieur ou encore des points *de visu* avec le directeur d'usine et le responsable HSE. Victoria nous précise en entretien :

Victoria : « Si je sens que l'équipe a besoin de soutien dans la journée, je m'occupe de [la technicienne RH], de l'alternante, pour l'accompagner. On peut pas la laisser en plan. Donc dans la journée t'essaies quand même d'être plus proche, d'être en réponse à des questions que se posent [les assistantes de direction] et [l'alternante]. Elles viennent souvent là, valider des trucs : "Je fais, je fais pas ? Qu'est-ce qu'on fait ?". Donc t'as pas forcément le temps quand t'es au bureau de te prendre deux heures la porte fermée pour plancher sur un sujet.

Nous : Même en dehors de l'équipe j'imagine qu'il y a d'autres personnes qui viennent te voir : directeur, responsable HSE...

Victoria : Le responsable HSE, oui, oui. Responsables HSE, puis des gens qui passent aux fenêtres. Ou t'as des gens qui t'attendent à 8 h du matin, que t'as pas prévus. Donc ça te fout la moitié de la matinée en l'air. Donc ça te décale tout ce que tu avais imaginé faire en arrivant. Alors, je sais pas si c'est une particularité de l'usine, les gens ils ont beaucoup besoin d'être coachés ici. Je trouve que parfois il faut les prendre par la main. »

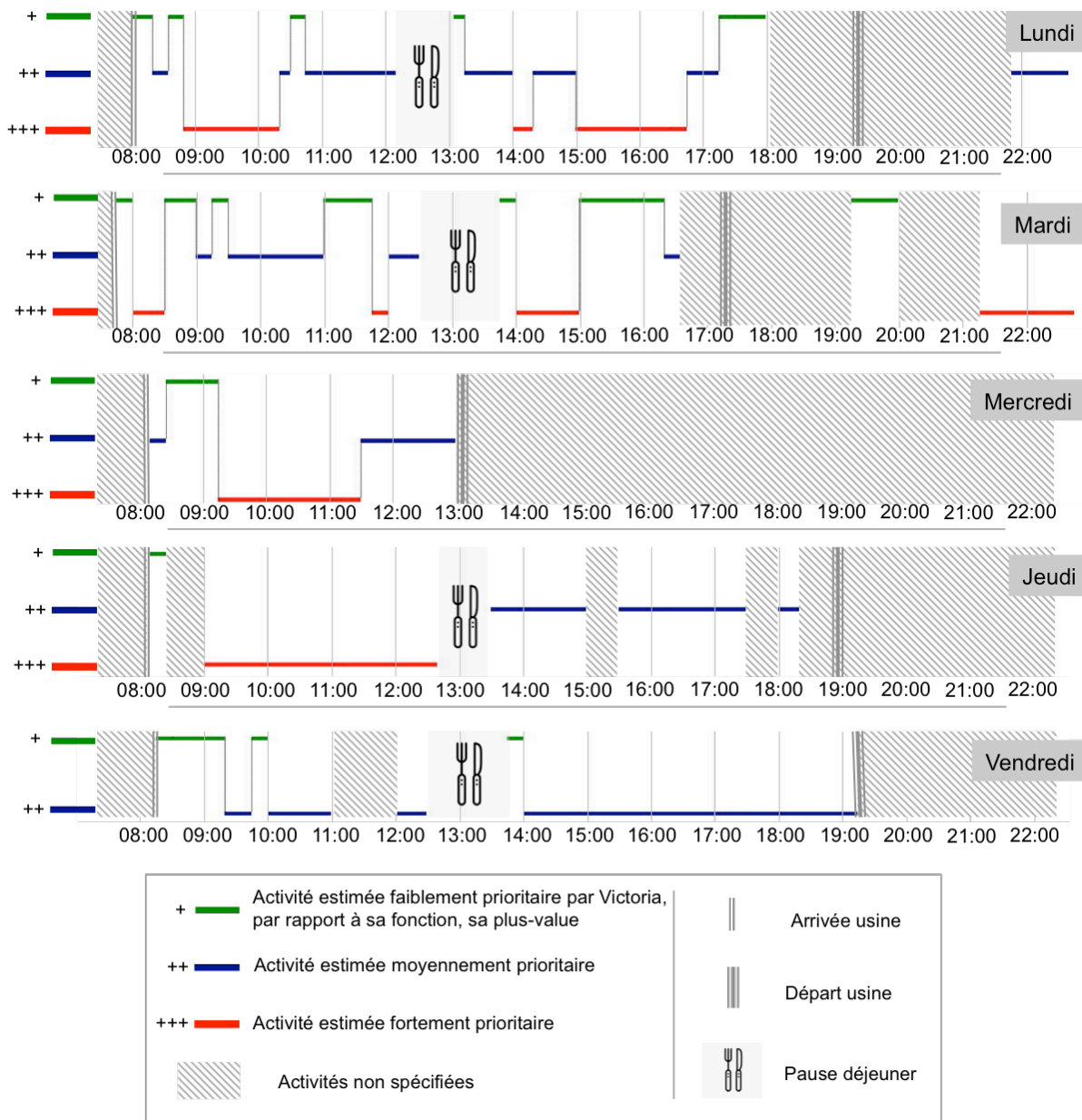
Lors des entretiens que nous avons réalisés avec Victoria, nous avons d'ailleurs pu nous-même constater ces interruptions, par le téléphone, mais également par le directeur d'usine et la technicienne RH.



Graphique 5 – Relevé des activités planifiées et imprévues de Victoria

Des activités éloignées de ses priorités

De plus, comme nous le montre le graphique 6, Victoria considère nombre de ses activités comme faiblement (+) ou moyennement (++) prioritaires vis-à-vis de ce qu'elle considère être le cœur de sa fonction RH et de sa plus-value dans l'Entreprise A :



Graphique 6 – Estimation par Victoria de la priorité de ses activités

En résumé, notre constat est que la semaine de travail de Victoria a été marquée par des activités fractionnées, souvent imprévues et rarement considérées prioritaires par la RRHL, du point de vue de sa fonction et de sa plus-value pour l’entreprise. Ce qui la conduit à réaliser certaines tâches le soir et le weekend.

Des déterminants économiques de son activité

En cherchant à mieux comprendre les raisons de ces interruptions fréquentes, nous avons pu mieux mesurer l’impact que peut avoir la situation économique d’un site sur l’activité d’une RRHL :

« Tu passes ton temps, mais c'est des trucs qui durent cinq minutes. Tu vas signer des ordres de mission... Sur un site comme celui-là, aujourd'hui, peut-être qu'économiquement aussi on tient la route parce que budgétairement et financièrement on verrouille tout. Tous les ordres de mission, je les signe. Je vois systématiquement tous les déplacements des salariés. Je sais où tout le monde part, et dans quelles conditions, si c'est en voiture, en avion, en train... Tout passe chez moi. T'as des demandes d'achat, t'as plein de trucs. »

Plus généralement, l'environnement économique du groupe semble aussi avoir eu un impact notable sur son activité. En effet, comme nous l'avons expliqué, à cause de la situation financière critique du Groupe B (l'ancien pôle d'activité qui a été cédé), la gestion des recrutements a été très strictement contrôlée par la direction centrale des ressources humaines de l'Entreprise A. Ces recrutements, réduits à ce qui apparaît être le strict nécessaire pour la direction centrale, semblent avoir eu des conséquences plus ou moins directes sur l'activité de Victoria. Les conséquences directes se situent dans le temps passé à négocier avec la direction centrale, mais également à temporiser auprès de l'encadrement des unités de production, à recruter des travailleurs intérimaires et en CDD et à gérer la réorganisation des équipes pour pallier le manque occasionnel d'effectif. Sans pouvoir parfaitement l'étayer, notre suivi durant plusieurs années de la vie du site nous laisse par ailleurs penser que la taille souvent critique des effectifs qui a résulté de cette situation a pu avoir une conséquence sur l'occurrence des accidents du travail et l'absentéisme du site. Ces accidents du travail et cet absentéisme viennent s'ajouter aux problématiques et aux processus que doit gérer Victoria.

Autrement dit, en se dégageant des marges de manœuvre pour remplir leurs engagements auprès des organisations syndicales et des salariés du Groupe B, par une restriction des recrutements, la direction RH de l'Entreprise A a réduit les marges de manœuvre des RRHL. Cet exemple montre, en d'autres termes, que la relation entre les marges de manœuvre des encadrants et celles de leurs subordonnées n'est pas une fonction linéaire. Il montre également que les marges de manœuvre des professionnels RH, et plus généralement des travailleurs encadrés, peuvent être une variable d'ajustement pour leur encadrement. Nous verrons plus loin (section 7.4.2) que ce constat est parfois aussi valable lorsque c'est Victoria qui tient le rôle d'encadrant.

L'impact des astreintes

Comme plusieurs cadres de l'usine, Victoria assure par ailleurs plusieurs fois par an¹ une astreinte dans l'usine. Durant cette astreinte, la RRHL est désignée comme la directrice des opérations en cas d'incident grave, nécessitant la mise en œuvre du POI². Cette astreinte l'a contrainte à être exceptionnellement disponible, ce

¹ Environ une semaine sur dix.

² Plan d'opération interne

qui a un impact sur sa vie privée. Elle l'oblige par ailleurs à être bien informée de l'état de la production, des événements qui ont lieu sur le site voire parfois à participer aux processus de décision concernant la production :

« En fait, t'as une organisation où t'as des rôles qui sont bien affectés : t'as un directeur des opérations, c'est-à-dire la personne qui va être en relation notamment avec les administrations et les autorités extérieures en cas d'incident, c'est-à-dire le préfet, la DREAL^[*], éventuellement l'inspection du travail, les relations avec les familles s'il y a des blessés dans un incident. Et autour, t'as d'autres fonctions : t'as l'assistant du directeur des opérations internes, t'as un chef du poste de commandement exploitation, t'as tout un environnement. Moi, dans ma fonction, j'occupe le rôle, en cas d'incident, de directeur des opérations internes. Donc ça veut dire que, à un moment donné, un incident sur le site, t'es obligée de savoir ce qu'il se passe sur le site en dehors de ton travail quotidien de RH pur. »

*Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement

Ainsi ces astreintes ont une conséquence directe sur son activité fonctionnelle de responsable RH :

« Vendredi soir par exemple, on a eu un problème sur une fuite, sur un chloreur. Le chloreur c'est à l'unité Poudres, le chef de poste de l'unité m'a appelé en disant : "Qu'est-ce qu'on fait, on arrête ? On continue ?". Je lui ai dit : "Bon, je vais voir". Dans ce cas-là, on va voir, on prend la décision avec l'astreinte fabrication qui est là à ce moment-là, la personne qui est plus compétente en fabrication. Ça veut dire aussi que sur ces périodes-là, tous les jours, je fais en sorte de me tenir informée du fonctionnement technique de l'usine : "Qu'est-ce qui marche ? Qu'est-ce qui marche pas ? Où est-ce qu'on en est des rejets environnementaux ? Où est-ce qu'on en est des interventions de maintenance qui peuvent être faites ?" ; de façon à ce que si un accident se produit sur le site à un moment précis de la journée, je sois au fait de ce qu'il s'est passé, qu'on soit pas non plus dans le brouillard complet. [Silence] Donc ça, ce sont des périodes... Là, tu vois je suis d'astreinte depuis mardi dernier, j'arrête jeudi – ce qui est une astreinte plus longue parce qu'il y avait des jours fériés – ben, tous les matins jusqu'à 9 h 30-10 h, je ne suis pas dans mon métier RH. Donc quand je reviens, je refais un point avec les équipes – t'as le management derrière qui te prend un petit peu de temps aussi, c'est normal –, tu te remets vraiment dans ton travail à toi, la matinée est déjà bien passée. »

Par ailleurs, durant les astreintes, Victoria vient aussi tous les samedis et dimanches matins, pour se tenir informée de la situation. Nous verrons plus loin (7.3.3) qu'au delà des contraintes temporelles qu'elles représentent, la RRHL a néanmoins su tirer bénéfice de ces astreintes dans l'intérêt de ses missions RH.

L'impact des questions juridiques

Aux contraintes permanentes et périodiques que nous venons d'évoquer viennent s'ajouter des événements exceptionnels qui peuvent fortement impacter l'activité de Victoria durant des périodes prolongées. En parcourant les courriels, nous avons remarqué un échange qui concernait une affaire prud'homale qui a permis

de mesurer les dimensions que peuvent prendre les questions juridiques dans l'activité des professionnels RH :

« J'ai récupéré une belle plainte aux prud'hommes, une grosse. C'est pour discrimination syndicale. Mais une maousse costaud. En fait, c'était notre ancien délégué syndical CFE-CGC qui est parti fin 2012, qui nous a mis aux prud'hommes et qui nous réclamait 200 000 euros. C'était le DS CFE-CGC, coordinateur CFE-CGC en central, donc quelqu'un bien connu des [responsables centraux des relations sociales], donc quelqu'un d'important dans les relations sociales. Contrairement à d'autres dossiers prud'homaux, sur d'autres sites, pour des actions pour discriminations syndicales, où ça a été arrêté, où il y a eu des négociations à un moment donné, là en gros, le siège, voulant un exemple, m'a dit : "sur celui-là on y va jusqu'au bout". Et donc c'est un dossier sur lequel on a travaillé entre Noël 2012 et fin janvier 2013. Et alors là ça a été du boulot... Je disais encore [au directeur] lors de mon EIA^[*] : "mais tu t'es pas rendu compte du boulot que c'était". On a travaillé en 2x8. J'avais une CDD qui était là le matin à 8 h, on arrivait, on faisait un point sur ce qu'il fallait envoyer à [la juriste de la direction des relations sociales], les recherches qu'il fallait faire aux archives, tous azimuts. Donc la petite jeune, elle se tapait les archives, les copies, les scans qu'elle renvoyait. On refaisait un point en fin de journée, et moi je reprenais le soir chez moi, des fois jusqu'à minuit, à fouiller dans des archives électroniques, faire des notes de synthèse. On a passé un temps fou à relire les conclusions de l'avocat, une fois, deux fois, quatre fois. Et on a fini à trois, parce qu'on a mis [la technicienne RH] dans la boucle. Donc c'était vraiment un gros, gros dossier. »

* Entretien individuel annuel

Notre travail n'est pas de juger le bienfondé de cette plainte. Notons néanmoins que le courriel qui a attiré notre attention signalait que le tribunal avait rendu un verdict pleinement favorable à l'entreprise. Victoria nous a expliqué que suite à cette victoire aux prud'hommes, la direction a « discrètement » fait en sorte que l'information soit propagée dans l'usine afin de calmer certaines « vellétés ».

Cet exemple permet de mesurer l'impact que peut avoir une décision centrale – ne pas négocier avec le plaignant – sur l'activité de la RRHL et amène à s'interroger sur le dimensionnement des équipes RH.

Mais cet exemple permet également de réaliser que la question des marges de manœuvre se pose différemment suivant la temporalité et l'échelle avec lesquelles on regarde cette situation.

En effet, le refus de négocier avec l'ancien salarié a certes fortement mobilisé l'équipe RH du site pendant un mois, contraignant notamment la RRHL a expérimenté une forme de travail posté, mais il visait finalement à faire « un exemple », avec pour but de réduire sur le site et dans l'ensemble de l'Entreprise A la tentation de certains salariés de se plaindre d'une discrimination syndicale. Autrement dit, la réduction localisée géographiquement et temporellement, des marges manœuvre qu'ont subie Victoria et son équipe RH pour réaliser leurs activités a potentiellement permis de développer les marges de manœuvre, sur les questions juridiques et sociales, des acteurs RH centraux et locaux de l'ensemble de l'Entreprise A pour une durée prolongée.

Les conséquences sur son temps de travail

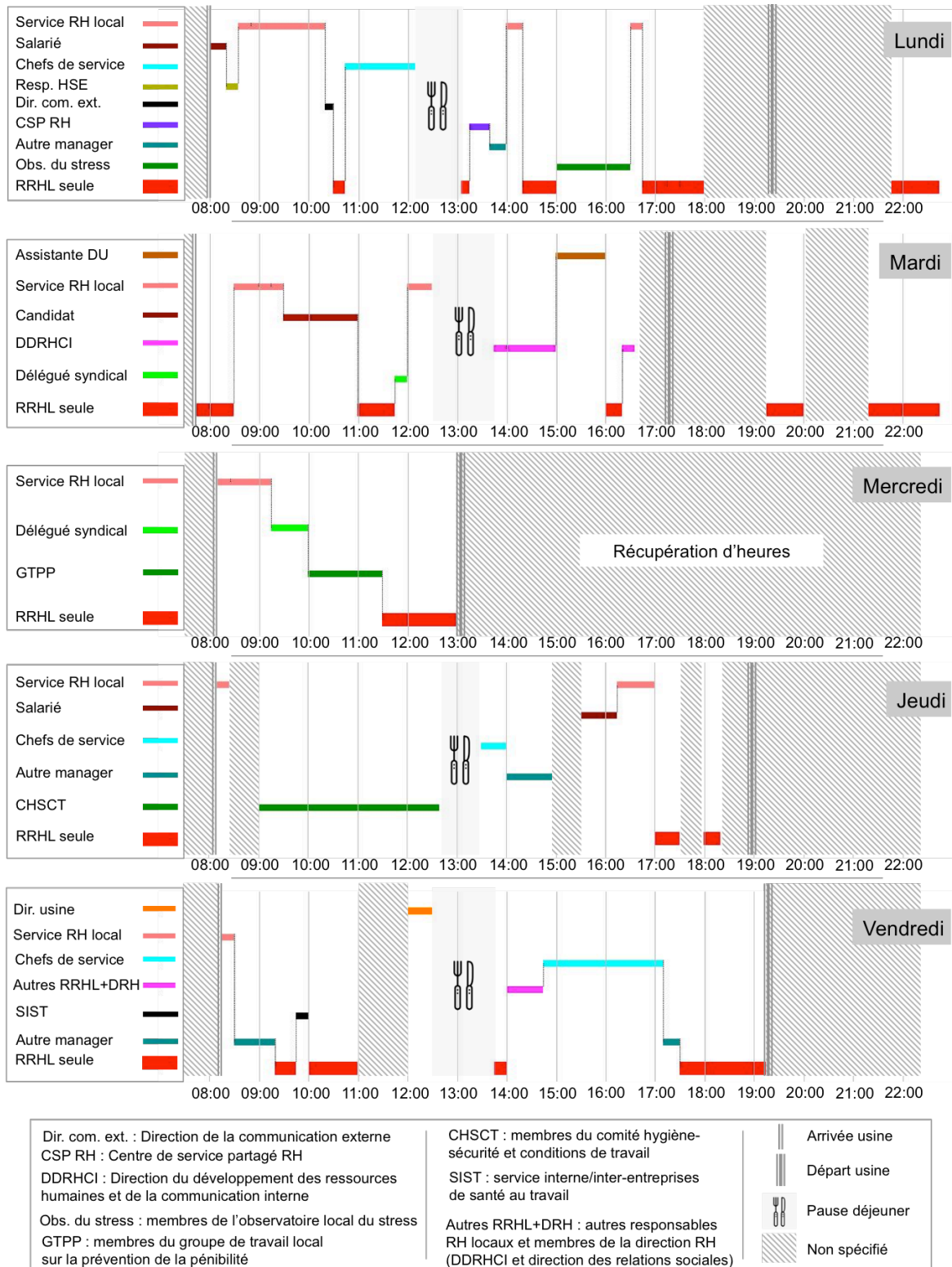
L'activité fonctionnelle de Victoria est donc marquée par de nombreuses contraintes. La RRHL opère des régulations en adaptant son temps de travail quotidien, en travaillant notamment en soirée et en weekend, jusqu'à la limite de l'épuisement, jusqu'à ce que son corps dise « stop ». Autrement dit, Victoria semble souvent proche du débordement. Durant le premier entretien, elle a par ailleurs souligné qu'il était difficile de mener tous ses projets de front avec une équipe RH réduite. Comme nous le verrons plus loin (7.4.2), le travail le soir et le weekend n'est toutefois pas la seule forme de régulation que Victoria opère.

Dans ces conditions, l'activité métafonctionnelle individuelle est elle aussi rendue difficile. Il y a peu de "temps morts". Même les soirées et le weekend, qui peuvent être des moments propices à la réflexion sur son propre travail sont souvent occupés par la réalisation d'activités fonctionnelles qui demandent de pouvoir s'isoler :

« Quand t'es à l'usine, t'es dans le quotidien, t'es dans un salarié qui vient, qui a besoin de quelque chose, t'es dans le service immédiat. [...] La prise de recul, les notes un peu particulières, les courriers adressés à des représentants du personnel, des choses un peu particulières – là on fait partir une apprentie en Chine –, ce sont des choses que je fais bien après les heures de travail. Je veux dire, on a besoin d'un peu de tranquillité, t'as besoin d'un petit peu de recul. Là, je suis en train d'écrire une lettre au DS CGT, en réponse à un courrier qu'il m'a fait. T'as besoin de réfléchir et de bien peser les mots que tu vas mettre dans un courrier. C'est-à-dire, quand t'as toutes les cinq minutes quelqu'un à la porte qui a besoin d'un papier, qui a besoin d'une signature, pour partir sur un ordre de mission immédiat, qui a besoin que je lui valide quelque chose, c'est plus compliqué. Donc, effectivement, le travail de fond tu le fais plutôt tôt le matin ou tard le soir, puis entre les deux t'es dans l'accueil du salarié, dans l'échange avec le salarié. »

À partir de l'analyse du relevé des activités (graphique 4, p. 200) et du relevé des acteurs impliqués dans son activité (graphique 7 ci-dessous), on commence également à percevoir les conséquences du positionnement de marginal sécant sur l'activité fonctionnelle de Victoria. En journée, à l'usine, les occasions de travailler seule semblent réduites. En d'autres termes, les marges de manœuvre situationnelles de Victoria sont réduites pour travailler sur des objets qui nécessitent de pouvoir s'isoler.

Le relevé des acteurs (graphique 7) s'accorde bien avec la vision, que nous avons évoquée (voir section 2.7.4, p. 70), du praticien RH comme « marginal sécant » (Barès et Cornolti, 2006 ; Daniellou, 2010). Ils étaient en effet l'idée que la RRHL est « partie prenante dans plusieurs systèmes d'action » (Crozier et Friedberg, 2014 [1977]) et peut avoir un rôle d'intermédiaire entre les logiques d'action et d'organisation de ces divers systèmes.

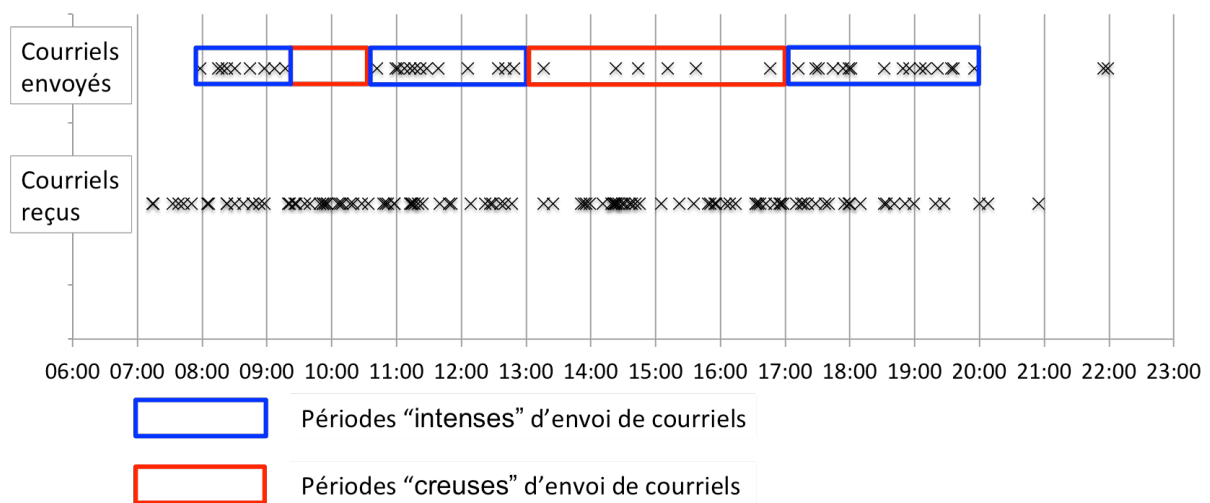


Graphique 7 – Relevé des acteurs impliqués dans les activités de Victoria

Le relevé des acteurs impliqués dans son activité permet par ailleurs de constater que face à Victoria se succèdent continuellement des acteurs qui ne vont pas, *a priori*, nécessiter de mobiliser les mêmes logiques d'action et les mêmes logiques de communication.

Nous pouvons néanmoins noter que sur les 32 h 30 min d'activité spécifiée¹, la professionnelle RH travaille seule environ 40 % de son temps (13 h 10 min). Les plus longues périodes continues durant lesquelles Victoria travaille seule se situent toutefois pour la plupart dans les fins de journée à l'usine et à domicile.

En nous intéressant plus précisément aux heures d'envoi et de réception des courriels (graphique 8 ci-dessous) durant la semaine, nous avons constaté de façon corrélative que, si le flux de courriels en réception est plutôt constant entre 07:00 et 19:00, l'envoi de courriels par Victoria se concentre essentiellement dans certaines périodes de la journée (début et fin de matinée, et en fin de journée).



Graphique 8 – Courriels envoyés et reçus durant la semaine de Victoria en fonction de l'heure d'envoi

Des activités empêchées

Ces tensions temporelles qui caractérisent le travail de Victoria apparaissent également comme une source d'empêchement pour *bien faire* le travail qui lui tient à cœur. Dans l'extrait qui suit, cet empêchement est exprimé de façon très explicite par Victoria :

¹ Ce temps total ne tient pas compte des pauses café/déjeuner et des moments de la semaine qui n'ont pas fait l'objet d'une déclaration précise de la professionnelle RH. Le lundi, le mardi et le jeudi, on peut notamment remarquer qu'il y a des périodes d'activité non spécifiée avant son départ de l'usine.

« Il y a un truc par exemple qu'on arrive pas à faire, à chaque fois je dis [au directeur d'usine] : "On n'est encore pas bons, je vais me faire tirer les oreilles" ; c'est les entretiens de carrière. Super idée, les entretiens de carrières ! Mais on les fait quand ? Parce qu'un entretien de carrière si tu veux bien le faire, tu le prépares, tu rencontres le salarié, tu discutes avec lui, tu te fais ton résumé. Tu le fais quand ton truc, sachant qu'entre-temps tu manages une équipe ? Alors t'as pas forcément une grosse équipe, mais ton équipe tu la manages. Et le management c'est pas une fois par semaine, c'est tous les jours. **Donc c'est vrai que t'as pas le temps pour faire bien ce que tu voudrais faire, même si tu penses que c'est intéressant et que tu penses que c'est vraiment ce qu'il faudrait faire.** »

Dans nos entretiens avec Victoria, nous avons néanmoins retrouvé la polarité qu'évoque Cousin (Cousin, 2008, emp. 91-92) entre plaisir et contrainte dans le travail des cadres. Les difficultés que peut rencontrer Victoria pour *bien* réaliser certaines tâches ne l'empêchent pas d'aimer son travail. Comme elle nous l'a expliqué, elle tire d'ailleurs une certaine satisfaction de sa « polyvalence », de la variabilité de son travail, de la possibilité de malgré tout pouvoir travailler sur des sujets qui l'intéressent comme la prévention de la pénibilité.

Ce n'est donc pas tant la multiplicité des tâches que le débordement qu'elle génère qui est source de frustration pour Victoria.

Nous commençons ainsi à percevoir comment la multiplicité de ses missions peut avoir des conséquences sur ses activités fonctionnelles et métafonctionnelles, et sur la satisfaction ou la frustration qu'elle peut en tirer.

7.3.2. Des missions RH partagées avec d'autres fonctions : conséquences variées

Les responsabilités relatives à certaines missions propres à la fonction RH sont partagées avec d'autres fonctions de l'entreprise. Dans le cas de Victoria, il s'agit notamment des missions de gestions des emplois et compétences (GEC) – recrutement, formation, EIA¹, etc. – et de prévention en matière de SST. Pour l'activité de Victoria, ces partages de mission se traduisent de façon variée dans son activité.

Prenons l'exemple de la conduite des EIA. L'objectif de ces entretiens est surtout de faire un bilan du travail réalisé par le salarié par rapport aux objectifs fixés durant l'année passée, et de définir de nouveaux objectifs de progrès pour l'année à venir. Sur le site de Victoria, les EIA sont conduits auprès des salariés par leur encadrement direct et contrôlés par leurs supérieurs. Outre les entretiens réalisés auprès de son équipe et celui réalisé avec son propre encadrant – le directeur –, la RRHL ne participe donc pas directement aux entretiens. Cependant, dans le cadre de sa fonction, Victoria doit s'assurer de la tenue de ces EIA et de l'écriture des comptes-

¹ Entretien individuel annuel

rendus par l’encadrement, dans le respect de certaines règles de rédaction. Autrement dit, la réalisation de certains objectifs de travail de Victoria est intimement dépendante du travail réalisé, ou non, par les encadrants :

« Les EIA je les reçois tous, je m'efforce de tous les lire, et d'en tirer derrière des conclusions. Autant du côté de l'unité Poudres, j'ai des EAI plutôt bien faits, parce que les chefs de poste argumentent, du côté Liquide c'est tout vide, ils sont contents d'eux-mêmes : "Tout va bien, on est les meilleurs, on n'a rien à faire, pas besoin de formation", aucun sujet d'amélioration. Donc je les contrôle tous, je lis ce qu'il y a dedans. Après, moi ou [la technicienne RH], on les saisit parce qu'on fait un suivi des EIA qui rentrent, de façon à pouvoir relancer les chefs de service si les EIA rentrent pas. Après, [la technicienne RH] les stocke. Et après il faut qu'on les envoie au CSP pour le classement dans le dossier des salariés. »

« Ça m'est déjà arrivé de leur faire des retours sur la façon de les faire. [Un chef de service], dans les engueulades que j'ai pu lui passer, une fois il m'a fait de la discrimination syndicale dans un EIA ! Il s'agissait [du DS CGT]. Je lui ai dit "Non ! Il ne faut pas écrire ça" [rires]. En fait, il lui reprochait des absences [dues au temps de délégation] : "Malgré...". [Le DS CGT] n'avait même pas relevé. D'ailleurs les EIA qu'a conduit [le DS CGT – qui a aussi une mission d'encadrement] sont pas mal. Bon, au début c'était surtout des revendications salariales : "Ce gars-là mérite...". Je lui ai dit : "Non, ne vous engagez pas sur des augmentations, alors qu'on ne pourra peut-être pas les tenir." »

Notons ici que la réalisation des EIA dépasse amplement les enjeux de contrôle des résultats et de définition des objectifs pour le salarié. Dans les exemples donnés par Victoria, nous comprenons que ces entretiens, qui vont entrer dans les dossiers des salariés, peuvent représenter un enjeu social et juridique pour la RRHL : il ne faut pas que le compte-rendu puisse être utilisé pour alimenter la suspicion d’une discrimination syndicale, il ne faut pas qu’il crée des attentes et des frustrations sur les questions de rémunération. Autrement dit, certains encadrants peuvent avoir tendance à s’approprier et impacter le travail de la RRHL au delà des missions de GRH qui leur sont déléguées. Ils peuvent ainsi créer de nouvelles problématiques à gérer pour la RRH ; ce qui explique la vigilance de Victoria en matière de rédaction des comptes-rendus.

Notons par ailleurs que le suivi de la RRHL concerne parfois la réalisation même des EIA. Comme nous l’a expliqué Victoria, il est souvent nécessaire de “relancer” les encadrants pour qu’ils réalisent les entretiens ou qu’ils rédigent les comptes-rendus.

La réalisation des EIA, qui s’apparente à une délégation de mission RH, montre que même si une mission est partagée, elle peut continuer de représenter une charge importante de travail pour la RRHL.

La gestion des emplois et compétences, une mission partagée

Outre la réalisation des EIA, le partage des missions concerne plus largement la mission de gestion des emplois et compétences (GEC), dans laquelle nous comprenons le recrutement, l'évaluation des salariés, l'évaluation des postes, la gestion des carrières, les mobilités, les promotions, les formations et la transmission des savoir-faire (voir chapitre 2).

Dans les entretiens menés avec Victoria, nous constatons que la RRHL n'arrive pas toujours à peser dans les choix de mobilité interne. En effet pour les autres acteurs impliqués dans les processus de décision, la maîtrise technique apparaît souvent comme le critère dominant :

« Le choix d'un changement en interne, c'est l'un des grands sujets qu'on a en ce moment. La façon de faire, ça fait deux ans que je dis qu'elle ne va PAS. On n'arrive plus à faire de réunion de GPEC. En gros, les postes les plus haut placés, c'est au niveau du CODIR que c'est géré, où on va dire : "C'est forcément celui-là, parce qu'il a la compétence technique, qu'il faut pas qu'on perde notre compétence technique, il faut pas qu'on perde l'expérience et la compétence sur telle ou telle unité, donc c'est forcément celui-là." »

« Moi je trouve qu'on a de très bonnes compétences techniques dans nos managers, des gens qui touchent leur bille techniquement et qui ont été mis sur ces postes-là parce qu'à un moment donné il a fallu faire un choix. Ils ont de très bonnes compétences techniques, qui sont bien dans le schéma de transmission d'expérience et de compétences techniques, mais en termes de management c'est à se taper la tête contre les murs. »

Nous nous rapprochons ainsi du constat fait par Barès et Cornolti (2006) pointant un manque d'influence des professionnels RH dans les processus de décision stratégique.

Barès et Cornolti se sont intéressés en particulier aux processus de décision concernant des suppressions d'emploi et ont montré que les DRH étaient souvent « sacrifiés » et ressortaient amoindris de ces processus. Pour nous il y a un risque que ce manque de pouvoir d'agir d'un professionnel RH affecte à terme son pouvoir penser, son pouvoir débattre, voire sa santé.

Si elle exprime des frustrations, ce que nous avons pu observer et entendre chez Victoria ne nous permet toutefois pas de présumer d'un état détresse. Elle semblait même plutôt heureuse dans son travail. Ce constat tient peut-être au fait que Victoria arrive, comme le verrons plus loin (section 7.4.2), à tirer profit de la GEC pour répondre aux intérêts d'autres missions RH et à développer ainsi son pouvoir d'agir. Cela tient peut-être aussi, comme nous le verrons dans la section 8.3.3, à « l'hypertrophie » des relations sociales dans la fonction RH, qui affecte les critères d'évaluation et d'auto-évaluation du travail des professionnels RH et qui affecte les objectifs et lieux de développement de leur activité.

Un partage de la mission de prévention en matière de SST

La mission RH de prévention en matière de santé et sécurité au travail est inévitablement partagée avec d'autres fonctions, *a minima* le directeur, le service interne/interentreprises de santé au travail (SIST) et le service hygiène, sécurité, environnement (HSE). À ces acteurs s'ajoutent plus occasionnellement les membres du CHSCT, du groupe de travail sur la prévention pénibilité et de l'observatoire du stress.

Si Victoria semble souvent vivre des *empêchements* en matière de GEC, elle présente la gestion des questions de SST comme un domaine où elle est parvenue à développer sa légitimité, son influence, ses marges de manœuvre, notamment en intégrant le CHSCT du site :

« Je pense que, moi, j'aurais pas aujourd'hui cette même liberté, cette même latitude par rapport à la pénibilité, si je n'étais pas au CHSCT. Et mon secrétaire de CHSCT, avec qui j'avais déjà l'habitude de parler, aujourd'hui je peux la tête haute aller lui parler de problématique de santé au travail, de questions quelque part plus "CHSCT", alors qu'avant c'était le domaine du chef de service HSE. Quelque part, le CHSCT sur les rythmes alternants^[*] c'est moi qui l'ai initié. Je suis allée voir le représentant HSE au CCE^[**], en disant : "Voilà, on va faire ça". Le dialogue est en train de changer. »

* Elle avait organisé un CHSCT extraordinaire sur le travail en rythmes successifs alternants (travail posté) et ses conséquences sur la santé et la sécurité.

** Un des représentants syndicaux de son site est membre de la commission « sécurité, environnement » du comité central d'entreprise, assimilable à un CHSCT central.

Ce qui nous a particulièrement marqué dans le témoignage de Victoria c'est qu'elle explique ne pas avoir assis sa légitimité uniquement en participant au CHSCT, mais également en s'appuyant sur d'autres missions de sa fonction :

« C'est peut-être un peu l'occasion qui fait le larron... mais je pense qu'on avait une lecture des accidents qui était souvent une lecture du LTIR[*], du TRIR[**] et du reporting accident, mais version HSE. Aujourd'hui quand il y a un accident, ça t'emmène à faire une déclaration d'accident du travail. C'est la [technicienne RH] ou moi qui s'en charge et aujourd'hui on commence de plus en plus à mettre des réserves. Mais les réserves, ça passe forcément chez moi. Derrière – parce que c'est un site où il y a pas de médecin [interne] – t'es amenée à aller chercher le médecin, parce qu'il y a : "Poste à aménager, pas poste à aménager, qu'est-ce qu'on fait ?". On prend des nouvelles du malade. En gros, c'est le RH qui appelle le salarié : "Vous allez bien ?". Et derrière t'es emmerdée [sic] – il y a pas d'autre mot – côté administratif avec tes réserves, tes contestations. Là, on a un cas où on a eu un accident du travail début mars, on a mis une réserve. Ben là, la Sécu a demandé un délai supplémentaire d'instruction du dossier. Ils vont rendre leur décision fin mai. Là, j'ai demandé ce matin à aller voir le dossier qu'ils ont à la Sécu. Donc tu t'impliques beaucoup plus. Ça te donne quelque part une légitimité pour dire : "Eh, moi, l'accident, aussi je connais, c'est mon boulot maintenant, donc faites les choses différemment". »

* *Lost Time Incident/Injury Rate* (« taux d'accidents avec arrêt ») généralement donné en nombre par million d'heures de travail.

** *Total Recordable Injury Rate* (« taux d'accidents déclarés ») aussi généralement donné en nombre par million d'heures de travail.

Nous comprenons ainsi que certaines problématiques en matière de santé et sécurité ont pu alourdir la charge de travail, notamment en matière d'administration, et ont par conséquent pu être source d'empêchement pour réaliser ses autres missions. Mais de cette charge de travail supplémentaire Victoria a pu tirer une légitimité à intervenir sur les questions de sécurité. De notre point de vue, cette légitimité constitue une ressource et en ce sens elle permet de développer les marges de manœuvre de la RRHL en matière de gestion des questions de SST. Nous constatons finalement ici que les dynamiques qui déterminent l'évolution des marges de manœuvre de la RRHL sont souvent des dynamiques complexes.

Victoria tempère toutefois à propos de sa légitimité :

« Mais je crois qu'il y a encore du boulot. Franchement moi j'ai regretté quand on a fait le réaménagement des locaux du laboratoire, j'aurais bien aimé qu'on mette un ergonome dans la boucle. Mais il y a encore du boulot, les gens sont pas encore prêts. Parce que question de coût, parce que question de délais, parce que question de : "On sait faire, attends, il y a juste des cloisons à monter. De quoi tu te mêles ?". Ça, ça a été un regret pour moi, parce ce qu'on bouge des bureaux et qu'on n'a pas pu le faire. Donc il y a encore du chemin à faire. Et on a besoin d'une vitrine comme celle qu'on pourrait donner côté BCU pour ancrer ce type de démarche. »

Victoria souligne ici la difficulté qu'elle éprouve à répondre localement aux ambitions fixées par la DDRH de pouvoir intégrer l'analyse ergonomique du travail (AET) dans les projets de conception. Elle souligne également qu'un projet, intégrant l'AET, qui aboutirait, serait la meilleure illustration de la possibilité et de l'utilité d'une telle forme de projet.

Autrement dit, Victoria est face à une situation paradoxale, dans laquelle elle a besoin qu'un projet aboutisse pour faire aboutir un projet. La dynamique qu'évoque Daniellou (1998b)¹ entre pouvoir penser et pouvoir agir est enrayée : il est difficile d'agir autrement pour penser autrement et il est difficile de penser autrement pour agir autrement. Et faire évoluer cette situation relève du défi pour la RRHL.

Nous développerons plus loin (7.4) les blocages, les empêchements auxquels Victoria fait face en matière de SST et la façon dont elle parvient à développer son pouvoir d'agir devant ces défis.

7.3.3. La RRHL au cœur de plusieurs systèmes de prescription, d'information et de représentation de la fonction RH

Nous venons de le montrer, la RRHL, dans un positionnement de marginale sécante, est souvent en interaction avec d'autres acteurs et partage ses propres missions avec certains d'entre eux. Nous avons néanmoins cherché à avoir un aperçu plus complet des acteurs en interaction avec Victoria, en nous appuyant en particulier sur ses courriels.

Des interactions avec de nombreux acteurs

Le sociogramme des échanges de courriels (figure 26 ci-dessous) et le relevé des acteurs impliqués dans son activité (graphique 7 p. 208) permettent de mesurer le nombre et la diversité des acteurs qui ont eu une interaction par courriel, par téléphone, ou *de visu* avec Victoria durant sa semaine de travail.

À partir de ces deux représentations, nous pouvons constater que le travail de la RRHL est marqué par des interactions avec de nombreux acteurs, appartenant à une diversité de services et de positionnements dans et en dehors de l'entreprise (centre de service partagé, service hygiène-sécurité-environnement, service interne/interentreprises² de santé au travail, service RH, organisations syndicales, consultants, siège, etc.).

¹ Voir section 4.3.3, p. 138.

² Dans certains sites de l'Entreprise A, les médecins et infirmières appartiennent à un service interne de santé au travail, dans d'autres sites ils appartiennent à un service inter-entreprises. Dans l'usine de Victoria, l'infirmière travaille en interne alors que le médecin travaille en interentreprises.

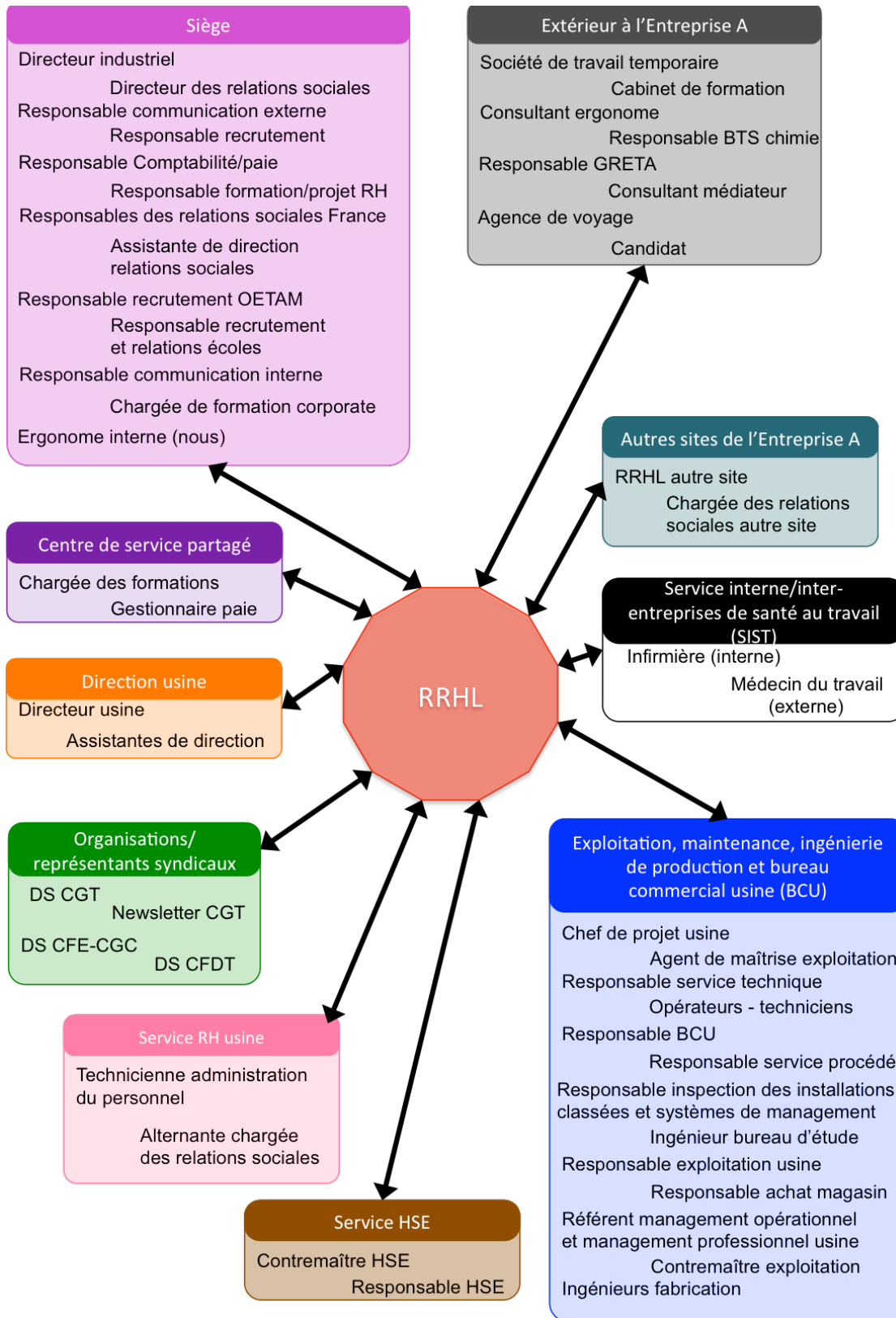


Figure 26 – Les acteurs concernés par un échange de courriel(s) pendant la semaine de travail de Victoria

De multiples sources et récepteurs d'informations et de prescription

Pour mieux comprendre comment pouvaient se jouer ces interactions, mieux comprendre quels acteurs étaient les principales sources et les principaux récepteurs d'informations et de prescription de Victoria, nous avons détaillé le nombre de courriels échangés entre les groupes d'acteurs que nous avons identifiés dans la figure 26 en précisant le nombre de courriels dans lesquels Victoria ou son interlocuteur sont en copie ou en destinataires groupés (e.g. tous les RRH locaux).

Le sociographe (figure 27 ci-dessous) que nous avons ainsi construit nous permet de faire plusieurs remarques. Nous notons d'abord que le siège et les responsables exploitation/production/techniques représentent des interlocuteurs majeurs par courriel, alors que le service interne/interentreprises de santé au travail (SIST), le service HSE, les organisations syndicales, les salariés ouvriers ou techniciens ont eu comparativement peu d'échanges avec Victoria durant la semaine.

Ce constat conforte l'idée que la RRHL est positionnée dans une organisation matricielle dans laquelle elle est en relation avec des acteurs fonctionnels et des acteurs opérationnels.

Mais après avoir souligné le poids des relations sociales (chapitre 6) et des questions de santé et sécurité au travail (chapitre 3), le nombre d'échanges avec les organisations syndicales, le SIST et le service HSE nous paraît étonnamment faible. Ce constat ne remet cependant pas en cause la fréquence des échanges entre ces acteurs et Victoria : de nombreuses interactions apparaissent dans la chronique d'activité et elle les évoque dans nos entretiens. Pour nous, ce constat montre surtout la limite que représentent les courriels pour prendre la mesure du réseau et de la densité des échanges de la RRHL, et la nécessité de compléter notre analyse par d'autres sources de données. La densité des échanges entre Victoria et son directeur ou son équipe RH doit en particulier être mise en perspective avec la situation géographique du bureau de ses acteurs. En effet, le fait que leurs bureaux soient tous distants de seulement quelques mètres réduit la nécessité que leurs échanges passent par un fil. Entre eux, les échanges par courriels sont souvent des transmissions de documents ou des transferts de courriels provenant d'autres émetteurs.

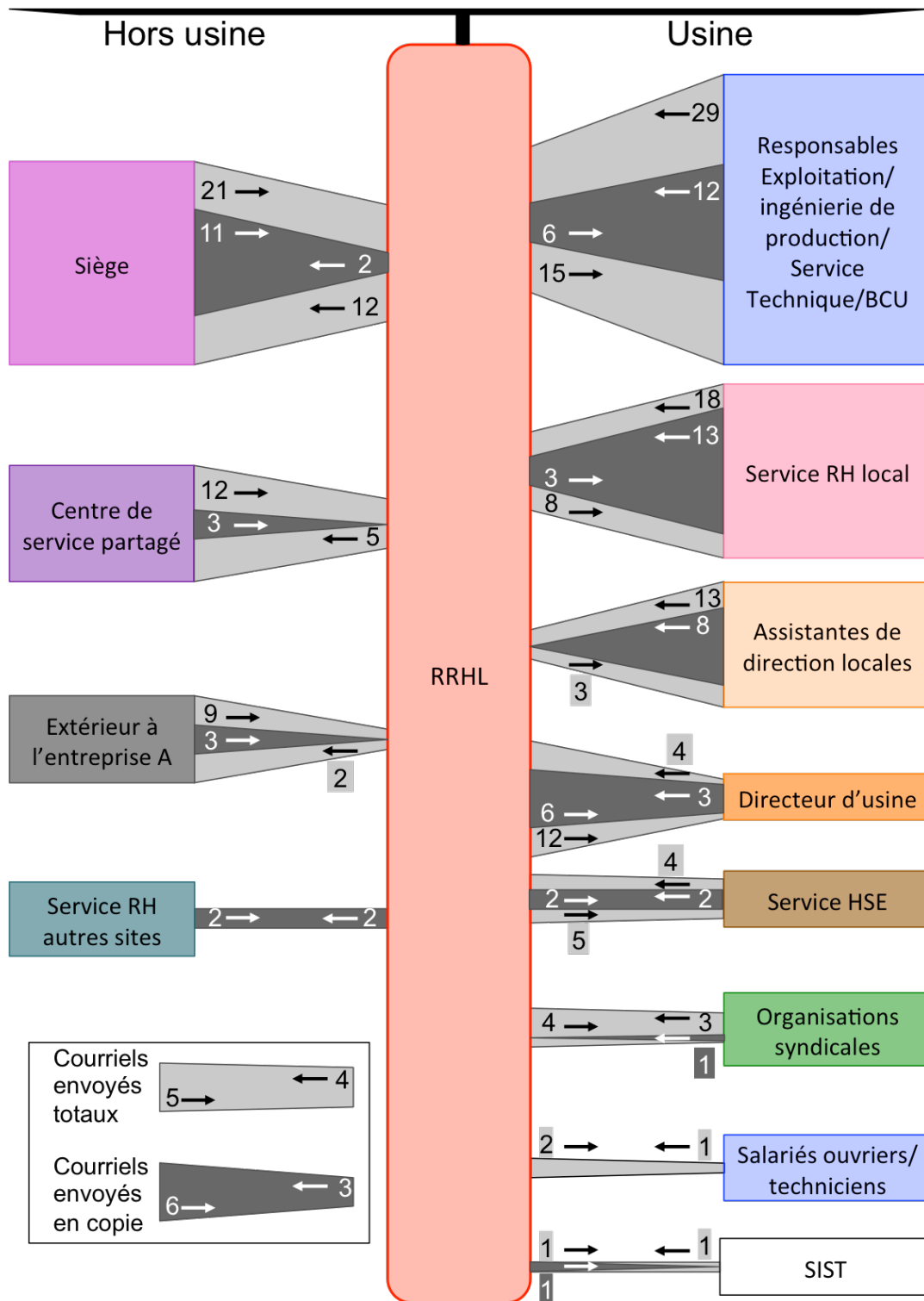


Figure 27 – Courriels échangés durant la semaine de travail de Victoria¹

¹ Pour fournir une présentation plus précise des échanges de courriels avec certains acteurs clés, dans la Figure 27 – contrairement à la Figure 26 – nous avons distingué le directeur et ses assistantes, et nous avons distingué les responsables de l'exploitation des opérateurs et techniciens.

Nous remarquons par ailleurs que Victoria a reçu nettement plus de courriels qu'elle n'en a envoyés. Plus précisément, durant la semaine elle a reçu 118 courriels et en a envoyé 46. Notons toutefois que la RRHL est en copie des courriels reçus cette semaine dans exactement 50 % des cas, ce que nous pouvons d'ailleurs apercevoir dans la figure 27. Ainsi de nombreux courriels ne nécessitent pas un long traitement et lui servent avant tout de sources d'information :

« Tu vois quand [une assistante de direction] m'envoie l'astreinte, j'ouvre pas forcément, je sais qui est d'astreinte. J'en ferai rien tout de suite et maintenant. Maintenant, je sais que si demain je dois aller chercher l'astreinte de la semaine pour une raison x, y, je sais que je l'ai et que j'irai l'ouvrir... C'est pareil, je reçois les comptes-rendus de fabrication tous les jours, je les consulte assez régulièrement, mais il y a des jours, il m'arrive de ne pas les ouvrir parce que j'ai pas le temps. Mais je préfère les ouvrir parce que t'es forcément impactée par certains problèmes techniques par moment. »

Victoria nous explique ici que la recherche d'informations dans ses courriels ne se limite pas aux questions "directement" RH. Elle s'intéresse en effet également aux comptes-rendus de fabrication qui regardent *a priori* peu sa fonction. Elle nous précise :

« Je regarde le fonctionnement des unités, parce que ça revient sans arrêt : "Il y a eu tel bouchage, telle fuite"... Tu vois de l'énerverment dans l'air, tu sais pas forcément pourquoi, donc tu sais qu'il va falloir aller voir ce qu'il se passe. Ils sont plutôt bien faits les comptes-rendus [de l'ingénieur de fabrication]. Ça te donne l'état... Tu sais, ne serait-ce qu'avec le smiley^[*]... T'as déjà une première lecture au smiley. Et tu sais que si t'as des problèmes c'est des trucs qui vont revenir en CHSCT. »

* L'ingénieur de fabrication qui rédige le compte-rendu ajoute des *smileys* « ☺ » ou « ☹ » aux points récurrents du compte-rendu de fabrication (production, panne, sécurité), pour souligner la situation dans les ateliers.

À travers les deux derniers extraits, nous comprenons que lorsque Victoria « n'a pas le temps » de consulter les comptes-rendus des réunions de fabrication, elle est finalement empêchée d'anticiper certaines problématiques. Autrement dit, il y a un risque que les situations de débordement entraînent de nouvelles situations de débordement.

Nous comprenons aussi que tous les courriels ne nécessitent pas une réponse ou action immédiate de la part de Victoria. Parmi les 118 courriels reçus, seulement 36 contenaient une demande explicite de réponse ou d'action de la part de Victoria, allant de la simple demande de renseignement à des prescriptions centrales concernant la mise en œuvre de la politique sociale du groupe.

Toutefois l'absence de prescription *explicite* dans le courriel ne signifie pas que les informations que reçoit Victoria ne vont pas la contraindre à agir. Les courriels permettent de reconstruire une partie des problématiques qui ont nécessité une action de sa part. L'annonce d'une grève dans le groupe va nécessiter une réorganisation des équipes, une mobilisation des salariés en astreintes pour compenser des absences et la

prise de contact avec les organisations syndicales. L'indisponibilité du délégué syndical CGT qui part en formation va nécessiter de trouver une nouvelle date pour une réunion avec les autres participants. Un accident de travail va nécessiter de mettre en œuvre des démarches administratives et éventuellement de mettre en place un CHSCT extraordinaire. Pourtant les courriels en question ne donnent pas de consigne précise sur la marche à suivre. Autrement dit, une large partie de la prescription du travail de Victoria qui parvient par courriel est implicite, *discrète*.

Dans le modèle que nous avons proposé dans le chapitre 4 (voir section 4.4, p. 140), les courriels font donc partie des informations remontantes sur l'activité des salariés qui viennent alimenter l'activité de la RRHL (voir figure 19, p. 145)

Mais les courriels ne servent pas uniquement de supports aux informations remontantes. Notons ainsi que 13 des courriels contenant une demande de réponse ou d'action de la part de la RRHL ont été envoyés par des acteurs du siège, soit plus de la moitié des courriels envoyés depuis le siège. Ce qui confirme encore une fois le positionnement matriciel de Victoria, dans lequel elle doit gérer une prescription centrale et locale. Pour Victoria, la gestion de cette prescription descendante dans un contexte local contraint n'est d'ailleurs pas toujours simple à assurer :

Nous : « Comment tu penses qu'au niveau central, on se représente le travail des RH de site ?

Victoria : [Rires] ah c'est bien ça comme question... Je pense... Il y a un ensemble de petites règles qui sont définies par le central, qu'effectivement vous voulez nous voir appliquer, que vous attendez qu'on applique, en se disant : "Les RH sont là pour appliquer", qu'on est le bras armé sur le terrain des RH centraux. Avec parfois l'impression que le central oublie un peu notre boulot local. Le quotidien avec les salariés, tu sais tout sur ce qui va, ce qui va pas. Des fois, on peut se demander si le central ne nous voit pas comme le bras armé pour mettre en place un politique, mais bien souvent, punaise, ça vient en plus de ce qu'on fait au quotidien. C'est pas le cœur de nos tâches quotidiennes. »

Nous saisissons plus loin (7.4) comment les prescriptions centrales en matière de SST viennent s'inscrire dans les contraintes locales de la RRHL et comment Victoria a développé des capacités pour capter certains signaux faibles. Nous verrons également plus loin (voir section 8.5) que l'articulation entre le siège et les sites, et les représentations que se font les acteurs centraux du travail des RRHL contrastent quelque peu avec l'impression que Victoria semble en garder.

Néanmoins, les nombreuses sources de prescription de Victoria viennent interroger les marges de manœuvre dont elle dispose pour atteindre tous ses objectifs, notamment en termes d'effectif de l'équipe RH :

« Si tu veux, je pense que le calcul [des effectifs de l'équipe RH] est bon sur l'aspect administration du personnel au sens strict, c'est-à-dire les calculs qui avaient été faits au moment du basculement vers le CSP : une personne en RH pour 100 salariés. Tu te dis effectivement à 130 salariés à deux, on doit pouvoir tenir. Mais c'est peut-être occulter le fait qu'entre les congés payés, les RH [récupérations horaires], ça commence à être compliqué. Et quelque part, quand tu commences à mettre en place des démarches comme la pénibilité, le stress, que tu sois 100 ou que tu sois 300, le poids est pas loin d'être le même. T'as sans doute moins de postes quand t'es à 100 qu'à 300, mais le poids dans la compréhension du sujet, tout le travail préalable qu'on doit faire, quelque part il est le même à 100 qu'à 300. Après t'as peut-être moins de diagnostics à faire, mais le travail de base, il est pareil. »

Les difficultés que peut rencontrer Victoria nous invitent à nous intéresser à la façon dont sont centralement élaborées et réélaborees les règles qui déterminent son activité. Et elles nous invitent à nous intéresser plus particulièrement à la façon dont ses règles sont mises en discussion, en débat. Autrement dit, il nous semble nécessaire de regarder si la RRHL a la possibilité de participer, dans le cadre de son activité métafonctionnelle, à une activité collective de régulation (ACR) où son propre système technique et son propre système de règle peuvent être transformés (voir figure 18, p.143). Ceci afin de développer ses ressources internes, ses ressources externes et, *in fine*, ses marges de manœuvre situationnelles. Ce qui implique notamment de regarder comment sont encadrés et négociés les espaces de discussion et de débats sur le travail des professionnels RH. C'est ce que nous aborderons dans le chapitre 9.

L'information est aussi une ressource

Relevons cependant ici que Victoria n'est pas uniquement réceptrice d'informations et de prescriptions, elle est aussi émettrice. En effet, dans de nombreuses situations, l'échange d'informations et de prescription est réciproque.

Nous avons notamment remarqué que parmi les 46 courriels qu'elle a envoyés, 26 contiennent une demande d'action ou de réponse et parmi eux 11 sont dirigés vers des acteurs centraux, du siège ou du CSP, même s'il s'agit le plus souvent de demandes d'informations.

Les courriels n'apparaissent toutefois pas comme les seuls vecteurs d'information et de prescription. Comme nous l'avons vu plus haut (7.3.1), l'activité hebdomadaire de Victoria est marquée par de nombreuses réunions. Si certaines ont pour principal objet la négociation ou la prise de décision, certaines réunions semblent avant tout servir à échanger des informations avec certains acteurs clés :

Nous : « Dans la chronique d'activité, j'ai vu le passage du contremaître de l'unité Poudres...

Victoria : Ah oui, ça c'est bien ça. Ça c'est un point que j'aime bien. C'est vraiment son rituel, il passe tous les jours à 13 h 30. Ça permet, quand il passe, de faire un point généralement sur ses gars : "Tiens, j'ai machin qui est pas là, j'ai machin qui est malade" ou "Il se passe telle ou telle chose avec tel gars". Ça dure cinq minutes, mais au moins t'es claire dans ta tête sur ce qu'il se passe dans l'unité de production, je sais où en sont les gars. Ça te donne un *input* social. [...] Mais l'info, elle va dans les deux sens. Ce qui fait que [le contremaître], l'autre jour, on avait un problème avec un alternant, il lui a dit à l'alternant : "Attendez, je sais que vous avez vu la RH, mais je suis au courant, je parle avec elle, je sais où vous en êtes". C'est vraiment un point important. On se voit, on se parle, même si des fois on n'a rien à se dire. »

En considérant les informations échangées entre le contremaître et la RRHL comme des ressources pour leur activité fonctionnelle, nous pouvons considérer ces échanges comme une forme d'activité métafonctionnelle collective : pour les deux acteurs, il s'agit de développer les ressources de sa propre activité.

Pour Victoria, l'information n'est donc pas seulement un « *input* », c'est aussi une ressource. Pour elle, développer sa capacité à collecter les informations pertinentes pour sa fonction, c'est développer ses ressources, ses marges de manœuvre.

L'astreinte, un moment d'échange privilégié

Nous l'avons aussi évoqué plus haut, Victoria doit régulièrement – une semaine sur dix – réaliser des astreintes. Ces astreintes représentent pour elle une charge de travail supplémentaire qu'il est parfois difficile d'adjoindre à ses tâches quotidiennes. Durant les entretiens, nous avons cependant constaté que l'astreinte, qui est *a priori* une tâche éloignée de son prescrit de métier, peut être mise à contribution pour satisfaire à ses missions RH :

« Aujourd'hui, j'étais à la réunion de fabrication ce matin. En semaine, c'est moins problématique puisqu'il y a des équipes toute la journée. Par exemple, le weekend, je viens le samedi matin, et je commence par faire un tour généralement, j'ai un rituel, je commence par la sécurité et le labo pour voir si les analyses environnementales, les analyses de rejets aqueux sont bonnes, s'il y a pas de problème particulier côté analyse, côté sécurité, s'il y a pas de souci particulier, et ensuite je vais dans les deux salles de contrôle. Je vérifie déjà s'il y a eu des appels d'astreinte, mécanique, électrique, durant la nuit, pour voir comment ça tourne, et puis après généralement on ouvre le débat sur d'autres sujets. »

Nous : « Quand tu parles d'ouvrir sur d'autres sujets, c'est des sujets RH ?

Victoria : Oui, plus des sujets RH à ce moment-là, parce qu'on est en petit comité. [Les salariés] ont quelque part, eux aussi, les RH pour eux. Il n'y a plus les intervenants extérieurs qui passent. Ça rentre sans arrêt, les intervenants extérieurs, les entreprises extérieures qui viennent faire les travaux. Quand t'arrives le weekend, t'as pas d'entreprise extérieure. Quand tu vas à l'unité Poudres, t'as les cinq gars, en tout cas en salle de contrôle : le tableau, le chef de poste, le rondier qui est là de temps en temps. Quand tu vas dans l'unité Liquide, tu vas aussi en salle de contrôle. Donc là, tu ouvres plus sur d'autres sujets, c'est plus des questions : "Eh comment on fait ?". Alors là, ce weekend, les questions c'étaient : "Ouais, mais nos congés, est-ce qu'on va pouvoir avoir des dérogations sur nos congés, parce qu'on a des malades, donc on a été rappelés, donc on n'a pas pu prendre nos congés ?", "Est-ce que vous pensez qu'on aura des dérogations ? Eh c'est pas normal", "Est-ce qu'il y a bien les effectifs suffisants ?". Après des questions très pratico-pratiques : "Sur nos déclarations d'impôt, il y a une ligne sur nos indemnités journalières, est-ce qu'il faut la laisser ?", "Est-ce que quand l'Entreprise A fait la subrogation^[*], c'est pas déjà pris en compte par l'Entreprise A ?". **Donc on a des débats qui sont beaucoup plus larges, et dans lesquels j'ai l'occasion de donner en direct la vision qu'on a, nous, côté bâtiment de direction, entre le [directeur d'usine] et moi, sur un certain nombre de sujets.** On avait beaucoup de débats ce weekend sur les congés, par exemple les reports de congés, où je leur expliquais : "Écoutez, je vais sortir une note sur les congés. Effectivement, vous n'avez pas pu prendre des congés, mais il y a des choses qui ne vont pas, de part et d'autre, de votre part et de notre part, tout n'est pas blanc ou tout n'est pas noir". Je leur ai dit : **"On va refixer les règles, et il faut continuer à échanger sur ces sujets-là".** »

* À la condition de maintenir totalement ou partiellement les rémunérations, au moins à la hauteur des indemnités journalières dues par la Caisse primaire d'assurance maladie, l'entreprise peut faire une subrogation, c'est-à-dire percevoir directement les indemnités journalières en lieu et place du salarié.

Nous retrouvons dans ce témoignage de Victoria une des caractéristiques du professionnel RH, que Barès et Cornolti (2006) ont identifié comme un acteur « réticulaire stratégique », c'est-à-dire comme un « agent tirant profit de sa situation d'interface et de son expertise pour affirmer, voire améliorer son pouvoir dans les organisations. ». Autrement dit, Victoria a su tirer profit de la contrainte que représentent les astreintes¹ pour œuvrer dans ses missions de GRH.

Ainsi, les astreintes, en particulier durant les weekends, créent un moment privilégié pour recueillir et transmettre des informations et pour gagner en légitimité en développant une connaissance plus fine des personnes et des situations de travail. Ces astreintes servent également à débattre, à partager ses logiques d'organisation – sa « vision » – et à opérer des régulations autour de questions qui relèvent de la fonction RH. Soulignons ici que Victoria utilise le terme de « débat » qui indique un niveau de contradiction plus élevé qu'une « discussion » ou qu'un « dialogue ».

¹ Comme déjà précisé plus haut, nous parlons des « astreintes » dans un sens légal et non dans un sens ergonomique.

Pour Victoria, les astreintes représentent donc un espace privilégié pour réaliser une activité métafonctionnelle collective voire une activité collective de réélaboration des règles avec les salariés. Dans l'extrait d'entretien, elle parle de « refixer les règles » sur les congés payés. Cet extrait souligne par ailleurs que l'activité métafonctionnelle collective et l'activité collective de réélaboration des règles peuvent être réalisées en dehors d'espaces de débats structurés.

L'exemple évoqué par Victoria laisse toutefois penser que ce moment privilégié de débat avec les salariés est avant tout consommé par les questions d'administration du personnel : les congés, les subrogations, les impôts. Il s'agissait peut-être seulement du dernier exemple en date et en tête pour la RRHL au moment de l'entretien, mais d'autres extraits nous autorisent à penser que de nombreux salariés du site réduisent encore souvent la fonction RH à la mission d'administration du personnel :

« Je pense que pour l'instant les gens sont encore dans une vision du RH, qui est une ancienne vision du RH. Certains gens ont compris que le RH n'avait plus le même rôle. Les représentants du personnel par exemple sont plus en pointe. Je crois que les salariés aujourd'hui ont encore la vision d'un RH qui est "administration du personnel", "assistante sociale". Les salariés n'ont pas forcément une vision claire de ce que fait un service RH, ou de ce qu'est en mesure de faire un service RH... Déjà, toutes les démarches, pénibilité, stress, handicap, ils sont pas forcément au fait. On est encore dans une vision passéiste. Quand on dit : "On va faire des travaux au BCU", dans leur esprit, les travaux c'est le service technique qui le fait : "Qu'est-ce que la RH elle vient foutre [sic] là-dedans ?". Ils sont dans un schéma avec des cases pré-remplies : "Les travaux c'est le service technique, la sécurité c'est HSE, ben la RH elle est là pour faire des courriers, des relations sociales, faire en sorte qu'on soit payés, gérer nos petits problèmes de départ en retraite". Ils ont pas du tout une vision de ce qu'on fait. »

Nous : « Moi, de ce que je peux en constater, dans la conduite de projet, on considère souvent que c'est la maintenance, le service technique qui s'occupent de ça, et les autres n'ont rien à voir là dedans, alors que finalement chacun a son mot à dire et c'est justement en confrontant les logiques et les enjeux de chacun qu'on va réussir à... »

Victoria : Mais là pareil, tout simplement parce qu'on n'a pas l'exemple qui permettrait de pouvoir dire à un moment donné : "Ah ben oui, il y a pas que le service technique, on a travaillé différemment sur ce projet". Tant qu'on n'aura pas cet exemple-là et qu'on pourra pas dire : "C'est un projet où le service technique a fait ça, la RH a fait ça, le service sécurité a fait ça, chacun a mis un bout de sa compétence dans le projet"... Aujourd'hui on n'en est pas là. Quand ils voient des RH, ils voient des dollars [rires]. C'est : "Celle qui veut bien nous donner de l'argent ou qui ne veut pas nous donner de l'argent". »

Nous comprenons ici qu'une source d'empêchement du développement de l'activité de Victoria en matière de prévention et d'intégration dans les processus projet réside dans les représentations qu'ont les salariés du rôle de la RRHL. Et nous constatons encore une fois la nécessité de réamorcer une dynamique permettant de penser et agir autrement en matière de prévention.

Dans le point suivant, nous allons justement caractériser de façon plus précise les empêchements que subit Victoria en matière de SST et comment elle parvient à développer son pouvoir d’agir face à ces blocages.

7.4. La gestion des questions de SST : entre activité empêchée et développement du pouvoir d’agir

Les données sur l’activité de Victoria que nous avons convoquées dans le précédent point nous ont déjà donné une première idée des difficultés qu’elle a rencontrées et des ressources qu’elle a développées en matière de SST.

En matière de SST aussi, certains empêchements semblent tenir à la balkanisation de son travail, comme Victoria le résume :

« Entre l’envie que t’as de faire – parce que la pénibilité et le stress c’est des sujets qui m’intéressent parce qu’il y a des choses à faire – et l’énergie que tu peux y mettre quand t’as géré tes machins, trucs et tes bidules, ça commence à être compliqué... »

Nous avons également constaté que ces empêchements résident dans la représentation que peuvent avoir les autres acteurs locaux de sa fonction, qui se réduit souvent à l’administration du personnel. Toutefois, Victoria nous a par ailleurs expliqué avoir réussi à progressivement gagner en légitimité pour aborder les questions de SST.

Mais il y a davantage à dire sur la gestion des questions de SST par Victoria. Dans ce point nous allons nous intéresser plus en détail sur la façon dont se caractérisent les contraintes et les empêchements en matière de SST, et comment Victoria parvient à développer malgré tout des ressources pour aborder ces questions-là.

7.4.1. L’irruption du réel face aux réalités budgétaires, organisationnelles et culturelles

Dans l’usine de Victoria, comme dans toutes les autres usines, la mise en œuvre des démarches de prévention du stress et de la pénibilité a provoqué ce que Daniellou avait appelé une « irruption du réel » (communication personnelle), c’est-à-dire une prise de conscience collective de la réalité des situations de travail.

Cette prise de conscience s’accompagne souvent d’une attente en termes de mesure de prévention, chez les acteurs concernés par les situations de travail et les représentants du personnel, et parfois d’un sentiment de “devoir d’agir” chez les encadrants et les dirigeants.

Les diagnostics ergonomiques à l'origine de l'irruption du réel

Dans le cadre de la démarche de prévention de la pénibilité, la prise de conscience a été en particulier favorisée par la réalisation et la restitution des prédiagnostics et des diagnostics par des ergonomes consultants. Sur le site de Victoria, des analyses ergonomiques ont été réalisées sur 13 postes de travail, comprenant chacun plusieurs situations de travail. Ces analyses ont souvent pointé des dysfonctionnements, des risques pour les salariés ou la production, et des transformations nécessaires. Et chaque restitution a été ponctuée par un : « Et maintenant qu'est-ce vous allez faire ? » des représentants syndicaux, symbole de l'attente qui est générée par la démarche.

Les démarches mises en œuvre en faveur de l'intégration des salariés en situation de handicap et les analyses réalisées par les ergonomes ont également permis de libérer la parole et de mettre en lumière des situations individuelles préoccupantes. Les prédiagnostics et les investigations de Victoria ont par exemple permis de révéler qu'un des salariés du site souffrait de problèmes cardiaques et que certaines tâches lui étaient très coûteuses. Jusqu'alors, le problème était géré entre lui et sa hiérarchie, qui l'autorisait à prendre tous ses vendredis en congés ou en repos, pour récupérer.

Cependant, durant les entretiens avec Victoria et plus largement durant nos interventions sur son site nous avons pu constater à de multiples reprises que les questions budgétaires sont souvent un point de blocage dans la mise en œuvre de mesures de prévention pourtant voulues par la RRHL. Nous avons nous-même vécu cette difficulté dans le cadre de notre intervention sur l'accueil et le BCU de l'usine, qui n'a pas permis d'aboutir aux principales transformations qui avaient été validées par les membres de l'accueil, du BCU et par la RRHL, et qui avaient fait l'objet d'un devis par une entreprise extérieure.

Nous : « Alors sur le cas du BCU, on va peut-être pouvoir se débrouiller pour avoir une part du budget via l'accord handicap, mais sur le reste, est-ce qu'on va avoir des ressorts pour obtenir un peu plus de sous ? »

Victoria : Des ressorts, c'est là le problème. Moi, je t'ai dit tout à l'heure : "J'ai un regret, quand on a fait les travaux au niveau du bâtiment du laboratoire, qu'on n'ait pas pu mettre des ergonomes". Mais parce que dans l'esprit de tout le monde c'est un budget en plus. D'où on le sort ? Quand t'as un budget qui est serré et qui est juste suffisant pour faire tes travaux d'entretien dans l'année, par quel bout on va le payer ? Et puis derrière on se demande : "Est-ce que l'ergonome va pas nous faire des trucs qui vont nous coûter cher ?". »

Les problématiques budgétaires ne concernent d'ailleurs pas uniquement la mise en œuvre des transformations nécessaires, mais également la réalisation même des diagnostics et des formations-actions par les ergonomes :

« Attends, des sites comme le notre, où t'es sans arrêt à trois francs six sous près, pour faire un truc, tu dis : "On va mettre 20 000 €, formation comprise, sur le tapis, pour"... T'as tous les regards qui se tournent vers toi : "Attends, la RH elle a fumé quoi ?" [rires]. T'as [un responsable production] qui dit : "Moi je pourrais changer mes pompes, mes machines, mes trucs avec tes 20 000 €". »

Les contraintes sont d'autant plus élevées en matière de financement des formations, que plus de la moitié du budget formation est accaparée par les formations – souvent réglementaire – à la sécurité du travail et à la sécurité des processus qui sont, comme nous l'avons évoqué *supra*, une préoccupation forte dans l'industrie chimique.

À travers ce témoignage, nous voyons encore une fois qu'au delà des blocages budgétaires, la mise en œuvre de certaines démarches de prévention par la RRHL est aussi mise en difficulté par les représentations que peuvent avoir certains acteurs clés de son rôle et de l'utilité des démarches de prévention qu'elle propose.

Ce témoignage permet également de prendre encore un peu mieux la mesure de l'impact de la situation économique et financière du site sur la mise en œuvre de démarches de prévention.

Nous pourrions résumer la problématique de Victoria en disant que dans un système économique sous tension, la moindre dépense doit se confronter à la « rationalité limitée » (Simon, 1983 [1947]) de ses agents.

Toutefois, l'origine des empêchements qu'expérimente la RRHL en matière de prévention de la pénibilité ne se limite pas aux questions budgétaires. Il s'agit pour cette mission aussi d'une question de moyen temporel, de temps que Victoria et son équipe peuvent y consacrer :

« Je pense que la pénibilité, c'est des sujets qui, quelque part, n'existaient pas au moment où on a basculé en CSP et tu te rends compte que ce sont des sujets qui bouffent du temps, qu'il faut expliquer, qu'il faut être là, qu'il faut vendre le truc. »

Nous avons également pu constater que sur certains sujets Victoria fait face à des blocages culturels. Pour nous, un exemple marquant est celui de l'étude sur les rythmes successifs alternants – le travail posté.

En effet, dans le cadre de la démarche de prévention de la pénibilité, la direction RH de l'Entreprise A a souhaité réaliser une étude dans plusieurs établissements afin d'évaluer les effets des différents systèmes horaires sur le sommeil (voir section 5.2.5 p.159). Cette étude se basait sur le remplissage d'un questionnaire et d'un « calendrier de sommeil », dans lequel les opérateurs devaient en particulier préciser leurs heures de sommeil, d'éveil, de sieste, les moments de baisses de vigilance, ceci durant plusieurs semaines. Pour que l'étude soit menée à bien, nous avons donc besoin de la collaboration des salariés postés.

Le site de Victoria a été choisi parmi d'autres pour réaliser cette étude, car il faisait partie des sites où le poste du matin, qui est généralement considéré comme le plus

“pénible”, commençait le plus tôt : 03 h 30. Il s'agit d'un horaire qui avait été choisi par les salariés eux-mêmes, par vote. Au delà de l'étude, notre objectif était aussi d'opérer une sensibilisation, afin d'ouvrir le débat sur un possible changement d'horaire – qui auraient là aussi finalement été décidé par les salariés.

Le constat de Victoria, que nous partageons, est que si les opérateurs ont pour beaucoup joué le jeu en remplissant les calendriers de sommeils et les questionnaires, pour pouvoir mettre en place l'étude, Victoria a dû faire face à une certaine culture de la défiance envers la fonction RH et la direction :

« Tu vois les rythmes alternants, l'histoire de l'étude, ils se disent : “Punaise, qu'est-ce qu'elle est en train de nous faire ?”. Ils se posent des questions : « Qu'est-ce que vous voulez faire comme rythme de travail derrière ? On va nous faire des postes avec des plages horaires différentes ? Les remplaçants comment ils vont faire ?”. Ils sont persuadés que tout est emballé déjà, que je veux monter mon truc, de façon machiavélique [rires – non machiavéliques]. »

Autrement dit, en matière de prévention de la pénibilité, Victoria doit faire face à une forte attente, en composant avec des marges de manœuvre réduites par les déterminants organisationnels, économiques et culturels de son travail.

Irruption du réel et empêchements dans la prévention des RPS

Si les empêchements ont parfois pris d'autres formes que dans la prévention de la pénibilité, nous pouvons faire un bilan comparable de la mise en œuvre de la démarche de prévention du stress.

En matière de risques psychosociaux, l'irruption du réel a été favorisée par une certaine libération de la parole, permettant de faire remonter les situations mal vécues dans certains services :

« La démarche stress libère la parole. Et c'est très bien. C'est très bien parce qu'aujourd'hui les gens verbalisent beaucoup plus. C'est ce qu'on se disait ce matin avant que tu arrives, parce qu'on avait un échange sur le stress au service technique avec [le directeur d'usine]. Médicalement, la souffrance, elle est moins forte parce que les gens arrivent à verbaliser leur souffrance. »

Mais face aux problématiques organisationnelles et managériales que semblent mettre à jour les indicateurs et les remontées des salariés, Victoria est parfois dans une situation délicate, dans laquelle elle doit mettre en discussion les méthodes managériales d'encadrants du même niveau hiérarchique qu'elle :

« Mais derrière cette souffrance, il y a quand même une problématique organisationnelle et puis il y a une grosse, grosse problématique managériale. C'est énorme, c'est sur tous les services où ça remonte ces problématiques managériales jusqu'à des membres du CODIR. Tu te dis : “Attends, HSE, service technique, maintenant. Et le prochain c'est qui ?”. »

« Alors le service technique c'est surtout [l'infirmière] qui les a vus, mais à un moment donné ça a été un des contremaîtres qui a dit : "Moi je parle, il faut qu'on parle organisation, il faut que je parle de mon boulot, il faut que je parle de mon chef", sachant que le chef il est généralement du même niveau que moi. Donc je revois le chef, je lui dis qu'il y a un truc qui va pas, en même temps j'ai l'impression d'être dans la délation de quelqu'un qui peut tout dire avec moi. J'ai un positionnement qui est pas évident avec des gens qui m'écoutent pas forcément non plus. Je trouve qu'on n'est pas préparés à ce genre de chose. »

Nous comprenons dans ces extraits que les missions d'accompagnement de l'encadrement et de prévention des RPS peuvent être rendues complexes par un positionnement parfois ambigu. Le cas évoqué met d'ailleurs à l'épreuve le modèle que nous avons proposé dans le chapitre 4, car dans cette activité de prévention Victoria se trouve partagée entre plusieurs rôles : encadrant, comme acteur qui peut participer à l'activité métafonctionnelle collective avec le contremaître ou son chef de service, et comme un agent médiateur qui fait remonter des informations sur le travail du contremaître à son chef de service. Nous percevons ici encore mieux comment son positionnement de marginal sécant peut aussi être une source d'empêchement pour gérer certaines questions de SST.

Au positionnement complexe de Victoria s'ajoute, là aussi, une disponibilité réduite pour gérer la démarche de prévention du stress chez elle et son équipe. Et ce manque de ressources temporelles peut également affecter une autre ressource qui est sa légitimité à intervenir sur cette problématique :

« Moi j'avais une alternante qui travaillait bien sur le stress, je suis un peu embêtée de l'avoir perdue, je pense qu'on va reprendre quelqu'un parce qu'on a d'autres sujets importants : il faut qu'on refasse notre règlement intérieur, il va y avoir d'autres choses, donc on va avoir besoin d'un renfort. J'avoue que si j'arrivais à repêcher l'alternante ça m'arrangerait bien, parce qu'elle était dans le sujet, elle avait déjà planché, elle savait de quoi elle parlait, parce qu'elle était moteur. En tant que RH, tu peux pas être au quotidien et tu peux pas porter ce genre de sujet au quotidien, il faut quelqu'un qui puisse être là quasiment au quotidien sur ce genre de sujet. [La technicienne RH] elle a pas le temps, moi j'ai pas le temps, et tu te rends compte que quand tu perds du temps parce que t'as un accord à négocier, t'as un règlement intérieur, t'as un machin, un truc, et ben tu perds de la crédibilité sur la démarche. »

Par ailleurs, grâce à nos entretiens avec Victoria et nos observations sur la façon dont ont été traitées les situations de « sur-stress » dans l'usine, nous avons également compris qu'il y avait une certaine dépendance des acteurs de la prévention aux indicateurs chiffrés sur le stress.

Durant nos entretiens, nous avons discuté avec Victoria de la situation critique dans un des ateliers. La RRHL nous a expliqué qu'elle présentait un problème chez

plusieurs salariés, mais qu'il lui manquait une preuve chiffrée – les résultats des questionnaires de l'OMSAD¹ – que la situation s'était dégradée :

Victoria : « Je pense qu'il y a un peu les mêmes problématiques à l'unité Poudres. Mais le problème aujourd'hui c'est que les résultats de l'OMSAD ne permettent pas de dire s'il y a du sur-stress aux Poudres, parce que l'effectif ne nous le permet pas. [...]

Nous : Malgré le fait que l'OMSAD ne te permette pas de le dire, qu'est-ce qui te fait dire qu'il y a quand même du sur-stress ?

Victoria : Euh, je pense qu'il y a du sur-stress parce qu'aujourd'hui de temps en temps t'as des réactions un petit peu dures des gars. Les gars, au bout de cinq ans, tu sais quand ça va et quand ça va. T'as des réactions pour le moment qui grattent un peu, le ras-le-bol d'être un peu en pompier. On s'est retrouvés samedi matin, le chef de poste qui devait venir l'après-midi a eu un empêchement parce que sa femme a dû être hospitalisée d'urgence. Donc plus de chef de poste pour le poste de samedi après-midi. En gros : "Qu'est-ce qu'on fait ?". Donc le chef de poste qui était là le samedi matin me dit : "Écoutez, je trouve personne, les gars disent 'non', les gars veulent pas". Je lui ai dit : "Il y a pas 36 solutions, vous allez faire quatre heures de plus et je vais appeler celui de nuit, je vais lui dire de venir quatre heures de plus". Mais t'as des réactions, tu sens qu'il y a des moments de ras-le-bol : "Il y en a marre", "On trouve pas les gars", et je me demande si c'est pas dans ces moments-là, de ras-le-bol, qu'on a des accidents... »

Le cas évoqué par Victoria peut paraître étonnant. À cause d'un effectif trop faible pour avoir des statistiques représentatives à partir des questionnaires de l'OMSAD, elle semble empêchée d'agir sur une problématique dont elle paraît comprendre les principales raisons – le manque récurrent d'effectif – et les possibles conséquences – de la tension et des accidents du travail.

Cette dépendance aux indicateurs n'est pas propre à la question des risques psychosociaux. Pour expliquer leur manque de pouvoir d'agir dans la prévention de la pénibilité, les professionnels RH ont souvent invoqué le fait que les seuils définis dans la loi et l'accord n'étaient pas dépassés.

Cet attachement aux indicateurs chiffrés peut parfois s'expliquer par une volonté de se protéger juridiquement – ce qui est notamment le cas en matière de pénibilité. Mais nous l'interprétons également comme un besoin de pouvoir utiliser des arguments probants, chez une RRHL qui n'est pas encore suffisamment légitime, aux yeux des autres acteurs, pour aborder des questions managériales et organisationnelles délicates, et qui ne se sent pas encore pleinement à l'aise avec les questions de SST :

« [La pénibilité] c'est aussi un domaine sur lequel tout le monde se cherche, moi j'y vais avec beaucoup d'humilité, parce que ce sont des domaines qui sont nouveaux pour nous aussi. [Le DS CGT], l'autre jour, il me disait : "Moi, la pénibilité, je suis pas complètement à l'aise". Je lui ai dit : "Mais attendez, mais moi pareil, comme pour le stress, j'y vais avec beaucoup d'humilité". Ce sont des domaines que nous, RH, on ne maîtrise pas non plus. »

¹ Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression

En matière de prévention du stress, de prévention de la pénibilité ou de prise en compte des situations de handicap, nous comprenons donc que le travail de Victoria en matière de SST est caractérisé par une forte attente, autour de nombreuses problématiques, et de nombreuses sources d'empêchement. Autrement dit, la RRHL doit faire face à une *irruption massive du réel* avec des marges de manœuvre situationnelles réduites.

Le défi de l'irruption du réel

L'irruption du réel est une des fins, sinon un des outils, de l'intervention ergonomique : faire en sorte que des acteurs éloignés du "terrain", mais qui définissent certains déterminants de l'activité des opérateurs, puissent prendre conscience de la réalité du travail de ces derniers. Mais l'irruption *massive* de ces réalités constitue une problématique pour la RRHL qui, avec des marges de manœuvre réduites, ne peut pas répondre de façon immédiate à toutes les attentes induites par cette irruption du réel.

Il est en effet probable que cette irruption du réel place la RRHL face à des situations devenues insupportables pour les salariés, dont les défenses psychiques ont été brisées par un regard nouveau sur leur travail et par des recommandations d'ergonomes ou de groupes de travail qui leur font percevoir un « autre possible ». Nous partageons ici le point de vue de Sartre (1943, p. 479) qui soutenait que « c'est à partir du jour où l'on peut concevoir un autre état de choses qu'une lumière neuve tombe sur nos peines et sur nos souffrances et que nous décidons qu'elles sont insupportables ». En ce sens, si les marges de manœuvre de la RRHL et plus généralement celles des responsables du site ne permettent pas de transformer ces situations devenues insupportables, il y a un risque que l'irruption du réel cause plus de dégâts que de bienfaits.

Nous ne voulons pas laisser entendre ici qu'il est nécessaire de maintenir ces défenses et préférable de favoriser le silence organisationnel pour ménager la RRHL. Nous voulons souligner que l'irruption massive du réel représente souvent un défi pour la RRHL et plus largement pour la direction du site. Pour répondre à ce défi, il est nécessaire d'anticiper et de pouvoir réguler les moyens en matière de formation, d'effectifs, les moyens financiers, organisationnels, qui devront être dédiés à la mise en œuvre des démarches de prévention qui sont prescrites en central. Autrement dit, de nouvelles contraintes devraient générer de nouvelles ressources, ou *a minima* générer de nouveaux espaces pour les développer. Sans ce développement des ressources, c'est la santé de la RRHL et des salariés qui est mise en jeu.

La nécessité d'anticiper et réguler les moyens nécessaires à la mise en œuvre des démarches de prévention nous pousse une nouvelle fois à aller nous intéresser aux espaces de discussion entre les professionnels RH locaux et centraux, et entre les encadrants fonctionnels et opérationnels des RRHL. Ce que nous aborderons dans le chapitre suivant.

Toutefois, si le bilan que nous faisons jusqu’ici de la mise en œuvre des démarches de prévention montre avant tout les difficultés rencontrées par la RRHL, nous allons voir dans la section suivante que Victoria a également su développer des ressources face à ces difficultés.

7.4.2. La gestion des démarches de prévention : un pouvoir d’agir en développement

Nous l’avons déjà vu dans la section 7.3, grâce à sa présence sur le terrain notamment dans le cadre des astreintes, grâce à sa participation au CHSCT et “grâce” aux accidents du travail qui génèrent des charges de travail supplémentaires en administration du personnel, Victoria estime avoir gagné en légitimité pour aborder les questions de SST dans l’usine.

Mais le développement de ses ressources et de ses marges de manœuvre en matière de prévention ne se limite pas à ce gain de légitimité. En matière de prévention des RPS, Victoria est par exemple parvenue à construire un lien entre sa mission de prévention et sa mission de gestion des formations. Elle s’est en effet reposée sur des formations au management et à la prévention du stress pour faire évoluer les méthodes de gestion et de détection des situations critiques chez ses encadrants :

« Là, on se rend compte que tous les nouveaux encadrants, que ce soit [le DS CGT], le contremaître des Poudres, on les forme non seulement sur les parcours de formation du “Passeport manager”, donc tout ce qui est “Manager le social”, “La dimension financière”, “Les fondamentaux du management”, mais on leur impose d’aller aussi sur la formation “Prévenir le stress”. On verra aussi dans 5 ans comment ça aura pris, mais je crois qu’on est en train d’installer un regard différent des encadrants sur le management, sur le stress, sur la pénibilité. »

Ce que nous explique finalement Victoria dans cet extrait, en reprenant notre modèle d’analyse (figure 18 et figure 19, p. 143 et p. 145), c’est qu’elle a cherché à agir sur les déterminants individuels de l’activité métafonctionnelle des encadrants. Pour la RRHL, les formations à l’encadrement et à la prévention du stress représentent un moyen d’agir sur la capacité des encadrants de porter un regard neuf sur leurs situations de travail, de leur donner un autre sens. En d’autres termes, la RRHL se sert du développement de l’activité métafonctionnelle des encadrants pour développer ses ressources en prévention.

Victoria souligne toutefois que les résultats de ce type d’action ne peuvent pleinement s’apprécier qu’à long terme : « on verra aussi dans 5 ans ». Nous pouvons ainsi mieux mesurer ici les différentes temporalités de l’activité de prévention de la RRHL. En effet, si les activités inscrites dans les processus de sélection et de mobilité des encadrants et le choix de leur formation peuvent être circonscrites à quelques semaines ou quelques mois, il faut parfois attendre des années avant que cette activité produise certains résultats escomptés. Pour la RRHL et son encadrement, l’évaluation de l’efficacité de son activité de prévention est donc une tâche complexe, qui demande parfois beaucoup de patience.

Les jeux d'alliance comme outils de développement des marges de manœuvre

En matière de prévention du stress, Victoria n'a pas seulement développé ses marges de manœuvre grâce aux formations, mais également en construisant une solide coopération avec le SIST et plus particulièrement avec l'infirmière de l'usine :

« Après [l'infirmière], elle passe une tête régulièrement. Elle détecte des trucs, elle vient me voir en disant... Concrètement sur le service technique, il y a un problème de management, et à tous les niveaux jusqu'au chef de service. Et [l'infirmière] elle est [au coefficient] 275, donc, à un moment donné, c'est pas elle qui peut faire du rentre-dedans. [...] Elle tire souvent la sonnette d'alarme, mais il y a quand même des problèmes managériaux sur des niveaux qui sont hiérarchiquement très supérieurs au sien. Bien souvent, c'est sur des questions d'organisation et de management qu'elle vient me solliciter. Elle vient chercher un appui. L'autre jour dans les débats, les discussions qu'on avait sur le sur-stress, il y avait [l'infirmière], [le chef du service technique]. Elle a dit : "Écoutez, [chef du service technique], il y a un truc qui va pas dans l'aménagement des bureaux. Vous mettez deux gars qui ne s'entendent pas en face, et ils sont en face à face. Ils s'entendent pas. Ça peut pas aller. L'aménagement du bureau il faut le changer. Il faut revoir les choses". Lui : "Non, non, non, hors de question. Ça restera comme ça". Donc, à un moment donné, ça sera à moi de reprendre le truc. Il y a ce binôme RH-service de santé au travail, et ça depuis le début de l'observatoire du stress. »

Nous comprenons ici que Victoria s'appuie sur l'infirmière pour obtenir des informations sur la situation psychosociale au sein des services et lui vient en support face à certaines problématiques. Autrement dit, Victoria et l'infirmière ont construit une forme de coopération qui échappe aux structures organisationnelles. Il y a une forme *d'alliance* qui s'est construite entre la RRHL et l'infirmière, qui leur permet de développer leurs ressources, leurs marges de manœuvre.

Au sein de l'observatoire du stress, Victoria et l'infirmière du siège n'ont pas seulement construit un « binôme », elles sont également parvenues à construire de nouveaux indicateurs pour évaluer les situations critiques en termes de RPS :

« On a pris notamment comme indicateur le taux d'absentéisme. Sur l'observatoire du stress, il y a un autre indicateur qu'on regarde, côté médical et côté RH, qui est le nombre de salariés – si je prends mon cas – qui viennent me voir, pour des questions autres que des questions pratico-pratiques, de mobilité, pour signer un avenant, etc. Il y a des gens qui ont besoin de venir parler, de venir dire à un moment donné qu'ils vont pas bien. Donc on essaie de comptabiliser ces entretiens-là, donc des entretiens qui ne sont pas bordés par un entretien de carrière ou un EIA ou juste pour faire un point sur un départ à la retraite. Donc des rendez-vous avec des salariés qui sortent des rendez-vous classiques. »

Ainsi dans une forme d'activité métafonctionnelle, Victoria analyse son activité fonctionnelle et l'activité fonctionnelle de l'infirmière, pour créer un indicateur, une nouvelle ressource pour sa propre activité fonctionnelle. Pour nous il y a ici une certaine analogie entre ce qu'évoque Victoria dans cet extrait et les exemples évoqués

par Falzon (1994) pour illustrer la notion d'activité métafonctionnelle. Le fait que Victoria et l'infirmière comptabilisent et catégorisent les entretiens et qu'elles en fassent un indicateur fait par exemple écho à l'activité métafonctionnelle des pompiers stationnaires – ceux qui répondent au téléphone – qui, à partir des cas spécifiques qu'ils rencontrent, créent de nouvelles catégories d'incident dans leur système informatique pour mieux préparer les futures interventions. Le cas de Victoria fait également écho à l'activité métafonctionnelle du patron-pêcheur qui enrichit ses cartes maritimes en fonction de son activité fonctionnelle (filets accrochés, quantité de poisson, etc.) dans l'optique de futurs passages (Falzon, 1994, pp. 6-9). Pour Victoria, comme pour le pompier ou le pêcheur, il s'agit de prendre un certain recul sur son travail, d'avoir une réflexion qui s'appuie « sur l'action » mais qui ne profite pas immédiatement au « cours d'action » (Schön, 1983). L'activité métafonctionnelle ne sert pas à créer des ressources pour gérer la situation présente, dans une forme de « régulation chaude » (Terresac (de) et Lompré, 1996), mais elle sert à développer des ressources pour une activité future.

La RRHL développe aussi l'activité métafonctionnelle d'autres acteurs

Victoria ne s'affaire pas uniquement à alimenter sa propre activité métafonctionnelle. Sans qu'elle le formule en ces termes, nous avons identifié dans certaines de ses démarches une volonté d'alimenter l'activité métafonctionnelle individuelle et collective de certains salariés de l'usine. C'est notamment le cas des formations au management et à la prévention du stress, sur lesquelles elle compte pour faire évoluer le regard des encadrants sur leur rôle et sur le stress, comme nous l'avons déjà évoqué *supra*.

Un autre exemple nous a marqué durant nos entretiens. Il s'agit de la mobilité interne du DS CGT, qui en changeant de fonction a aussi changé d'unité, passant de l'unité Liquide à l'unité Poudres. Pour Victoria l'objectif de cette mobilité ne se limite pas à faire évoluer un salarié, et à conserver les compétences nécessaires dans l'unité Poudres. Pour la RRHL, cette mobilité sert aussi à faire évoluer le regard des autres salariés sur le fonctionnement de leur unité en introduisant un agent "perturbateur".

« C'est-à-dire que quand on est arrivés avec [le directeur d'usine] sur le site, les deux unités fonctionnaient en silo, c'était unité Poudres d'un côté, unité Liquide de l'autre. Puis alors, on se mélangeait pas. Donc les mecs de l'unité Poudres montaient du sécheur, gentiment, avec plutôt des CAP de boucher ou de boulanger qui montaient gentiment vers des niveaux de chefs de poste, pas formés au management. Et côté unité Liquide, on avait "les seigneurs de l'unité Liquide" qui venaient d'ailleurs parce qu'il fallait quand même une population qui venait d'autres usines. Et les deux se mélangeaient pas. [...] Alors que des gens aillent de l'unité Poudres vers l'unité Liquide ça se faisait, parce que t'allais vers "l'unité des seigneurs". Par contre, aller de l'unité Liquide vers l'unité Poudres : "Jamais !". Et puis on a eu progressivement des mouvements, et le mouvement le plus fort ça a été celui du [DS CGT], qu'on avait pressenti déjà une première fois et qui nous a dit : "Jamais, jamais, je n'irai dans l'unité Poudres". Et puis un jour il est venu me voir en me disant : "Peut-être bien". Et en fait depuis, on a d'autres gars de l'unité Liquide qui sont prêts à revenir côté unité Poudres. Et ça va forcément enrichir l'unité Poudres d'une expérience qui est quand même plus pointue techniquement côté unité Liquide, avec des gens qui ont un autre bagage technique en face. Aujourd'hui ils ne le ressentent pas, mais ça va forcément changer la donne avec un [DS CGT] notamment, qui arrive de l'unité Liquide en disant : "Mais, moi à l'unité Liquide, il y avait des supports de formation qui étaient vachement cadrés et il y a pas ça côté unité Poudres. Donc ils arrivent avec leurs attentes et ça crée une émulation continue. »

« C'est-à-dire que quand, enfin, les Poudres auront compris qu'il faut travailler différemment, qu'il faut mettre peut-être un peu d'intelligence dans certaines tâches, ceux qui l'auront compris passeront le message aux autres. C'est pour ça, j'en reviens [au DS CGT], qui était à l'unité Liquide, qui a fait les choses différemment, il donne un autre sens, il met de l'intelligence dans ce qu'ils font... L'autre jour, dimanche, j'ai fait ma tournée d'astreinte avec [le DS CGT], on a fait le tour de l'unité Poudres, on est allés voir. Aujourd'hui je pense que son regard de chef de poste est différent d'un regard d'un autre chef de poste qui est aux Poudres depuis qu'il est bébé. T'as un regard plus critique. »

Certains termes employés par Victoria ont pour nous une connotation forte : « il donne un autre sens », « ça crée une émulation continue ». Ils sont pour nous révélateurs d'une volonté de la RRHL d'alimenter et d'animer une activité métafonctionnelle collective voire une activité collective de régulation du système organisationnel et technique (ACR).

Les extraits révèlent aussi que pour parvenir à redynamiser ces activités collectives, Victoria modifie les déterminants de ces activités en changeant les acteurs qui y participent. En effet, Victoria introduit un acteur censé penser et agir autrement pour donner à voir « un autre état des choses », pour que les autres acteurs pensent et agissent autrement. Avec ce mode de transformation du travail, la RRHL foule ce qu'il nous paraît être une des zones interdites, sinon une des *terras incognitas* de l'ergonomie. Les enseignements que nous avons suivis et la littérature que nous avons consultée en ergonomie abordent très peu les mobilités des salariés comme un outil de transformations du travail. Dans notre discipline, généralement seuls la transformation des déterminants externes, la formation et le partage des savoir-faire,

des expériences et des logiques d'action/d'organisation, sont considérés comme les leviers de transformation du travail. Le cas de la mobilité du DS CGT évoqué par Victoria nous montre donc que les professionnels RH peuvent représenter une ressource pour les ergonomes, au delà de leur position de marginal sécant et de leur rôle dans les questions de SST. À travers leur expertise et leur participation aux processus de décision en matière de mobilité et de recrutement, les professionnels RH offrent peut-être un nouveau domaine à investir pour les ergonomes afin d'agir sur les « déterminants des déterminants » (Daniellou et Chassaing, 2014).

L'empêchement de l'activité collective comme moyen de régulation

Cependant si Victoria semble chercher à favoriser l'activité métafonctionnelle collective voire l'ACR dans les ateliers de l'usine, nous avons compris qu'elle cherchait parfois à freiner, réduire les marges de manœuvre de cette activité collective. Elle nous a donné deux exemples qui illustrent notre analyse :

« Par exemple, là, cette semaine, toute la partie pénibilité, la préparation des réunions sur les cabines rondier : il y avait [deux membres de l'équipe HSE], [le secrétaire du CHSCT] et moi. Le responsable HSE, concrètement, n'a pas bougé, [l'autre membre de l'équipe HSE] bougeait bien et [le secrétaire du CHSCT] c'est pas non plus lui qui allait piloter le truc. Donc il fallait quelqu'un qui pilote le truc, quelqu'un qui dise : "Moi je propose qu'on fasse comme ça, comme ça", il faut qu'il y ait un *input* à un moment donné pour que la réunion, on y passe pas trois heures. Une fois que la réunion est préparée, effectivement, tu valides en un quart d'heure. On peut pas se retrouver avec [le secrétaire de CHSCT] qui va tirer dans un sens, le responsable HSE qui tire dans l'autre et [l'autre membre de l'équipe HSE] au milieu. Il faut donc que se soit préparé pour que ça aille vite le lendemain. »

« Moi, de toute façon c'est ma pratique, je prépare avant. Parce que si t'es là à réfléchir tous ensemble, tu vas pas là où tu veux aller. La réunion elle est efficace quand tu l'as préparée avant. Sinon tu pars dans le vide. Et puis t'as des réunions, par exemple là où il y avait les histoires de chantiers-écoles, si t'es pas un peu leader et que tu ne prépares pas... pfft. Si t'attends que ce soit les autres, ça va pas se faire. »

Ce qui nous a marqué dans ces extraits ce n'est pas le fait que Victoria prépare ses réunions, mais le principal argument mobilisé pour justifier cette préparation : gagner du temps. Dans l'exemple qu'elle donne, Victoria préfère préparer la réunion en verrouillant certains choix pour avancer rapidement plutôt que de stimuler de possibles avis contradictoires – où chacun « tire dans un sens », de nouvelles propositions, qui nécessiteront un certain temps de débat, de discussion. La réunion ne sert pas à instruire et débattre des choix, elle ne sert qu'à les valider.

Il y a donc un risque de voir le gain de temps se faire au détriment d'une véritable activité collective dans laquelle le débat doit être possible sur les règles, sur les critères du travail bien fait, dans laquelle les compétences de chacun doivent être reconnues, dans laquelle il doit y avoir une réflexion conjointe sur les situations de travail (Caroly, 2010). Une réunion "trop bien" préparée, dans laquelle l'analyse du

problème est verrouillée et les solutions trouvées par la RRHL, ne permettra pas ce débat. Elle ne permettra ni de reconnaître les compétences des autres acteurs, ni de réaliser une analyse commune du problème et des solutions. Tout juste cette réunion permettra de partager un référentiel opératif commun, qui aura été défini par la RRHL.

À la lumière de ce que nous avons déjà évoqué dans ce chapitre, nous comprenons facilement les raisons qui poussent Victoria à gagner du temps. Comme nous l'avons vu, son emploi du temps est déjà très chargé. En préparant la réunion, l'objectif de Victoria est donc de s'offrir les marges de manœuvre nécessaires pour réaliser ses autres missions, ou en tout cas de ne pas les réduire. Mais, dans ce cas, cette préservation des marges de manœuvre de la RRHL passe par une réduction des marges de manœuvre de l'activité métafonctionnelle collective et de l'activité collective de régulation d'autres acteurs de l'entreprise.

Le risque ici pour la RRHL est qu'à terme elle doit faire face à une forme de défiance chez des acteurs qui ne se sentent pas écoutés, et/ou à une forme de passivité, d'acteurs qui attendent qu'elle prenne – “comme d'habitude” – toutes les initiatives. En relisant l'extrait, nous pouvons justement nous demander si les acteurs qui ne « bougeaient pas » ne doivent pas leur passivité à une répétition des réunions de *validation*, dans lesquelles leurs compétences et leurs connaissances ne sont pas valorisées. La RRHL s'expose ainsi finalement à une fragilisation du « collectif de travail » (Caroly, 2010).

Cet extrait souligne par ailleurs que ce n'est pas parce que les accords, comme celui de la prévention de la pénibilité, prévoient des « groupes de travail », que ces groupes feront nécessairement *leur travail* d'analyse collective des situations et d'élaboration conjointe des transformations. En d'autres termes, comme le souligne De Terssac et Chabaud (1990), la coopération ne se décrète pas, elle se construit.

Quelques aboutissements en matière de prévention

Soulignons néanmoins pour conclure ce point que les efforts de Victoria dans la gestion de certaines problématiques de SST ont permis d'aboutir à des transformations notables. C'est notamment le cas d'un des « chantiers-écoles » qu'elle évoque dans le dernier extrait. Plus précisément, dans un projet qu'elle a piloté personnellement, dans le cadre la formation-action à l'analyse ergonomique du travail, il s'agissait d'évaluer la sécurité et la fonctionnalité d'une « cabine rondier »¹ et d'identifier un nouvel emplacement et une conception technique plus adaptée.

Pour faire aboutir le projet, elle a passé du temps sur le terrain, à observer et discuter avec les opérateurs concernés, et à restituer ses investigations, en instruisant

¹ Un espace de pause et de travail pour les opérateurs rondiers, c'est-à-dire les opérateurs qui réalisent des « rondes », en surveillant les installations et en intervenant si nécessaire.

les choix de conception à partir de l'analyse des situations que rencontrent les roudiers.

Pour nous cet exemple est une nouvelle preuve qu'avec du temps et une bonne connaissance du terrain, les professionnels RH peuvent être des acteurs moteurs dans les démarches de prévention.

7.5. Réflexions méthodologiques

Avant de mettre en perspective l'analyse du travail de Victoria avec ce que nous avons pu comprendre du travail d'autres professionnels RH, nous tenons à mener une réflexion sur certains outils méthodologiques que nous avons mobilisés pour réaliser cette monographie.

7.5.1. Apports et limites de la chronique d'activité

La chronique d'activité nous a permis d'avoir un aperçu de la diversité du travail réalisé par Victoria de façon non intrusive et sur une plage temporelle étendue. Elle nous a même permis d'avoir des données chiffrées sur son travail à domicile, ce qu'un ergonome peut difficilement obtenir à moins d'être très intime avec la personne observée.

Au delà des données brutes qu'elle a fournies, la chronique d'activité nous a également permis de relancer à plusieurs reprises la discussion avec Victoria et de développer des sujets qui n'avaient jusqu'alors pas été abordés durant nos entretiens. Autrement dit, cette chronique sert aussi d'amorce à l'explicitation de son travail.

Néanmoins, la méthodologie reste moins complète et précise qu'une observation directe de l'activité. Dans sa chronique, la RRHL n'a par exemple pas indiqué toutes ses interruptions de tâches ni toutes ses rédactions de courriel, et a donné des indications horaires approximatives, souvent arrondies à 5 minutes.

Par ailleurs, cette méthodologie est uniquement basée sur les déclarations de la RRHL. Si nous estimons que dans son cas il y avait peu de raisons "d'arranger" la réalité, dans d'autres cas de figure le risque est non nul que le travailleur "efface" ou "s'invente" des activités. Il est donc nécessaire de croiser les données produites grâce à cette méthodologie avec les données obtenues par d'autres moyens. C'est ce que nous avons fait grâce aux courriels, et aux entretiens.

Enfin, le remplissage du tableau a été qualifié de « fastidieux » par la RRHL. Un autre RRHL avait d'ailleurs accepté de remplir le tableau, mais a rapidement abandonné face à l'ampleur de la tâche. Avant de reconduire ce type de méthodologie, il nous semble donc nécessaire de mener une réflexion sur les moyens techniques qui permettent au travailleur de remplir la chronique. Abord de Châtillon (communication personnelle, 2016) avait notamment suggéré de créer une application *ad hoc* utilisable sur une tablette électronique.

7.5.2. Apports et limites de l'analyse des courriels

L'utilisation des courriels comme base de données est déjà une réalité dans de nombreuses disciplines (Hardin, Sarkis et P.C. URC, 2015, pp. 2-3), mais l'exploitation que nous en avons faite nous semble innovante en ergonomie de l'activité. En cela, nous avons finalement répondu à l'injonction de Guilbert et Lancry (2007, p. 321) et de Rogard et Béguin (Rogard et Béguin, 1997, p. 10) d'inventer de nouvelles méthodologies pour analyser le travail des cadres.

Nous avons utilisé cette base de données comme un moyen de mieux comprendre les relations entre la RRHL et les acteurs qui gravitent autour d'elle, comme un moyen d'explicitation de son activité et comme un moyen de reconstitution des histoires du site.

Les courriels offrent une trace tangible de l'activité de la RRHL en termes de prise et de transmission d'information, de prescription et de réception de la prescription. Ils permettent de reconstruire des chronologies, de croiser les données fournies par d'autres méthodes et comme la chronique d'activité, ils servent d'amorce à l'explicitation du travail lors des entretiens.

De plus, dans le monde de l'entreprise les expéditeurs signent souvent leurs courriels en précisant leur service et fonction, ce qui permet de facilement resituer leur rôle. Ainsi ces indications nous ont permis de trouver la fonction de certaines personnes dont Victoria ne citait que le nom durant nos entretiens.

Toutefois, les courriels n'offrent qu'une vision partielle des interactions de la RRHL. Bien d'autres interactions ont lieu par téléphone, en réunion, en entretien, etc. Ils peuvent même donner de fausses indications sur l'intensité des interactions, car certains acteurs qui discutent souvent avec la RRHL utilisent très peu les courriels. Il est donc là aussi nécessaire de croiser les données fournies par les courriels avec celles obtenues grâce à d'autres méthodes.

Par ailleurs, l'analyse que nous avons réalisée n'est basée que sur une seule semaine de courriels, d'une seule RRHL, avec de plus le risque qu'elle ait malgré tout décidé de filtrer certains messages sensibles. Une généralisation des conclusions de cette analyse serait donc hasardeuse. Mais nous persistons à penser que ces courriels sont un bon révélateur du réseau de la RRHL, de ses systèmes d'action et du type de sollicitation dont elle est l'objet.

Enfin, soulignons que le recueil de ces courriels n'a été possible qu'après avoir construit une solide relation de confiance avec la RRHL. Ce qui a pris du temps : nous n'avons formulé notre demande qu'un an et demi après avoir rencontré Victoria. La mise en œuvre de cette méthodologie semble donc difficilement envisageable dans des interventions courtes.

Nous concluons ce point en disant que si la chronique d'activité et le recueil des courriels restent des méthodologies perfectibles, elles ont néanmoins permis de porter un regard neuf sur le travail des professionnels RH et rendu plus tangibles de nombreux aspects de leur activité.

7.6. Point d'étape du chapitre 7

Cette monographie sur l'activité de Victoria, responsable RH d'une usine, nous a permis de comprendre de nombreuses choses sur son travail.

Nous avons tout d'abord pu saisir l'enjeu que représente la gestion du temps de travail, dans une activité fractionnée, souvent interrompue, souvent occupée par des imprévus, qui nécessite finalement d'allonger les journées de travail pour réaliser certaines tâches. Le phénomène de balkanisation de la fonction RH évoqué par Tyson (1987) apparaît comme une réalité dans le travail de Victoria.

Nous avons également pu mesurer comment son manque de moyens et son manque d'influence dans les processus de décision sont susceptibles de générer des empêchements en matière d'activité métafonctionnelle collective et en matière de gestion des questions de SST.

Mais nous avons aussi pu constater que Victoria est parvenue à progressivement développer des marges de manœuvre en matière de prévention, en participant au CHSCT, en allant sur le terrain, en construisant des alliances, en s'appuyant sur ses autres missions. Autrement dit, la multiplication des missions et le positionnement de marginal sécant ne sont pas fatalement sources d'empêchement, mais peuvent être aussi sources de développement du pouvoir d'agir.

Notre analyse du travail de Victoria ne nous permet donc pas de valider pleinement l'hypothèse 1, sur les effets de la multiplication des missions (voir section 4.5.2, p. 148). Mais elle nous incite à chercher les facteurs discriminants qui font de la multiplication des missions, des prescripteurs et des systèmes de travail des professionnels RH une source d'empêchement ou une ressource pour le développement du pouvoir d'agir.

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, un premier élément de réponse semble résider dans la capacité des professionnels RH à recueillir des informations fiables sur les situations de travail des opérateurs et à tirer une légitimité de leur connaissance du terrain. Ce qui tend à valider l'hypothèse 2.

Un deuxième élément de réponse se situe certainement dans la possibilité qu'ont les professionnels RH d'agir sur l'activité métafonctionnelle des acteurs qu'ils encadrent. En effet, le développement du pouvoir d'agir des acteurs RH semble parfois passer par une réduction ou un élargissement des marges de manœuvre des activités métafonctionnelles, en particulier collectives, d'acteurs clés de l'entreprise. Notre analyse nous invite donc à valider l'hypothèse 3.

Enfin, un troisième élément de réponse est à chercher dans la possibilité qu'ont les RRHL de participer à une activité métafonctionnelle collective et une activité collective de régulation sur leur propre travail. Pour nous, il s'agit avant tout de regarder comment se jouent les articulations entre les responsables RH locaux, les acteurs RH centraux, les acteurs de la chaîne de commandement opérationnel. Et il s'agit d'analyser comment les espaces de discussion permettent d'engager un véritable débat sur le travail des professionnels RH. Ce que nous ferons dans les deux prochains chapitres.

Cette monographie nous a par ailleurs permis d'apprécier l'apport des méthodologies que nous avons mises en œuvre. Si, isolément, elles ne suffisent pas à produire une analyse ergonomique du travail, la chronique d'activité et l'analyse des courriels de Victoria se sont révélées être des outils utiles à la quantification et à l'explicitation de son travail.

Afin de mieux appréhender les éléments généralisables de cette monographie, dans le chapitre suivant, nous allons mettre en perspective notre analyse du travail de Victoria avec ce que nous avons compris du travail d'autres professionnels RH.

CHAPITRE 8

MISE EN PERSPECTIVE AVEC L'ANALYSE DU TRAVAIL DE PROFESSIONNELS RH CENTRAUX ET LOCAUX

La monographie que nous avons réalisée sur le travail de Victoria restitue ce que nous avons saisi d'une situation singulière.

En nous basant sur d'autres entretiens, d'autres observations, d'autres collectes de documents, nous souhaitons faire état de ce que nous avons compris du travail d'autres professionnels RH autour des enjeux de SST.

Dans ce chapitre, notre objectif est de mettre en perspective la situation de Victoria avec celle d'autres acteurs RH et de mettre en lumière certaines caractéristiques de leur travail. Il s'agit d'identifier les empêchements que les professionnels RH rencontrent, mais également les marges de manœuvre qu'ils développent, autour des questions de santé et sécurité au travail d'une part et dans leur articulation avec leurs pairs, leurs hiérarchies et les autres fonctions de l'entreprise d'autre part.

8.1. Méthodologie de recueil et données utilisées

Pour mettre en perspective l'analyse du travail de Victoria avec l'analyse du travail d'autres professionnels RH, nous n'avons pas pu reproduire l'intégralité de la méthodologie que nous avons déployée pour comprendre l'activité de Victoria.

En effet, la mise en œuvre d'une chronique d'activité et la transmission des courriels pendant une semaine sont des méthodologies contraignantes pour le sujet et impliquent un niveau élevé de confiance avec le chercheur.

Nous avons donc surtout cherché à trianguler le recueil de nos données en menant des entretiens, en réalisant des observations et en collectant des traces documentaires de la prescription et de l'activité des professionnels RH.

Les entretiens ont été réalisés auprès d'acteurs RH centraux et locaux ainsi qu'auprès d'un directeur d'usine. Comme nous l'avons déjà indiqué pour notre analyse du travail de Victoria, nous avons réalisé des entretiens de type compréhensif (Kaufmann, 1996), visant une explicitation de leur activité (Vermersch, 2014 [1994])¹, durant lesquels nous avons principalement abordé certaines thématiques :

- le parcours professionnel de l'interviewé, ce qui l'a attiré vers la gestion des ressources humaines ;

¹ Voir également section 5.5.2, p. 172.

- la place des questions de SST dans son travail, ses pratiques en la matière, son approche, ses représentations, les problèmes rencontrés pour réaliser son travail et les ressources développées ;
- ses rapports avec les acteurs centraux, en particulier avec les acteurs de la direction RH et les dirigeants de sa *business unit* (BU) – lorsque l'entretien était avec un acteur local ;
- ses rapports avec les acteurs locaux – lorsque l'entretien était avec un acteur RH central ;
- ses rapports avec les autres fonctions, au niveau local (salariés, représentants syndicaux, directeur d'usine, responsable HSE, médecin du travail, etc.) et au niveau central (direction HSE, médecin coordinateur, BU, direction technique, autres pôles RH) ;
- l'organisation, en particulier temporelle, de son propre travail ;
- le travail à domicile, le soir et le weekend ;
- les espaces de discussion sur le travail auxquels il participe, sa possibilité de faire remonter ses difficultés, de débattre sur ses règles ;
- le rapport à son travail, ses satisfactions, ses mobiles, ses frustrations ;
- sa pratique du terrain.

Nous avons également réalisé des entretiens informels, avec des acteurs RH et des directeurs d'établissement.

Les observations que nous avons utilisées pour notre analyse ont essentiellement été réalisées dans le cadre de réunions auxquelles nous avons participé au niveau local (CODIR¹, GTPP, formations-actions à l'AET et CHSCT) et au niveau central (CCPP, séminaires RH, réunions paritaires).

Les documents que nous avons recueillis pour notre analyse sont notamment des diaporamas électroniques, un « calendrier social » et l'emploi du temps d'un RRHL.

8.2. La gestion du temps

Nous l'avons mis en évidence dans le chapitre précédent, la gestion du temps est apparue comme un indicateur et un déterminant majeur de l'activité de Victoria. Pour cette raison, il nous paraît primordial d'analyser la façon dont les professionnels RH de l'Entreprise A gèrent leur temps.

¹ Comité de direction.

8.2.1. Le déroulement de la journée : de fortes similitudes avec Victoria

Si chaque professionnel RH organise son travail quotidien de façon différente, en interrogeant d'autres responsables RH locaux, nous avons trouvé un certain nombre de similitudes avec ce que nous avons compris du travail de Victoria.

Nous avons en effet relevé une quasi-constante : seules les soirées semblent leur offrir l'isolement nécessaire à certains ouvrages. Parmi les RRHL, la plupart gèrent après 17 h les tâches qu'ils peuvent et doivent faire seuls. Un responsable RH d'usine, que nous appellerons Nicolas, nous explique :

« Globalement, les réunions avec les instances c'est le matin, quasiment tout le temps. Si c'est l'après-midi, c'est de 14 h à 16 h, mais je m'adapte aux horaires qui sont ceux des gens avec qui je travaille. Moi, ça me dérange pas de prendre des rendez-vous à 18 h, quoi que, il faut quand même que j'aie le temps de bosser. Je veux dire par là qu'il faut que j'aie le temps de produire, il faut que j'aie le temps de passer des coups de fil, il faut que j'aie le temps de regarder le cas particulier d'Untel qui veut sa rupture conventionnelle alors qu'il est en invalidité. C'est des trucs qui prennent un peu de temps. Et c'est des choses que je fais entre 17 h et 20 h. »

De la même façon que Victoria, plusieurs RRHL, comme Nicolas ou celle que nous appellerons Emma, nous ont par ailleurs indiqué qu'ils travaillaient le soir et le weekend à domicile :

« En général, je repars avec mon PC, pas en ce moment parce que c'est l'été... Mais sur le premier semestre, c'est vrai qu'à la maison ça a souvent été : "Mais tu travailles encore ce soir !?". Je travaille sur le canapé. Ça dure 1 h/1 h 30. »

Pour que nous puissions mieux comprendre comment s'organisent ses journées, Nicolas nous a donné accès à son emploi du temps électronique. En le lisant, nous avons été étonné par le contraste entre son emploi du temps relativement espacé et son amplitude horaire sur le site, qui se situe aux alentours de 11 h et à laquelle s'ajoute du travail à domicile. Nicolas a justifié cette discordance en nous disant que ce qui caractérise finalement son travail ce n'est pas tellement un emploi du temps – prescrit – chargé, mais plutôt un devoir de disponibilité vis-à-vis des autres acteurs de l'usine.

Nous avons retrouvé ce sentiment d'un devoir de disponibilité dans le discours d'autres RRHL ou anciens RRHL. En évoquant son ancienne fonction de responsable RH local, Rémi nous précise :

« La semaine RH n'est pas calée à l'avance. Moi je faisais des listes. Et puis en fait, à la fin de la journée, t'as pas posé terre et tu te rends compte que t'as pas fait 10 % de ce que t'avais prévu de faire. Je considère que c'est ça aussi le métier de RH, tu dois avoir une certaine disponibilité. [...] Ça me paraît être le B.A.-BA du management. Si tu veux à un moment donné que les gens t'entendent sur tes préoccupations, ça veut dire que dans un premier temps tu t'es occupé des leurs. »

En analysant les propos des RRHL, nous comprenons une nouvelle fois que ce qui anime ce devoir de disponibilité se situe dans les nombreuses sollicitations dont ils font l'objet. En particulier dans les plus petits établissements, les responsables locaux emploient souvent les mêmes termes pour décrire leur travail : « maman », « assistante sociale ». Leurs activités sortent souvent de leur prescrit de métier et viennent parfois empêcher ce qui est défini comme le cœur de leur fonction :

Rémi : « C'est ça le plus difficile, c'est que tu as des démarches qui demandent quand même de prendre le temps, de se poser, de caler les choses, et puis tu t'aperçois que pour x raisons, tu étais prêt à partir sur une réunion qui était calée depuis trois semaines, et puis on t'appelle et puis c'est le feu, ou alors c'est les délégués syndicaux qui déboulent : "C'est tout de suite, c'est maintenant, ou alors on met le feu à l'usine". Moi, j'ai pas trop été perturbé par ça, mais... Voilà, tu as des salariés qui viennent te voir parce qu'ils veulent être mutés, d'autres qui ne sont pas contents de leur sort. Tu joues **presque un rôle d'assistante sociale**. Les gens viennent te voir pour des problématiques familiales. **Je gérais aussi les maisons qui appartenaient à l'usine**, donc tu fais les contrats de location, tu fais les entrées de lieux, les sorties des lieux. Quand les maisons sont vides, on te dit : "Bon, il faudrait les vendre", donc tu vas voir les agences immobilières, tu fais des visites. Tu fais de tout. Un RH, c'est l'huile dans les rouages. T'es sollicité de toute part, des fois pour des choses qui ne t'appartiennent pas en propre, mais on a besoin de ton avis. »

L'exemple donné par Rémi est exceptionnel dans l'Entreprise A. À notre connaissance, il était le seul RRHL à devoir gérer un parc immobilier en marge de ses missions RH. Mais son récit est révélateur de la façon dont les professionnels RH peuvent être détournés de leur cœur de métier.

Nous comprenons donc ici que l'activité de Victoria n'est pas la seule à être marquée par les effets de la balkanisation de la fonction RH.

8.2.2. Les responsables RH locaux n'ont pas le monopole du contre-la-montre

Les difficultés que peuvent rencontrer les professionnels RH dans la gestion de leur temps de travail ne sont pas propres aux acteurs locaux. En effets, lors des entretiens, les responsables et directeurs centraux ont eux aussi mis en avant les contraintes temporelles dont ils font l'objet.

Nous avons discuté avec le directeur des relations sociales (DRS), la directrice du développement des ressources humaines (DDRH) et la responsable de la formation *corporate* et du développement social (RFDS), de leur présence dans les établissements. Tous les trois nous ont dit qu'ils considéraient ne pas passer suffisamment de temps sur le « terrain » et aimeraient se déplacer plus souvent dans les usines et les centres de recherche.

Ainsi, la RFDS, que nous appellerons Julie, nous explique lors d'un entretien qu'en dehors de ses déplacements au centre de service partagé, elle ne passe que « 6 ou 7 jours par an » en cumulé dans les établissements de l'Entreprise A, en deçà de ce qu'elle espèrerait :

« J'aimerais bien pouvoir consacrer plus de temps, me dire que je vais prendre mon téléphone ou je vais aller les voir, mais il y a aussi un souci de temps. C'est ce que je disais à [la DDRH], j'irais bien dans les établissements, les accompagner un peu, mais c'est compliqué avec tous les sujets. Ma disponibilité pour ça, elle n'est pas très importante. [...] J'aimerais le faire plus, j'aimerais bien ne serait-ce que pouvoir assister à la formation à l'ergonomie appliquée, c'est l'occasion d'aller sur un établissement, de discuter avec les interlocuteurs locaux de voir quelles sont les réactions sur place. [...] Me dire que je vais faire un point sur tous les sujets sur un établissement, comme ça en déplacement pur, je peux difficilement me le permettre, c'est compliqué. »

En décrivant plus finement son travail, Julie dépeint un enchaînement d'activités qui rappelle celui qu'a révélé la chronique d'activité de Victoria :

« Mon activité est hyper morcelée. En fonction des journées, je reçois beaucoup de mails, des appels. Ça peut être 10 minutes sur un sujet, un quart d'heure sur l'autre. »

Pour répondre à ces contraintes temporelles, les acteurs RH centraux doivent eux aussi réguler leur activité : horaires tardifs de travail, courriels envoyés durant leurs congés ou réunions « plateau-repas » entre midi et 14 h. Comme nous avons pu le constater dans les paroles de Julie, ces régulations se manifestent également par une présence réduite dans les usines et centres de recherches.

Face à ce qui s'apparente à une problématique commune à tous les professionnels RH émerge toutefois une exception, celle du directeur général des ressources humaines (DGRH). S'il considère lui aussi ne pas passer suffisamment de temps sur les sites, il ne semble pas vivre les mêmes contraintes temporelles que ses subordonnés :

« Je me laisse du temps, j'ai un emploi du temps où je me laisse un peu de temps. Je vais peu en réunion. Je supporte pas d'aller dans une réunion où ce qui me concerne dure cinq ou dix minutes et de me taper deux heures. Donc soit j'y vais et puis au bout de dix minutes je m'en vais quand j'ai terminé mon truc, soit sinon j'essaie de pas y aller. Donc je me laisse toujours du temps, au moins la moitié de mon temps est libre. Sinon vous vous en sortez plus. De toute façon, vous êtes dans des fonctions dans lesquelles vous avez besoin de réfléchir. Vous avez besoin de prendre un peu de temps. »

Ce que souligne ici le DGRH confirme pour nous l'idée que les professionnels RH ont besoin de temps pour réfléchir, pour développer leur activité métafonctionnelle, en particulier dans des fonctions généralistes qui nécessitent de mettre en congruence de nombreux enjeux.

Cependant, les mesures prises par le DGRH pour se dégager du temps de réflexion ne sont pas à la portée de n'importe quel professionnel RH. Choisir de quitter une réunion centrale à sa guise voire de ne pas y participer est souvent mieux toléré par les autres participants lorsque l'on est membre du COMEX du groupe. Avec comme seul supérieur hiérarchique le PDG du groupe, le DGRH est dans une situation de

très forte autonomie, dans laquelle il peut modeler les déterminants de son propre travail plus facilement que n'importe quel autre professionnel RH de l'entreprise. Autrement dit, le DGRH a des marges de manœuvre qui lui permettent de réguler son temps d'activité fonctionnelle sans difficulté et de se dégager incidemment des marges de manœuvre pour ses activités métafonctionnelles.

Pour autant, ce mécanisme de développement des marges de manœuvre n'est pas linéaire entre les différents niveaux hiérarchiques. Des marges de manœuvre que le DGRH se dégage ne découlent pas nécessairement des marges de manœuvre pour ses subordonnés :

« Sur le stress, ça demande moins d'investissement que de modifier une machine. Le seul truc que vous avez, c'est que les gens vous disent "J'ai pas le temps". Mais moi, je leur dis toujours : "Ne me dites pas 'J'ai pas le temps', dites moi 'J'ai pas envie'". C'est comme ça. Pour moi, à chaque fois que vous me dites : "J'ai pas le temps", moi j'entends "J'ai pas envie". C'est : "J'ai pas envie, parce que j'estime que c'est pas important, c'est pas primordial". Bien sûr qu'on a que son temps, mais on arbitre les choses, on priorise les choses. Je supporte pas qu'on me dise "J'ai pas le temps" ou "J'ai pas les moyens". Je supporte pas les gens qui veulent toujours me mettre les moyens avant de faire changer les choses : "Ah ben ça, on veut bien faire, mais il faut que tu me donnes deux personnes en plus". Moi je leur dis : "Non, fais déjà et puis après on verra". Si vous allez voir un patron en lui disant : "Pour mettre en place les politiques de machin, il faudrait que j'aie deux postes en plus, ceci, cela", il va vous dire "non". Et il a raison. Et moi je fais pareil. "J'ai pas le temps, j'ai pas les moyens, ça coûte cher" : j'accepte pas ça. »

Cet extrait est issu d'un entretien avec le DGRH, mais notons que lors du dernier séminaire RH auquel nous avons participé, il a tenu un discours analogue à destination des professionnels RH centraux et locaux.

Selon nous, son propos questionne les possibilités réelles qu'ont les professionnels RH de faire remonter leurs difficultés, et de négocier une transformation de leur système de règle et de leur système de travail. Si le discours du DGRH peut être compris comme un discours de défense, visant à se préserver de requêtes démesurées et réitérées, il est probable qu'il génère également du silence organisationnel (Morrison et Milliken, 2000 ; Pinder et Harlos, 2001)¹. En limitant les remontées d'information sur l'activité réelle des professionnels RH, le DGRH rend étroites les marges de manœuvre de leur l'activité collective de réélaboration des règles et de reconception du système. Comme nous l'avons vu dans le cas de Victoria, Nicolas ou Emma, face au manque de moyens et au manque de temps, le risque est que les régulations dans leur travail se manifestent par du travail à domicile le soir et le weekend. Cette régulation affecte donc la vie privée et se traduit par une réduction du temps alloué à l'activité métafonctionnelle individuelle et collective, au détriment du développement des ressources et des collectifs de travail.

¹ Nous discuterons plus amplement du phénomène de « silence organisationnel » dans le chapitre suivant.

Le DGRH a donc pour nous une incidence sur le cadre de l'activité métafonctionnelle et de l'ACR des acteurs RH. Ce constat nous incite une nouvelle fois à analyser le fonctionnement des espaces de débat et de discussion sur le travail – ce que nous ferons dans le chapitre suivant – et à nous intéresser aux relations entre les RRH locaux et les acteurs centraux – ce que nous ferons dans les sections 8.4 et 8.5 de ce chapitre.

8.2.3. Les courriels débiteurs de temps

Les acteurs centraux, comme les acteurs locaux, évoquent souvent la lecture et la rédaction des courriels comme d'importants consommateurs de temps et de ressources cognitives. La responsable RH d'un laboratoire, que nous appellerons Sara, nous a ainsi expliqué qu'en dehors de ses rendez-vous, l'essentiel de son travail était le traitement de courriel. Pour Nicolas, RRH d'une usine, les courriels représentent également une priorité dans son travail. Généralement, il les consulte le matin, avant même d'avoir quitté son domicile et reste le soir au bureau ou travaille chez lui pour les traiter.

Pour les professionnels RH, le traitement de ces courriels semble parfois s'assimiler à l'activité d'un ouvrier qui travaille sur une chaîne de fabrication, sans maîtrise sur la vitesse d'arrivée des pièces, mais avec l'obligation de rendre les pièces dans un temps imparti, avec par conséquent un risque de débordement. Comme nous l'a expliqué une responsable RH d'une filiale du Groupe A, qu'elle soit présente ou non les courriels continuent d'affluer et ses retours d'absence sont difficiles : « Là, je suis partie une semaine en vacances et à mon retour j'ai 300 mails dans ma boîte ».

Les acteurs locaux et centraux semblent toutefois avoir un rapport assez différent aux courriels. Face au volume de courriels reçus, la DDRH nous a par exemple indiqué qu'elle régulait sa charge de travail en traitant prioritairement les courriels dont elle était la destinataire directe et qu'elle consultait rarement les courriels lorsqu'elle était "en copie". À rebours de ce traitement sélectif de la DDRH, nous avons perçu dans le discours de certains RRHL, comme Victoria, une crainte de manquer des informations cruciales, parfois comparable à une forme de FOMO¹ (Abel, Buff et Burr, 2016 ; Przybylski, Murayama, Dehaan et Gladwell, 2013) relative à la vie sociale de l'entreprise. Pour Victoria, comme pour d'autres professionnels RH, « chaque courriel mérite réponse », ou mérite au moins d'être lu. En entretien, Victoria nous a ainsi expliqué qu'elle ouvrait chaque courriel reçu et qu'elle ne le refermait qu'une fois traité.

¹ La FOMO, ou *Fear of Missing Out*, que l'on pourrait traduire par « peur de manquer quelque chose », est un concept avant tout employé pour expliquer les comportements excessifs de certains utilisateurs de réseaux sociaux – notamment les réseaux sociaux électroniques (Facebook, Twitter, etc.). Elle est définie comme « une appréhension omniprésente selon laquelle d'autres personnes pourraient avoir des expériences enrichissantes que le sujet manquerait, la FOMO se caractérise par le désir de rester continuellement lié à ce que font les autres » (n.t., Przybylski *et al.*, 2013, p. 1841).

Pour nous, cet écart dans le traitement des courriels entre la DDRH et Victoria tient notamment aux différentes temporalités dans lesquelles leurs activités s'inscrivent. En effet, la DDRH, qui gère plutôt des questions stratégiques, inscrit généralement son activité dans le long terme. Pour elle, les exigences de prise d'information et de réponse s'inscrivent également dans ce long terme, non seulement parce que les prises d'informations et les réponses peuvent souvent attendre quelques jours, mais aussi parce que les réponses méritent parfois une longue réflexion. De même, Victoria doit gérer des questions stratégiques et occasionnellement prendre le temps de la réflexion pour répondre. Mais elle est plus souvent dans le traitement de problèmes urgents, qui nécessitent d'être réactive, de répondre dans l'heure : réguler un relevé d'heures pour qu'un salarié touche le bon salaire, trouver un remplaçant pour le jour même, éviter un conflit social, etc.

La temporalité dans laquelle s'inscrivent les activités de chaque professionnel RH a donc une incidence sur ses marges de manœuvre, sur la possibilité de réorganiser son travail suivant ses priorités, sur la possibilité de repousser la rédaction d'un courriel au lendemain ou à la semaine suivante.

Partant, pour les professionnels RH locaux et centraux, le développement des marges de manœuvre de la gestion temporelle de leur propre travail passerait par la construction d'un rôle plus stratégique dans l'entreprise.

Certains enjeux de SST peuvent favoriser le développement de ce rôle, à condition que les professionnels RH arrivent à saisir et à se servir de leur portée stratégique. Pour nous, il s'agit de l'un des enjeux de l'intervention ergonomique : mettre en relief le caractère stratégique des questions de SST et aider les professionnels RH à en tirer parti.

8.2.4. La porte ouverte, dénominateur commun

La porte du bureau ouverte, physiquement ou symboliquement¹, est un dénominateur commun à de nombreux professionnels RH et en particulier aux RRHL. Le terme « dénominateur » prend ici tout son sens car la politique de la porte ouverte qu'applique la majorité des acteurs RH a tendance à fractionner leur activité en favorisant les interruptions.

Si pour les professionnels RH eux-mêmes, il est évident que la porte ouverte contribue au fractionnement de leur activité et devient par conséquent source d'empêchement, aucun n'a exprimé son souhait d'arrêter cette politique, même si le DGRH les y incite :

¹ Nous entendons par là que le professionnel RH accepte le plus souvent les entretiens non planifiés avec les salariés, encadrants et représentants du personnel qui en font la demande, même si sa porte est physiquement fermée.

« Moi je me bats contre les RH de site. D’abord, ils s’appelaient à l’époque “responsables des relations sociales”. Maintenant, on les a quand même baptisés “RRH”. Je leur dis toujours : “Les partenaires sociaux, il faut leur accorder toute l’importance qu’on leur doit, mais pas plus”. Et je me bats contre eux : si un délégué demande à être reçu immédiatement, ben non, je suis désolé, on n’est pas obligé de le recevoir. Il faut leur accorder toute l’importance qu’il faut, mais pas plus. C’est pas parce qu’il est délégué du personnel qu’il doit avoir plus d’attention. Ils se font bouffer par le social. »

Pour nous, cette persévérance des professionnels RH est motivée par plusieurs déterminants de leur travail. D’une part, leur activité est marquée par d’inévitables urgences qui leur interdisent de fermer irrévocablement leur porte : accidents de travail, accidents industriels, menace de grève, incidents graves entre salariés, absences imprévues, etc. D’autre part, la politique de la porte ouverte découle de la place prédominante des relations sociales dans les critères de reconnaissance de leur travail et dans leur périmètre de décisions stratégiques (voir 8.3.3). Le témoignage de Nicolas illustre notre propos :

« C’est rare que je ferme la porte aux délégués syndicaux en disant : “J’ai pas le temps”. C’est pas la culture dans l’Entreprise A. Dans l’Entreprise A, c’est la culture de la porte ouverte, peut-être un peu trop, mais c’est bien. Et c’est ce qui fait aussi que le social devient toujours la priorité, puisqu’il prend le pas sur tout. Et les mecs ont cette habitude. Il y a pas très longtemps, j’étais dans une réunion avec les managers, il y a le mec de la CGT qui est venu en disant : “C’est urgent, il faut que vous sortiez !”. Je suis allé le voir et le sujet qu’il m’a présenté il aurait pu attendre deux heures. Dans un monde normal, ça aurait dû être : “Le RRHL n’est dispo qu’à partir de 11h” – “Bon, on revient à 11h”. Mais c’est pas la façon de faire dans l’Entreprise A, c’est pas des choses qui peuvent changer très vite. Il faut qu’on apprenne à fermer la porte de temps en temps, mais on n’est pas une direction générale non plus. Le problème, c’est qu’on ne sait jamais de quoi il retourne, il y a des sujets qui sont vraiment urgents. »

Enfin, à notre sens, la pratique de la porte ouverte découle de la représentation qu’ont certains RRHL de leur propre rôle : « garant de la paix sociale », « de l’huile dans les rouages », « assistante sociale », « maman » (voir également 8.7).

Par conséquent, pour transformer cette pratique de la porte – presque – systématiquement ouverte, qui conduit à un fractionnement de l’activité des professionnels RH, il nous semble nécessaire de faire évoluer les critères de reconnaissance de leur travail et les représentations de leur rôle. À nos yeux, la gestion des questions de SST peut justement être une opportunité de développement de ce nouveau regard sur le travail des professionnels RH.

Ainsi, cette analyse nous incite encore une fois à regarder la façon dont les acteurs RH peuvent mettre en discussion leurs pratiques et mettre en débat leurs règles de métiers et les critères de qualité de leur travail.

8.2.5. Le temps passé sur le terrain : concordance et diversité des pratiques, empêchement et pouvoir d’agir

Les professionnels RH sur le terrain : concordance et diversité des pratiques

Lors des entretiens que nous avons réalisés, la plupart des professionnels RH ont souvent estimé passer trop peu de temps pour le terrain¹. Une partie des acteurs RH, en particulier les professionnels RH centraux, invoquent un manque de temps pour expliquer cette absence du terrain. Mais leurs discours révèlent une certaine diversité de pratiques et de représentations de ce que peut leur apporter le terrain.

La notion même de « terrain » ne semble pas être entendue de la même façon par tous les professionnels RH. Pour les acteurs RH centraux, aller sur le terrain c’est avant tout aller dans un établissement à la rencontre des responsables locaux, sans forcément mettre les pieds dans les unités de fabrication. Et pour certains responsables RH locaux, comme Emma, le « terrain » s’arrête souvent aux portes de la salle de contrôle :

« Je vais très peu sur le terrain. Pas assez. En fait, sur les installations à proprement parler, non. Parce que ce qui est vachement pratique, c’est que les salles de contrôle, je peux y aller avec mes talons et mes jupes. J’ai plus besoin de me changer pour aller voir les gens, sauf si je vais aller dans l’installation. Mais déjà quand tu vas en salle de contrôle, tu vois un certain nombre de personnes. Puis en général, quand tu viens, il y en a qui se radinent. Donc je vais quasiment plus sur les installations. J’y suis pas allée depuis la journée portes ouvertes, depuis septembre l’année dernière^[*], dans les unités. »

* L’entretien a eu lieu au mois de juillet.

Ce qu’évoque Emma est néanmoins significatif d’une vision partagée par de nombreux professionnels RH de l’utilité du terrain. Il sert avant tout à discuter avec les opérateurs, beaucoup moins à observer des situations de travail, à aller voir les problèmes dans les installations. Pour de nombreux RRHL, il s’agit d’évoquer les problématiques RH avec les salariés, mais aussi d’être vus, d’être connus, de créer une relation :

¹ Le « terrain » est entendu ici comme les ateliers, les salles de contrôles, espaces de conditionnement des usines, ou comme les laboratoires et unités pilotes des centres de recherche.

Nicolas : « C'est important que les gens me connaissent. Mais après, il faut pas se tromper, j'ai pas de valeur ajoutée dans les salles de contrôle. J'y vais pour discuter avec les mecs, mais on n'a pas forcément des choses à dire tout le temps. L'important, c'est que les gens m'identifient, me connaissent, créent un lien, c'est-à-dire que, s'il y a un sujet, ils soient capables de m'en parler, de m'interpeler. Mais mon rôle, c'est pas d'être dans les salles de contrôle, c'est pas ça mon job. Il faut pas en avoir peur, il faut y aller de temps en temps, mais passer trois heures par jour dans une salle de contrôle, pour un RH ça n'a strictement aucun intérêt, si ce n'est se faire plaisir en se disant qu'on est proche des gens. »

Toutefois, si certains acteurs RH attendent leur tour d'astreinte, ou la gestion de conflits et de négociation pour aller à la rencontre des salariés et des situations de travail, d'autres estiment qu'aller dans les installations fait partie intégrante de leur travail. En évoquant sa précédente expérience de RRHL, Rémi nous explique :

« J'ai un parcours atypique et pour moi c'était un plaisir d'aller en production parce que c'est mon élément et c'est ma vie. Moi, j'y allais aussi parce que j'avais envie d'entendre les pompes tourner et puis les unités fonctionner. Moi, j'y allais minimum deux fois par semaine. Mais c'était quasiment une demi-journée à chaque fois. J'allais faire le tour de toutes les installations, de toutes les unités, rencontrer tous les postés qui étaient présents sur ce poste-là, que ce soit le matin ou l'après-midi, discuter avec eux de leurs problématiques. Et puis, ça permet très rapidement à un moment donné qu'ils t'interpellent sur des problématiques RH, que ce soit de la rémunération, les conditions de travail ou autre chose. Et là, tu peux aborder le sujet ! Mais si tu vas en salle de contrôle pour discuter avec les gens de tes problématiques RH, ils vont être fermés. »

Pour Rémi, la question de la présence des professionnels RH sur le terrain ne peut être réduite à celle de leur temps disponible. Pour lui, il s'agit surtout d'une question de posture, de positionnement des professionnels RH, qui sont trop souvent dans ce qu'il considère être une « tour d'ivoire » où « ils se coupent des salariés de l'usine ».

Si, pour nous, la question du temps disponible ne doit pas être minimisée, nous partageons l'analyse de Rémi, qui considère en substance que le rapport qu'ont les professionnels RH avec le terrain est un déterminant majeur de leurs pratiques. En effet, nous avons observé que dans des contextes de travail comparables, en termes de taille d'établissement et d'effectif de l'équipe RH, les pratiques varient entre une forte présence – comme c'est le cas pour Rémi – et une quasi-absence – comme c'est le cas pour celle que nous appellerons Louna.

Empêchements et développements des activités de terrain

Si elle pointe avant tout le manque de temps, dans le discours de Louna nous comprenons que les activités de terrain sont également empêchées par d'autres facteurs :

« J'ai un manque, c'est que je ne vais pas assez sur le terrain. C'est pas que je ne veuille pas, au contraire, parce que sinon je ne ferais pas ce métier. Mais c'est que j'ai pas le temps. [...] En même temps, quand je vais sur le terrain, les gens ils me regardent deux fois. Effectivement, ils sont pas habitués à me voir, ils se demandent : "Mais qu'est-ce qu'il se passe, pourquoi est-ce qu'elle vient ?". De suite, ils se retournent en me demandant : "Il y a un problème ?". »

Pour les professionnels RH, il ne suffit pas d'avoir le temps, il est aussi nécessaire de se sentir capable, de se sentir à l'aise sur le terrain. Comme le résume Rémi, « ce n'est pas facile d'aller sur le terrain », car « les salariés, ils testent », « ils vont avoir tendance à toujours te poser des questions sur leur outil de travail. Si tu le connais pas, ils vont se dire "ah ben d'accord, il est venu pour nous dire 'bonjour', il est gentil, c'est bien..." ».

Nous partageons, une nouvelle fois l'analyse de Rémi : ce qui empêche certains professionnels RH d'aller sur le terrain, de s'y sentir à l'aise et d'y être efficaces, c'est aussi le manque de connaissances sur les aspects techniques, sur les processus de production.

Rémi : « Tu ne peux pas aller sur le terrain "vendre ta soupe" si à un moment donné tu n'es pas en capacité d'entendre ce que les gens ont à te dire. Et eux les gens quand ils vont te parler, ils vont te parler de leur métier, ils vont te parler de leur quotidien, ils vont te parler de tel appareil, de tel truc. »

De notre point de vue, un enjeu majeur réside dans le développement d'une dynamique vertueuse dans laquelle les professionnels RH élaborent de nouvelles connaissances techniques qui leur facilitent l'accès au terrain, l'accès aux véritables problématiques des salariés, l'accès aux situations de travail et leur donne par conséquent accès à de nouvelles connaissances techniques.

« Dans les unités, j'ai deux contremaîtres "dominante RH" et tous les 15 jours, je fais une réunion avec eux. Avec eux, je gère des questions de départs, d'arrivées, de formations, les questions de relations interpersonnelles, les échanges en salles de contrôles, les préoccupations. J'ai ma veille sociale complètement intégrée.

[...] J'ai une commission GPEC, mes deux contremaîtres y sont, mes deux chefs de service y sont, je fais des réunions préparatoires, on fait trois réunions de chefs de poste sur des sujets RH. [...] Donc, moi, j'attends de leur part qu'ils me fassent remonter des propositions pour valider des filières, qu'ils valident et évaluent tous les CDD pour pouvoir rentrer ces CDD dans les processus de recrutement. Donc en fait, j'occupe un espace phénoménal. Mais les managers voient l'intérêt. »

Pour enclencher et entretenir cette dynamique vertueuse, certains professionnels RH, comme Victoria, profitent des astreintes. Car finalement, en astreinte, les professionnels RH sortent de leurs missions de GRH. D'autres RRHL profitent de la position géographique de leur bureau dans l'usine. Par exemple, celle que nous appellerons Léa profite du fait que son bureau soit à côté des unités et du directeur, qui est aussi chef de fabrication :

« Je suis proche d'eux, pas affectivement, mais physiquement proche. En plus, que je le veuille ou non, j'entends. Tout au long de la journée, t'as des réunions de débriefing, il y a des gens qui passent au bâtiment voir le directeur pour dire : "Il y a ça qui marche pas". En plus, je baigne dans la culture technique, même si j'y connais rien, du coup c'est plein de choses que j'entends : "À la logistique, ils ont planté x tonnes" ou "Il y a plein de granules par terre". C'est des choses que j'entends au quotidien, moi je peux appréhender quelles sont les situations difficiles. Alors que quand t'es pas au cœur c'est plus difficile, t'es à distance, sans compter qu'on te cache des choses, pour pas que tu y mettes ton nez. »

Cependant, tous les responsables RH n'ont pas un bureau au milieu des installations, les bureaux administratifs étant généralement à l'écart des installations industrielles.

Par ailleurs, certains RRHL n'ont pas les capacités physiques d'aller sur le terrain. C'est le cas d'Alexia, reconnue travailleuse handicapée, pour qui les installations en hauteur représentent une difficulté d'accès. Mais Alexia ne s'est pas déconnectée du terrain pour autant. Elle a en effet restructuré la fonction RH de manière à l'ancrer dans le "terrain" :

Nous comprenons donc que face aux divers empêchements que peuvent vivre les professionnels RH dans leurs activités de terrain, il leur est possible de développer des ressources, des marges de manœuvre, pour se légitimer, se banaliser, pour mieux connaître et comprendre l'activité des salariés.

Toutefois, certains RRHL restent souvent à l'écart du terrain, et préfèrent déléguer les missions qui nécessitent d'y aller aux responsables HSE ou à un de leurs subordonnés. Pourtant, comme nous l'avons déjà compris avec Victoria, cette légitimité, cette connaissance du terrain sont des déterminants majeurs de l'activité de mise en œuvre de démarches de prévention, à la fois dans la portée du discours RH et dans la détection et la compréhension des problématiques.

Le rôle de l'ergonome : amener les professionnels RH sur le terrain, apporter le terrain aux professionnels RH

Pour nous, les ergonomes ont un rôle essentiel à jouer dans l'enclenchement et le développement de la dynamique vertueuse que nous avons évoquée.

D'une part, en restituant leurs observations et leurs analyses, ils permettent d'une certaine façon aux professionnels RH d'accéder au terrain. Pour les ergonomes, il ne

s'agit pas uniquement de favoriser une *irruption du réel* (voir chapitre 7, p. 225), de montrer des situations problématiques, il s'agit également d'apporter plus sobrement des éléments de connaissance sur la production, de compréhension de l'activité des salariés. Au delà de la gestion des problématiques, c'est cette compréhension des situations de travail qui va permettre aux professionnels RH de se sentir plus à l'aise sur le terrain, de légitimer leur présence dans les installations, de mettre davantage en adéquation la GRH avec les enjeux réels des salariés et de leur encadrement.

D'autre part, en accompagnant la construction de démarches, comme la démarche de prévention de la pénibilité, les ergonomes ont la possibilité de "provoquer" les opportunités d'aller sur le terrain. Le plus souvent, ce sont des responsables HSE qui ont accompagné les prédiagnostics et les diagnostics approfondis. Mais la mise en œuvre des formations-actions à l'analyse ergonomique du travail, principalement élaborées par le Cabinet B, Julie, Sophie et nous-même, a incité plusieurs RRHL à aller sur le terrain. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 5 (p. 156) dans ces formations-actions, les participants, y compris les RRHL, devaient réaliser des observations de situations de travail dans le cadre de « chantiers-écoles ». Le chantier-école de la « cabine rondier » (voir chapitre 7, p. 237), qui a incité Victoria à aller réaliser des observations, à discuter avec les rondiers concernés et qui a abouti à une transformation des installations, illustre le potentiel des formations-actions à l'AET en matière de développement des connaissances du terrain et de développement du pouvoir d'agir des RRHL.

Par ailleurs, comme nous le verrons dans le chapitre 10, le développement de la connaissance des situations réelles de travail n'a pas seulement été profitable aux RRHL, mais a également permis aux acteurs RH centraux de légitimer leurs actions et leurs propositions en matière de prévention auprès des acteurs HSE, industriels, techniques au niveau central.

En amenant les professionnels RH sur le terrain ou en leur "apportant" le terrain, les ergonomes ont donc la possibilité d'accompagner le développement de leur pouvoir d'agir.

8.3. La gestion des questions de santé et sécurité au travail

Au sein de la fonction RH de l'Entreprise, du RRHL au DGRH, il y a un consensus sur la nécessité de faire progresser l'entreprise sur les questions de santé et sécurité au travail.

Mais comme nous avons déjà vu avec Victoria, la conviction ne suffit pas à la réalisation. S'ils arrivent à progressivement développer leur pouvoir d'agir, les RRHL font face à plusieurs formes d'empêchement dans la réalisation de leurs activités de prévention.

8.3.1. Le manque de moyens des RRHL, un discours récurrent

Les entretiens que nous avons réalisés avec les RRHL révèlent que Victoria n'est pas la seule à considérer son activité empêchée en matière de SST. De nombreux acteurs RH locaux soulignent une certaine discordance entre les prescriptions relatives aux démarches de prévention et les moyens dont ils bénéficient en termes d'effectif et de budget :

Emma : « Je trouve normal que le cadre des démarches soit défini avant, mais c'est avec une vision qui est parfois éloignée du terrain. Et quand tu vois débouler le truc, tu te dis : **“Mais comment je vais faire ?”**. Les syndicats s'en rendent compte, ils nous disent : **“Mais vous avez pas les moyens d'appliquer en local tout ce qu'on vous demande d'appliquer”**. Je leur réponds : **“Ben si, mais si, mais si”**... Tu parles ! »

Les RRHL expriment souvent ce sentiment d'être abandonnés à leur sort face à une grande quantité de prescriptions descendantes qui ne sont pas toujours définies en fonction des réalités de leur site.

Le manque de moyen, notamment financier, a été une problématique récurrente durant notre intervention. Plusieurs acteurs RH locaux nous ont en tout cas signalé leurs difficultés pour obtenir des budgets afin de déployer les diagnostics approfondis et les formations-actions à l'AET. La démarche de prévention de la pénibilité a régulièrement été qualifiée de « lourde », de « contraignante » par les acteurs locaux. Ce qui a selon nous joué sur le temps de déploiement des démarches souhaitées par la direction RH et plus particulièrement par la DDRHCI.

En effet, la phase de prédiagnostic a été réalisée sur tous les sites en moins d'un an. Mais la phase de diagnostic approfondi et de formation-action a mis plus de trois ans avant d'être déployée dans tous les établissements. Lorsque nous sommes partis de l'Entreprise A en mars 2016, certains établissements venaient tout juste de commencer ces démarches alors qu'elles avaient été entamées dès février 2013 dans le premier établissement.

Pour nous, cet écart est lié à trois principaux facteurs. Le premier est la différence de coût, les diagnostics approfondis et les formations-actions étant plus chers que les prédiagnostics. Le deuxième facteur tient aux obligations de l'accord : si les prédiagnostics étaient rendus obligatoires par l'accord, les diagnostics approfondis – voulus par la direction RH – n'étaient rendus obligatoires qu'en cas de situation pénible au sens de l'accord – ce qui n'a jamais été le cas en dehors du facteur « travail en rythmes successifs alternants ». Le troisième facteur est un déficit de régulation conjointe (Reynaud, 1989, 2003) entre les acteurs centraux et locaux ainsi qu'entre la direction RH et la chaîne de commandement opérationnel. Pour nous, c'est en particulier ce manque de régulation qui a mené à un déséquilibre entre la prescription des politiques RH – surtout définie par la direction RH – et les moyens alloués – surtout définis par la chaîne de commandement opérationnel. Nous discuterons plus amplement de cet enjeu plus loin (voir 8.4 et 8.5).

Notons par ailleurs que la réalisation des diagnostics approfondis n'a pas été seulement freinée par leur coût direct, mais également par l'anticipation des coûts que pouvaient générer les transformations de systèmes de travail que ces diagnostics allaient suggérer :

Laura : « Le problème, c'est qu'on commence à déployer des trucs, et que pour que ça ait une action positive sur le site, il faudrait qu'il y ait des moyens et du temps derrière et on a aucun des deux. Tu vois, la démarche pénibilité, voilà on l'a lancé, sauf qu'on n'a pas d'argent pour financer s'il y a des recommandations techniques qui sont faites. S'ils arrivent à nous recommander des trucs organisationnels, etc., qui nécessitent pas d'investissement, ça ira. Mais on va certainement se retrouver avec des recommandations techniques qu'on va pas pouvoir forcément mettre en place et qui vont créer de la frustration. »

Nos observations et ces témoignages sont une invitation à concevoir des politiques RH en intégrant un *pilotage par l'aval*, tenant compte des moyens réels et cherchant à anticiper les marges de manœuvre situationnelles des acteurs RH pour réaliser les prescriptions.

Pour autant, les équations ne sont pas simples. Comme nous allons le voir en particulier dans le 8.5, les acteurs centraux ne sont pas complètement déconnectés des enjeux locaux et mesurent la charge de travail des acteurs locaux et le poids des prescriptions définies en central. Mais l'activité de prescription des acteurs RH centraux est elle-même l'objet de prescriptions et de contraintes sur lesquelles les professionnels RH ne peuvent pas toujours agir.

8.3.2. Les RRHL face à une mobilisation hétérogène des acteurs locaux

Plusieurs RRHL nous ont fait part de leurs difficultés pour mobiliser les acteurs locaux dans les démarches de prévention, en particulier les démarches de prévention du stress et les démarches d'intégration de travailleurs en situation de handicap.

Si nous avons pu également noter une faible implication de quelques individus dans certains groupes de travail sur la prévention de la pénibilité, les acteurs RH et nous-mêmes considérons généralement ces groupes comme plutôt dynamiques.

Les RRHL évoquent ainsi davantage leurs difficultés à stimuler les membres des observatoires du stress et les réticences des encadrants à prendre des travailleurs en situation de handicap dans leur équipe ou leur service.

Pourtant, la mobilisation des parties prenantes est un facteur déterminant de la performance des démarches de prévention (Laneyrie, 2015 ; Laneyrie, Caroly et Descatha, 2015).

Nous regardons donc ce déficit de mobilisation comme une source d'empêchement de l'activité de prévention des professionnels RH.

Mobilisation des parties prenantes et collectif de travail

Pour Caroly (2013) et Laneyrie (2015), cette mobilisation est conditionnée par le développement de collectifs de travail autour de la prévention. En ce sens, afin que les acteurs se mobilisent pour agir en prévention, il est nécessaire que l'organisation des espaces de discussion favorise la reconnaissance des compétences et de l'expérience des participants, et qu'il permette le débat sur les règles, sur le système de travail et sur les critères du travail bien fait (voir section 4.2.5).

Comme nous avons déjà pu le voir avec Victoria (chapitre 7), ces conditions ne sont pas toujours regroupées dans les espaces de discussion que les RRHL animent. Pour gagner du temps, pour éviter de longs échanges, pour éviter que se renforcent des revendications syndicales ou pour éviter des conflits, les RRHL préfèrent parfois empêcher les débats sur le travail. Pour nous, les difficultés que les RRHL rencontrent dans la mobilisation des acteurs locaux tiennent donc en partie à leur organisation et leur animation des espaces de discussion.

La transformation des espaces de discussion encadrés par les professionnels RH en espaces de débat sur le travail pourrait donc permettre de davantage mobiliser les acteurs locaux dans les démarches de prévention. Mais cette transition est conditionnée, d'une part, par les marges de manœuvre notamment temporelles des RRHL et, d'autre part, par le rapport que les acteurs RH entretiennent avec la contradiction et le conflit¹.

Mobilisation et croyances

Les difficultés que rencontrent les professionnels RH à mobiliser les acteurs locaux tirent aussi leur origine de croyances persistantes concernant les risques psychosociaux et le handicap.

Les salariés craignent encore souvent que la reconnaissance de leur handicap soit un frein pour leur carrière et les encadrants ont encore souvent peur que l'intégration d'un travailleur en situation de handicap soit un poids pour leur équipe. Nous avons nous-mêmes pu constater la persistance de ces inquiétudes dans l'accompagnement d'aménagements de postes de salariés RQTH² ou en restriction d'aptitude. Les professionnels RH de l'Entreprise A sont pourtant mobilisés sur la question du handicap, incités notamment par les objectifs qui leur sont fixés au travers de la loi et d'un accord³. Mais ces obstacles culturels ne sont pas propres à l'Entreprise A et concernent de nombreuses entreprises (Naschberger, 2008).

Face aux risques psychosociaux, les freins à la mobilisation se situent également dans le déni des parties prenantes, parfois véhiculé par les professionnels RH eux-mêmes.

¹ Nous développerons la question du rapport au conflit des acteurs RH dans le chapitre suivant (voir section 9.2.3, p. 290).

² Reconnus en qualité de travailleurs handicapés.

³ Voir note 2, p. 89.

Le stress des travailleurs est encore souvent expliqué par ce qu'il se passe à la maison, par des raisons internes au salarié ou par des métiers qui seraient intrinsèquement stressants.

De nombreuses actions locales et centrales ont été entreprises pour faire évoluer les croyances, pour transformer la culture de l'entreprise en matière de RPS et de handicap : notamment des campagnes de sensibilisation à l'échelle nationale, l'implantation de référents « handicap » dans tous les établissements, la formation des encadrants à la détection et la gestion du stress. Mais pour ancrer les transformations culturelles que ces actions cherchent à générer, il nous semble nécessaire de rendre davantage visibles les risques pour l'entreprise en termes de performances économiques (absentéisme, contributions AGEFIPH, conflits durables entre salariés), afin d'impliquer davantage la chaîne de commandement opérationnel.

La prévention de la pénibilité, objet de mobilisation

Si les décideurs locaux se sont parfois réfugiés dans une définition strictement légale ou contractuelle de la pénibilité, la démarche de prévention que nous avons accompagnée a peu souffert des croyances que les acteurs peuvent avoir sur les facteurs de risque physiques et physiologiques.

Les diagnostics ergonomiques, qui sont souvent restitués à l'aide de photos et vidéos, réduisent en effet les possibilités d'invoquer des raisons extérieures à l'entreprise ou des raisons internes aux opérateurs pour expliquer les situations problématiques.

Par ailleurs, les transformations de situation de travail sont immédiatement visibles, tangibles, ce qui n'est pas nécessairement le cas d'un changement dans la politique de management. La transformation d'un système de travail peut affecter un grand nombre de travailleurs, ce qui n'est pas forcément le cas de l'intégration d'un salarié RQTH. Et la reconnaissance d'une situation pénible peut conduire à des réparations (via le C3P). En ce sens, pour les acteurs syndicaux la prévention de la pénibilité représente une opportunité de valoriser facilement leur action auprès de leur électorat, ce qui n'est pas toujours le cas avec la prévention des RPS et la prise en compte du handicap. De par son objet même, la prévention de la pénibilité crée donc plus facilement de la mobilisation syndicale dans un groupe industriel. Et comme nous allons le voir dans le point suivant, ce qui mobilise les syndicats mobilise souvent la direction et les acteurs RH.

Contrairement à la prévention des RPS et l'intégration des travailleurs en situation de handicap, il nous semble donc que la principale source d'empêchement de la démarche de prévention de la pénibilité se situe davantage dans le manque de moyens pour analyser et transformer les situations que dans les croyances des acteurs locaux impliqués ou leur manque de mobilisation.

8.3.3. L'hypertrophie de la mission de gestion des relations sociales

Nous l'avons vu dans le chapitre 6 (section 6.2, p. 182), le contexte social de l'Entreprise A est marqué par un nombre élevé de grèves – en comparaison avec l'ensemble des entreprises du secteur industriel. En reprenant la catégorisation de Dugué (2005, pp. 48-59), nous pouvons considérer que si les relations sociales sont généralement « élargies » et « permanentes », elles sont souvent jugées « conflictuelles » par les professionnels RH.

Dans ce contexte, les acteurs RH, souvent considérés par les acteurs de la chaîne de commandement opérationnel et par eux-mêmes comme les garants de la « paix sociale », définissent la gestion des relations sociales comme un enjeu central de leur travail. Comme le résume Nicolas : « Ce qu'on craint le plus dans la chimie, ce qui coûte le plus cher à court terme, c'est la grève. Et pour beaucoup, le RH est là pour éviter les grèves ». Ceci se traduit notamment par une politique généralisée de la porte ouverte (voir 8.2.4).

Toutefois, la mission de gestion des relations sociales (GRS) prend parfois une place excessive dans le travail des professionnels RH, que Sophie – la DDRH – a qualifié « d'hypertrophie ».

Cette vision d'une hypertrophie de la GRS est largement partagée par les acteurs RH centraux et locaux. La plupart des RRHL se plaignent de passer trop de temps à préparer des réunions, à participer aux instances représentatives du personnel (IRP) et à des réunions improvisées. Mais la situation évolue pourtant lentement.

Dans cette section, nous proposons d'analyser les causes de cette hypertrophie et ses conséquences sur la gestion des questions de SST par les acteurs RH.

Le poids des relations sociales : une part incompressible

Pour les professionnels RH, les relations sociales sont le plus souvent synonymes de relations avec les représentants syndicaux.

Pourtant, pour certains acteurs RH les organisations syndicales ne sont plus légitimes pour représenter les salariés : leur base électorale s'est effritée et les salariés tendent de plus en plus à formuler des revendications et déclencher des grèves sans passer par les représentants syndicaux. Mais les IRP sont dans leur très grande majorité accaparées par les organisations syndicales. Autrement dit, les principaux espaces structurés de dialogue social sont occupés par les délégués syndicaux.

Une part importante du travail des professionnels RH en matière de relations avec les organisations syndicales est ainsi rendue incompressible par le cadre législatif relatif au dialogue social.

Au niveau central, les obligations légales conduisent par ailleurs la direction RH à négocier des plans d'action et des accords sur une diversité de sujets (prévention du stress, handicap, prévention de la pénibilité, égalité professionnelle, etc.). Et ces

négociations aboutissent souvent à la création de nouvelles instances paritaires locales *ad hoc* (GTPP, observatoire du stress, etc.), que les RRHL doivent aussi gérer.

Janvier

- 7 janvier : Réunion pour la définition du calendrier social du 1^{er} semestre 2016
- 12 janvier : Commission Sécurité et Environnement du CCE [comité central d'entreprise]
- 19 janvier : Réunion paritaire technique sur le Congé de Formation Économique Sociale et Syndicale
- 21 janvier : Réunion paritaire de négociation sur le PERCO [Plan d'épargne pour la retraite collectif]
- 28 janvier : Réunion paritaire de négociation sur l'accord Égalité Professionnelle et Diversité

Février

- 2 février : Commission fond social-santé
- 16 février : Information/consultation de la délégation française du comité de groupe européen - projet de modification des statuts de l'Entreprise A
- 25 février : Réunion paritaire technique sur le burn-out et le stress

Mars

- 10 mars : Réunion paritaire technique sur le droit syndical/droit social
- 17 mars : Réunion paritaire de négociation sur le projet d'accord sur la prévention de la pénibilité
- 22 mars : Bureau de liaison du comité de groupe européen
- 24 mars : Réunion paritaire – thème à préciser

Avril

- 7 avril : Commission Sécurité et Environnement du CCE
- 12 avril : Réunion paritaire de négociation sur le renouvellement de l'accord GPEC
- 15 avril : Commission Égalité Professionnelle et Diversité du CCE
- 26 avril : Réunion paritaire de négociation sur la prévoyance groupe

Mai

- 10 mai : Commission Formation et Emploi du CCE
- 26 mai : Réunion paritaire de négociation sur la mise en place d'une indemnité kilométrique vélo
- 31 mai : Commission de suivi de l'accord handicap

Juin

- 2 juin : Commission Économique et Financière/Logement du CCE
- 8 juin : Comité de Pilotage mutuelle d'entreprise
- 9 juin : Commission fond social-santé
- 16 juin : Réunion paritaire technique relative à la Charte sur la déconnexion numérique
- 21-22 juin : CCE ordinaire (présentation de l'expertise des comptes)
- 30 juin : Commission Sécurité et Environnement du CCE

Encadré 7 – Calendrier social prévisionnel du premier semestre 2016

Le calendrier social central prévisionnel du premier semestre 2016 (encadré 7 ci-dessus) donne une idée plus précise du nombre de réunions et négociations paritaires que doivent piloter les acteurs RH centraux.

Une part importante du temps de travail des acteurs RH centraux et locaux est donc absorbée par des instances paritaires légales et des instances *créées pour négocier* des accords ou *créées par des accords négociés*. Ainsi, le cas de Victoria n'est pas isolé (voir section 7.3, p. 198), les RRHL doivent assurer l'organisation, la préparation et l'animation d'une juxtaposition d'instances paritaires qui réduisent leurs marges de manœuvre temporelles.

Nous constatons par ailleurs qu'en créant de nouvelles instances et en fixant des objectifs négociés avec les organisations syndicales, autrement dit en élargissant la part incompressible de la GRS, les directeurs RH centraux participent eux-mêmes à l'hypertrophie qu'ils constatent et qu'ils dénoncent.

Cependant, la multiplication des instances n'apparaît pas comme le seul facteur de cette hypertrophie.

La mission de gestion des relations sociales, principal moyen de valorisation du travail des professionnels RH

L'hypertrophie de la mission de GRS est pour nous également due à la façon dont la hiérarchie fonctionnelle et la hiérarchie opérationnelle valorisent le travail des professionnels RH, et en particulier le travail des responsables RH locaux.

De nombreux RRHL nous ont en effet expliqué que c'est autour des questions de relations sociales et de « paix sociale » que se concentrent essentiellement les attentes des directeurs RH – en particulier du DRS et du DGRH –, des directeurs d'usines, des directeurs industriels et des directeurs de BU.

Ce sont les négociations, les accords locaux, les conflits sociaux, les grèves qui génèrent le plus de dialogues entre les RRHL et le DRS, le DGRH et la hiérarchie opérationnelle – bien moins les enjeux de développement RH. Ce sont les conflits et les accords qui donnent de la visibilité aux RRHL, qui mettent leur travail en lumière, qui permettent aux acteurs RH de se valoriser. Certains acteurs RH locaux considèrent ainsi que le règlement d'une « grosse grève » est le meilleur moyen de se promouvoir.

Pour les acteurs RH, les négociations et les conflits représentent aussi des occasions de participer activement à des processus décisionnels stratégiques. Et les accords permettent de renforcer le caractère stratégique d'autres missions RH. C'est par exemple le cas de la prévention de la pénibilité : en signant un accord avec la CGT, c'est-à-dire en faisant aussi de cette question un enjeu social, la direction RH a amplifié le caractère stratégique d'une question de SST.

Les acteurs RH locaux tendent donc à consacrer une large partie de leur temps de travail à la gestion des relations sociales, non seulement parce qu'ils y sont

contraints, mais aussi parce qu'ils se complaisent dans un rôle de garant de la paix sociale, source de reconnaissance et de valorisation.

Réduire l'hypertrophie de la GRS passe donc, selon nous, par une transformation des critères de valorisation des acteurs RH chez les acteurs centraux (RH et opérationnels). Car si Sophie – la DDRH – a explicité son souhait de « décentrer » les acteurs RH des relations sociales, chez la majorité des décideurs, la paix sociale semble encore être le critère dominant du travail « bien fait » des RRHL.

Autoprescription et connivence

De cette place prépondérante de la mission de GRS résulte un phénomène d'autoprescription des professionnels RH.

Cela nous a marqué aussi bien au niveau local qu'au niveau central. Les acteurs RH cherchent souvent à anticiper les réactions de leurs partenaires sociaux, et cherchent à éviter le moindre motif de conflit, quitte à parfois entreprendre des démarches qu'ils savent inutiles ou inadaptées.

Certains prédiagnostics et diagnostics ergonomiques ont par exemple été mis en œuvre avant tout pour que la CGT ne puisse pas reprocher aux acteurs RH centraux et locaux de déployer inégalement la démarche de prévention de la pénibilité – sans qu'il y ait eu de mise en garde explicite en ce sens de la part des représentants syndicaux.

Au niveau central, la DDRH et le DRS ont fini par abandonner leur projet d'accord sur la « qualité de vie au travail/qualité du travail », regroupant notamment les accords sur la prévention de la pénibilité et la prévention du stress, car la CGT avait averti qu'elle ne signerait pas un accord regroupant autant de sujets. Cet accord aurait pourtant permis de créer davantage de synergies entre les différentes démarches de prévention et aurait davantage ancré ces démarches dans une approche constructive de la SST.

En voulant à tout prix éviter les conflits, les acteurs RH fixent des exigences très élevées en matière de relations sociales, au détriment de leurs marges de manœuvre temporelles, financières et décisionnelles. Dans la même optique, ils peuvent aussi parfois générer du « silence organisationnel » (Morrison et Milliken, 2000), en restreignant les objets de débat, comme nous avons pu le voir avec Victoria (voir section 7.4.2). Autrement dit, afin d'éviter les débats et les conflits, les acteurs RH peuvent empêcher le développement d'une activité collective sur les questions de SST.

Nous interprétons également cette autoprescription comme un moyen de donner de l'importance à la mission de gestion des relations sociales, d'entretenir le poids supposé des organisations syndicales. Comme le résume Sophie en parlant des acteurs RH locaux : « On joue un peu à se faire peur ».

Nous l'avons souligné *supra*, les relations sociales sont le principal moyen de reconnaissance du travail des professionnels RH. En donnant de l'importance aux relations sociales et aux organisations syndicales, les acteurs RH se placent sous les projecteurs. C'est ce qu'ils font en laissant systématiquement la porte ouverte aux délégués syndicaux, en exagérant le risque de conflit et en faisant preuve d'une prudence excessive dans leurs actions et leurs décisions.

Autrement dit, dans une forme de connivence, les acteurs RH se donnent de l'importance en donnant de l'importance aux acteurs syndicaux.

Cette connivence n'a pas que des effets négatifs. Nous l'avons vu avec Victoria, elle permet souvent de créer une relation de confiance avec les acteurs syndicaux. Une relation de confiance qui permet aux acteurs RH de s'appuyer sur les acteurs syndicaux pour diffuser des messages, pour jouer un rôle de facilitateur des démarches de prévention et pour accéder à une représentation de ce qu'il se passe sur le terrain qui ne soit pas trop biaisée. Cette connivence, voire cette complicité, permet également d'anticiper et désamorcer certains conflits, comme nous l'explique une RRHL :

« Aujourd'hui, la CGT ne sort pas un tract sans venir me le faire lire. Pendant la grève, ils venaient me faire lire leurs tracts. Et moi, il m'est arrivé de leur faire lire certaines notes de direction. Tu nourris une relation de confiance. Après, ils ont des positions et j'ai les miennes et on va faire des chassés-croisés, mais pour avoir entendu des *conf calls*, je pense que certains RH font face à une vraie violence. Moi, de la violence j'en ai jamais eu, même dans les pires moments. »

Toutefois, cette connivence incite les acteurs RH à focaliser leurs efforts sur des enjeux de relations sociales qui génèrent un fractionnement de l'activité (politique de la porte ouverte), prennent beaucoup de temps (réunions en instance et en tête-à-tête avec les délégués syndicaux) et les conduisent à une autoprescription excessive qui restreignent leurs marges de manœuvre temporelles, financières et décisionnelles.

Finalement, nous constatons ici que les acteurs RH, en particulier les RRHL, alimentent eux-mêmes l'hypertrophie de la mission de gestion des relations sociales qu'ils réprouvent.

Les conséquences sur la gestion de la SST

Cette hypertrophie de la mission de GRS affecte la gestion des questions de SST de deux manières.

Comme nous l'avons compris, elle engendre d'une part une forme d'empêchement. En se recentrant sur leurs relations avec les représentants syndicaux, les acteurs réduisent les marges de manœuvre de leur propre activité fonctionnelle et métafonctionnelle. Et en voulant restreindre les objets de débat et de conflit, les acteurs RH empêchent le développement d'une activité collective de régulation autour des questions de SST.

Les questions de SST sont très souvent passées au filtre des relations syndicales, au point où pour certains RRHL, les transformations de situations de travail sont considérées comme des « investissements sociaux ». Certains acteurs RH locaux ciblent avant tout les enjeux critiques d’un point de vue social, ils participent avant tout aux instances qui concernent les sujets les plus délicats. Une RRHL nous a par exemple expliqué préférer s’impliquer dans l’observatoire du stress qui aborde des situations « plus *touchy* », plutôt que dans la prévention de la pénibilité qui a été socialement désamorcée par les prédiagnostics – car ils ont conclu à une absence de pénibilité du point de vue de la loi et de l’accord. Dans plusieurs établissements, le pilotage de la démarche de prévention de la pénibilité a ainsi été délégué au responsable HSE ou à un adjoint/assistant de l’équipe RH.

Mais cette hypertrophie peut d’autre part renforcer le caractère stratégique et prescriptif de la gestion des questions de SST. Comme l’explique Julie : « Plus l’engagement va être négocié, plus la recommandation va pouvoir être une prescription ».

Autrement dit, l’hypertrophie de la GRS joue à la fois comme une contrainte et un levier dans la gestion des enjeux de SST par les professionnels RH.

Pour développer le pouvoir d’agir des acteurs RH tout en les décentrant des relations sociales, il nous semble donc nécessaire de compenser la perte potentielle du « levier social », en consolidant la légitimité, les compétences, le sens du travail et les critères du travail bien fait des professionnels RH en matière de SST.

8.3.4. Le développement local du pouvoir d’agir en matière de SST

Dans le chapitre 9 et le chapitre 10, nous allons analyser comment les acteurs RH ont pu développer leur pouvoir d’agir grâce à des activités collectives réalisées entre professionnels RH d’une part et avec des acteurs de la direction technique d’autre part. Mais dans cette section, nous allons nous circonscrire notre analyse au niveau local.

En nous appuyant sur deux exemples, nous allons analyser comment les RRHL parviennent à développer leurs marges de manœuvre en matière de SST, à l’échelle de leur site.

Quand la mission de recrutement sert la reconnaissance du handicap

Nous l’avons expliqué *supra*, en matière de reconnaissance du handicap et d’intégration de salariés RQTH, les RRHL font régulièrement face aux réticences des travailleurs et des encadrants. Malgré cela, les RRHL doivent remplir des objectifs fixés par la loi et par un accord.

Certains acteurs RH se tournent alors vers d'autres missions propres à leur fonction pour développer l'intégration de salariés en situation de handicap. C'est ce que nous a par exemple expliqué une RRHL :

« J'avais un salarié intérimaire malentendant. Je l'ai pris dans mon bureau pour discuter, pour lui expliquer l'intérêt qu'il aurait à se faire reconnaître, qu'il pourrait se faire aider, etc. Mais il ne voulait pas faire reconnaître son handicap : "Non, non, je veux pas que les autres le sachent". Bon, du coup, je lui ai dit : "On va passer un *deal*, je vous fais signer un CDD d'un an et en échange vous me faites votre dossier". Eh ben, le gars il a fait son dossier, je l'ai passé en CDD, il s'est pris en charge, on lui a fait mettre des bouchons, des protections moulées, et puis il va bien. »

Cette manœuvre opérée localement peut difficilement être généralisée dans une politique RH nationale. Favoriser les passages de l'intérim au CDD en échange de reconnaissances de handicap à l'échelle du groupe risquerait d'être interprété comme une forme de discrimination positive et risquerait de générer un sentiment d'injustice chez d'autres salariés.

Néanmoins, ce témoignage montre que les marges de manœuvre dont bénéficient les RRHL en matière de recrutement peuvent être mises à profit pour développer leur pouvoir d'agir en matière de SST.

Autrement dit, face aux empêchements qu'ils rencontrent en matière de santé et sécurité au travail, les professionnels RH parviennent à développer leurs marges de manœuvre en s'appuyant sur d'autres missions de leur fonction.

Une mise en congruence des enjeux de performance économique, de santé et de sécurité au travail : le Groupe Prévention Santé

Le développement du pouvoir d'agir des professionnels RH en matière de prévention se fonde aussi parfois sur une mise en congruence de divers enjeux, relatifs à des questions de SST, mais aussi à des questions de performance économique.

Pour nous, l'exemple le plus probant est celui de la création d'un « Groupe Prévention Santé » ou « GPS » par le RRHL d'une usine, que nous appellerons Lucas.

En créant ce groupe de travail, l'objectif du responsable RH était d'une part de pérenniser et mettre en pratique les compétences collectives développées dans le cadre de la formation-action à l'analyse ergonomique du travail (AET) de son usine. D'autre part, son objectif était de s'attaquer au problème des restrictions d'aptitude, qui concernaient près de 8 % des salariés de l'usine (sur un effectif d'environ 370 salariés).

Trois aspects de sa démarche nous ont paru remarquables :

- Il a composé un groupe de travail en s'appuyant sur les membres du GTPP (membres du CHSCT, médecin du travail, responsables RH et HSE) et sur les autres acteurs formés à l'AET.

- Il a proposé une démarche de sélection, d'analyse et de transformation des situations de restriction d'aptitude, sensiblement comparable à ce qui a été mis en œuvre dans la démarche de prévention de la pénibilité.
- Il a présenté la problématique de l'astreinte sous plusieurs angles comme l'atteste l'encadré 8. En procédant de la sorte, Lucas a mis en lumière les liens entre les enjeux de santé, de sécurité, de compétence, d'organisation et de performance économique.

L'implantation de ce GPS a ainsi abouti aux traitements de plusieurs cas de restriction d'aptitude.

Pour nous, la création de ce groupe de travail a contribué de deux façons au développement du pouvoir d'agir en prévention du RRHL – et plus largement de tous les acteurs impliqués dans le groupe. Premièrement, il a favorisé la mobilisation d'acteurs clés de l'entreprise en mettant en relief la connectivité des enjeux de SST et des enjeux performances et la connectivité des enjeux individuels et collectifs. Et deuxièmement, il a permis aux acteurs engagés dans le GPS de donner du sens à leur précédente implication dans la démarche de prévention de la pénibilité et dans la formation-action à l'AET ; car, comme le souligne Clot (2001), le pouvoir d'agir se construit aussi en donnant un nouveau sens à son vécu.

PROBLÈMES ET ENJEUX [des restrictions d'aptitude]

- **Pour les salariés concernés :**
 - Sentiment de marginalisation, dette non remboursable vis-à-vis du collectif de travail, démotivation
 - Perte de forme physique et de performance
 - Perte de savoir-faire
- **Pour les collègues de travail :**
 - o Sollicitations plus nombreuses, risque de surcharge de travail
 - o Pénibilité, accidents, génération de nouvelles restrictions
- **Pour l'entreprise :**
 - Sollicitations plus nombreuses, risque de surcharge de travail
 - Surcoûts liés à l'intérim, perte de performance
 - Nécessité de rechercher des affectations nouvelles avec les limites du système du comité de carrière

Encadré 8 – Extrait du diaporama électronique de présentation du GPS au CHSCT de l'usine (octobre 2013)

Cependant, ces mises en congruences des enjeux locaux ne suffisent pas toujours aux acteurs RH pour développer leurs marges de manœuvre en matière de SST.

Pour agir de façon efficace et efficiente en prévention, l'articulation des professionnels RH avec les autres fonctions de l'entreprise et l'articulation entre les acteurs RH centraux et locaux sont déterminantes.

8.4. Forces et faiblesses des articulations avec les autres fonctions

L'enjeu de l'articulation entre la fonction RH et les autres fonctions, que nous allons aborder dans ce point, et l'enjeu de l'articulation entre les acteurs RH locaux et centraux, que nous allons traiter dans la section 8.5 et dans le chapitre 9, ont déjà été mis en lumière lors de communications aux Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie (Grosdemouge, Grivel et Massoni, 2014) et au congrès de l'ACE¹ (Grosdemouge et Dugué, 2014).

8.4.1. Services de santé au travail et services HSE : coopérations et collaborations centrales et locales

Durant notre intervention, nous avons pu à de multiples occasions observer des processus de coopération et de collaboration² sur les questions de SST entre les acteurs des services internes/interentreprises de santé au travail (SIST), des services HSE et des services RH, aussi bien au niveau local qu'au niveau central.

Dans la majorité des instances centrales (e.g. Coordination centrale pour la prévention de la pénibilité, Commission « sécurité et environnement » du CCE) et locales (CHSCT, GTPP) auxquelles nous avons participé, le trio RH-HSE-SIST était présent. Et le déploiement de l'accord sur la prévention de la pénibilité semble avoir renforcé l'articulation entre ces acteurs.

La démarche de diagnostic et de prévention qui a été réalisée sur le travail en rythmes successifs alternants (chapitre 5 p.159) est par exemple le fruit d'une coopération intensive entre les acteurs de la DDRHCI – dont nous-mêmes –, un ergonome externe et des médecins du travail du groupe – en particulier le médecin coordinateur.

¹ Association canadienne d'ergonomie

² Nous reprenons ici les définitions de Garza et Weill-Fassina (2000, pp. 226-228) :

- la coopération « caractérise une activité collective dans laquelle les opérateurs travaillent ensemble sur le même objet ou un objet proche visant au même but proximal » ;
- la collaboration « caractérise une activité collective dans laquelle les opérateurs accomplissent sur un même objet des opérations différentes qui s'articulent les unes aux autres avec un but commun à court ou à moyen terme » (voir aussi section 4.2.5, p. 123).

De façon comparable, les actions que nous avons entreprises autour du travail en hauteur (chapitre 5, p. 160) sont issues d'une longue coopération entre la DDRHCI, des ergonomes externes et des responsables HSE locaux et centraux.

Ces deux exemples révèlent d'ailleurs le rôle de liant que peuvent jouer les ergonomes, qui mettent en exergue le caractère commun de certains objets (travail posté et travail en hauteur).

Julie et Sophie nous ont par ailleurs expliqué que l'année précédant notre arrivée, elles avaient été conviées pour la première fois à la réunion nationale des médecins du travail du groupe. Cette invitation témoigne également de la consolidation des relations entre ces acteurs et montre qu'en invitant quelqu'un dans son monde on s'offre souvent une opportunité d'être invité en retour¹.

Nous l'avons vu avec Victoria et sa coordination avec l'infirmière du site (chapitre 7 p. 233), ces coopérations existent aussi au niveau local. Néanmoins, dans les usines et centres de recherche, le canal principal de coopération et de collaboration se situe souvent entre les acteurs RH et HSE. Par exemple, le pilotage de la démarche de prévention de la pénibilité était souvent assuré par un duo RH-HSE ou délégué au responsable HSE, mais n'a jamais été assuré par un membre du service interne de santé au travail.

En favorisant la mobilisation d'acteurs clés en matière de SST au travers d'objets communs, ces coopérations et collaborations ont permis aux acteurs RH de développer leur pouvoir d'agir en prévention.

Cependant, que les démarches de prévention aboutissent à des transformations concrètes des systèmes techniques et organisationnels de travail, il est essentiel que la chaîne de commandement opérationnel donne aussi son aval.

8.4.2. Fonction RH et chaîne de commandement opérationnel, relations à deux vitesses

Nous venons de le voir, la coopération et la collaboration entre les responsables RH, HSE et les médecins et/ou infirmières du travail sont des réalités aussi bien au niveau local que central. Mais cette symétrie central/local est moins évidente dans l'articulation entre la fonction RH et la chaîne de commandement opérationnel (directeur d'usine/de laboratoire, directeur industriel, directeur de BU, directeurs généraux opérationnels).

¹ Nous rediscuterons de cette idée dans le chapitre 10.

Au niveau local, une relation étroite entre RRHL et directeur d'établissement

En effet, au niveau local, les RRHL et les directeurs d'usines ou de laboratoires (DU) entretiennent souvent des relations étroites. Plusieurs acteurs RH considèrent former un « duo » ou un « couple »¹ avec leur directeur d'établissement.

Dans tous les centres de recherche et les usines de l'Entreprise A que nous avons visités, nous avons constaté que les bureaux des DU et des RRHL n'étaient distants que de quelques mètres, et partageaient parfois même une porte privative.

Le plus souvent dans le cadre d'échanges informels, les RRHL et les DU discutent beaucoup, comme nous l'explique Nicolas : « En moyenne, je passe une heure par jour à discuter avec mon directeur. On a les bureaux à côté. La plupart du temps, on mange ensemble. On discute au fil de l'eau ».

Cette relation perdure parfois même lorsque l'un des deux acteurs quitte l'établissement. Alexia nous a par exemple indiqué continuer à avoir des contacts téléphoniques réguliers avec son ancien directeur.

Mais l'articulation des responsables RH locaux avec la chaîne de commandement opérationnel s'arrête le plus souvent au niveau du DU. En effet, la plupart des acteurs RH ne voient que très rarement leur directeur industriel (DI), leur directeur de *business unit* (DBU) ou leur directeur général opérationnel (DGOP), c'est-à-dire les acteurs centraux de leur hiérarchie opérationnelle. Comme nous l'avons expliqué *supra* (8.3.3), les occasions de rencontrer ces acteurs se présentent principalement lors de situations de crise susceptibles d'entraver les processus de production (conflits sociaux, grèves, négociations).

Autrement dit, les acteurs RH locaux ont peu d'opportunités de remonter leurs problématiques, de défendre l'intérêt des démarches de prévention et de développement des ressources humaines auprès de leur hiérarchie opérationnelle, alors que c'est elle qui définit la grande majorité des portefeuilles locaux.

Un déficit de régulation conjointe entre les acteurs centraux

Le manque de dialogue entre la fonction RH et la hiérarchie opérationnelle centrale s'étend également au niveau des directions RH (DDRHCI et direction des relations sociales).

Durant notre accompagnement du déploiement de l'accord sur la prévention de la pénibilité, nous n'avons par exemple jamais organisé de réunion avec un DI, DBU ou DGOP sur les plans d'action que nous envisagions pour leurs établissements. Et nos appels répétés, auprès de Julie et Sophie, pour rencontrer ces acteurs n'ont jamais été suivis d'effet.

¹ Figurativement – à notre connaissance.

Julie, qui gère la formation *corporate* et les démarches de prévention du stress et de prévention de la pénibilité, reconnaît elle-même qu'elle s'adresse le plus souvent directement aux acteurs locaux, sans passer par les BU.

Pour les acteurs de la DDRHCI, le principal espace d'échange avec la fonction opérationnelle est la réunion des directeurs d'usine et reste donc circonscrit à un dialogue avec des acteurs locaux.

Il existe bien des espaces de discussions entre les fonctions RH et opérationnelles centrales. Par exemple, les réunions du comité exécutif du groupe (COMEX) sont, semble-t-il¹, l'occasion d'aborder des questions de SST. Le DGRH nous a en effet indiqué profiter de ces réunions pour transmettre des informations sur les démarches entreprises en matière de prévention du stress ou de la pénibilité. Mais d'après lui, en matière de SST, ce sont avant tout les actions et résultats relatifs à la sécurité du travail qui y sont discutés. Et lorsqu'il s'agit de prévention de la pénibilité ou de prévention des RPS, il s'agit bien plus d'une démarche d'information que d'une mise en débat.

Le DGRH a par ailleurs souligné qu'il organisait chaque mois une réunion avec les directeurs de BU, afin notamment de présenter la politique RH et les démarches déployées. Mais il s'agit d'une réunion « plateau-repas » de deux heures, qui n'offre pas les conditions nécessaires à une mise en concordance au cas par cas des prescriptions de la direction RH et des moyens alloués par les BU.

Les RRHL font en tout cas régulièrement face à des injonctions contradictoires en matière de développement RH, qui semblent résulter d'un manque de coopération entre les acteurs centraux RH et fonctionnels :

« Il y a des moments, en central, on voudrait bien que la BU et les RH dialoguent un peu plus. Ils sont pas forcément en ligne. Ils se parlent pas assez. Il y a quelques exemples mortels : les budgets formations. La DDRHCI nous dit : “Vous allez avoir 350 k€ en budget de formation”. Et puis la BU nous dit : “Ah bé non, j'ai pas de consigne en ce sens”. Finalement, on a réussi à gratter 100 000 €, et on se démerde [sic]. Mais là typiquement, ils sont pas en ligne. Les alternants : 5 % d'alternance en 2015, c'est la loi, c'est l'objectif de l'Entreprise A, c'est marqué dans les accords, et la BU nous dit : “Ah ben non j'ai pas de consigne, donc le budget alternance ça sera tant”. »

Sur le versant des relations sociales, le diagnostic est comparable. Plusieurs RRHL nous ont expliqué que même lors de conflits sociaux, ils devaient faire « la balle de ping-pong » entre les directeurs de BU et les responsables de la direction des relations sociales, « alors qu'ils sont dans le même bâtiment ». Durant les grèves, les DU et RRHL se retrouvent alors parfois tiraillés par des injonctions contradictoires, venant d'un manque de dialogue entre une BU qui souhaite faire des concessions pour pouvoir reprendre rapidement la production et une direction des relations sociales qui ne veut rien consentir afin de ne pas créer de précédent.

¹ Nous n'avons pas eu l'occasion d'y participer.

De notre point de vue, la conséquence de ce déficit récurrent de dialogue est que nombre de négociations et de régulations qui devraient être réalisées en central sont finalement confiées aux acteurs locaux. Mais ces régulations locales ont un coût élevé pour ces derniers, en termes de charge de travail, d'emploi du temps et d'empêchement d'un travail « bien fait ». Plusieurs acteurs RH locaux et directeurs ont partagé ce constat, et nous ont d'ailleurs parfois reproché d'avoir contribué à cette situation et tant que chargé de mission de la DDRHCI.

Il nous est difficile de comprendre les origines de ce manque de régulation conjointe. Certains RRHL ou DU le perçoivent comme une spécificité culturelle de l'Entreprise A. Mais pour expliquer le manque de régulation conjointe dans le cadre du déploiement de l'accord sur la prévention de la pénibilité, nous pensons que d'autres facteurs rentrent en compte.

Nous estimons en effet, d'une part, que les réticences de Julie et Sophie à l'égard d'un dialogue direct avec les BU sont également alimentées par la crainte de manquer d'arguments faisant écho aux principales préoccupations des acteurs opérationnels, c'est-à-dire relatifs à la production et à la performance économique. Ce qui nous incite une nouvelle fois à construire des arguments intégrant ces préoccupations pour défendre les interventions ergonomiques – comme a pu le faire le RRHL qui a créé le GPS (voir p. 266).

D'autre part, il nous semble que la DDRH était particulièrement attachée au développement de l'approche ergonomique du travail dans l'Entreprise A dans une vision “noble” de l'ergonomie – préserver la santé, valoriser le savoir-faire, le « savoir-y-faire », développer les compétences, faire participer les salariés – et non dans une vision “utilitariste” – améliorer les performances économiques de l'entreprise. Ceci au point de ne pas prendre le risque d'être dépossédée de l'outil qu'est l'AET par une fonction opérationnelle qui l'aurait utilisée bien différemment. Autrement dit, il nous semble que Sophie a voulu garder la main sur la façon dont l'approche ergonomique devait être diffusée dans l'Entreprise A.

Ce manque de régulation conjointe *horizontale*, entre les acteurs centraux, se conjugue par ailleurs avec une centralisation forte de la fonction RH, qui limite les régulations *verticales* à l'intérieur de la fonction RH.

8.5. Un déficit de régulation verticale au sein de la fonction RH

Dans ce point, nous proposons d'analyser les processus de régulation au sein de la fonction RH, en nous intéressant en particulier à articulation entre les acteurs RH centraux et locaux autour de la prescription relative aux enjeux de SST en général et à la prévention de la pénibilité en particulier.

Nous développerons néanmoins peu la question des espaces structurés de discussion entre ces acteurs qui sera traitée spécifiquement dans le chapitre 9.

Une centralisation forte

Les acteurs centraux le reconnaissent volontiers, leur gestion des questions de SST et de GEC s'inscrit dans une centralisation croissante des prescriptions au sein de la fonction RH. La prévention de la pénibilité ne fait pas exception. Sophie constate :

« Le pilotage en central est de plus en plus fort. Si on regarde le stress et la pénibilité, on décide en central, on définit en central les modalités de déploiement d'un accord, on met en place des diagnostics, on a une vision panoramique de l'ensemble des sites et on peut aller dire à tel site : "Attention, dans votre service logistique il y a sujet, il faut que vous vous y mettiez". Avant c'était un univers assez atomisé, où ils pilotaient leurs trucs dans leur coin. Je pense que le poids du central a augmenté, indépendamment de la centralisation qu'on a faite sur la gestion des budgets formation ou le recrutement, par exemple. Ils sont pas dans un rouleau compresseur, mais ils sont quand même dans une politique qui se déploie. Il faut qu'ils appliquent. Je trouve que c'est une sacrée transformation. »

La conduite de la démarche de prévention de la pénibilité a souvent été *descendante*, dans le sens où les prescriptions relatives aux actions à mettre en œuvre ont rarement été débattues entre les RH centraux et locaux.

Si le premier accord sur la prévention de la pénibilité a été soumis à l'avis des RRHL et des DU avant d'être signé, le processus de consultation permet rarement un débat approfondi sur son contenu. D'une part, comme le note la responsable des relations sociales France, les acteurs locaux n'ont guère le temps de lire toutes les versions intermédiaires de l'accord et elle reçoit généralement peu de retours avant la version finale. Autrement dit, le manque de marges de manœuvre temporelles des acteurs RH peut avoir une incidence sur leur capacité à prendre connaissance des futures règles et, par conséquent, sur leur capacité à les remettre en question. D'autre part, comme nous allons le mettre en lumière dans le chapitre suivant, les espaces structurés de discussions entre acteurs RH centraux et locaux ne créent pas toujours des conditions favorables aux débats sur les règles.

Les principales directives de la démarche (phases successives de diagnostic et formation, cabinets d'ergonomie, modes d'intervention, tarifs, etc.) ont été dictées par la direction RH et ont rarement été remises en délibération dans les espaces d'échange entre acteurs RH locaux et centraux.

Si les RRHL ont plutôt adhéré à l'idée d'agir en faveur de la prévention de la pénibilité et de l'intégration de l'approche ergonomique du travail dans l'entreprise, ils n'ont pour autant pas souscrit pleinement à ces directives. Ils nous ont souvent fait part de leurs difficultés à mettre en œuvre certaines phases et parfois exprimé des doutes quant au bienfondé de certaines prescriptions.

Conséquences du manque de régulation : défiance et tensions de rôle

Outre le manque de moyens (voir 8.3.1), l'une des conséquences de ce manque de régulation verticale et horizontale est une forme de défiance d'une part des acteurs locaux envers les prescriptions centrales. Un RRHL résume :

« À un moment donné, les sites se replient sur eux-mêmes, ils vivent entre eux, ils vivent en autarcie. Donc après, tout ce qui vient du central, c'est vécu au mieux comme du boulot en plus, au pire comme une défiance. En se disant : "Mais de toute façon qu'est-ce qu'ils font pour nous le central ? Quand il s'occupe de nous, c'est pour réduire les budgets. Quand il s'occupe de nous, c'est pour faire une restructuration. Si c'est pour déployer une démarche qui va nous prendre encore du temps que l'on n'a plus, on ne voit pas l'intérêt". »

Nous l'avons personnellement ressenti dans le cadre de la démarche de prévention de la pénibilité. Dans certains établissements, nous avons peiné à construire une relation de confiance avec les acteurs locaux et à déployer les démarches voulues par la DDRHCI.

En d'autres termes, en empêchant le développement d'une activité collective de réélaboration des règles en matière de SST, les acteurs RH centraux réduisent leurs propres marges de manœuvre dans le déploiement des démarches.

En plus de générer une certaine défiance, ce manque de régulation tend à aggraver les « tensions de rôle », qui se déclinent sous la forme de « conflits de rôle » et « d'ambiguïté de rôle » (Audrey Rivière et Commeiras, 2013, p. 144) chez les RRHL.

Chez les acteurs RH locaux, ce déficit de régulation empêche en effet de régler ce que Kahn *et al.* (1964, pp. 2/12-2/14)¹ appellent :

- « les conflits de rôle inter-émetteurs », qui résultent d'attentes incompatibles entre elles provenant de plusieurs prescripteurs, car les prescriptions ne sont pas négociées dans un processus de régulation horizontale entre acteurs centraux, ou dans un processus de régulation triangulaire intégrant les acteurs locaux ;
- « les conflits de rôle intra-émetteur », fruit d'injonctions contradictoire provenant d'un même prescripteur, car les attentes ne tiennent pas compte de l'activité réelle des RRHL².

Le déficit de régulation conjointe concourt également à l'exacerbation des « ambiguïtés de rôle » (*ibid.*), que le positionnement de marginal sécant (Crozier et

¹ Dans la version numérique de l'ouvrage de Kahn *et al.* (1964) que nous nous sommes procuré, la numérotation des pages est atypique : elle est réinitialisée dans chaque chapitre et elle reprend le numéro du chapitre. Dans notre cas, nous nous référons donc aux pages 12 à 14 du chapitre 2.

² Kahn *et al.* (1964) parlent également de « conflit inter-rôles » et de « conflit de rôle personnel », que nous évoquerons plus loin (8.6 et 8.7).

Friedberg, 2014 [1977]) des acteurs RH locaux, et la balkanisation (Tyson, 1987) de leur travail peuvent générer.

Or, l'ensemble de ces tensions de rôle sont depuis plusieurs décennies identifiées comme des facteurs possibles de stress (voir notamment Brief et Aldag, 1976 ; Fogarty, Singh, Rhoads et Moore, 2000 ; Schaubroeck, Cotton et Jennings, 1989), de perte de la performance au travail (Fisher et Gitelson, 1983 ; S. E. Jackson et Schuler, 1985) et de réduction des capacités d'innovation (Commeiras, Fournier et Loubès, 2003).

Des acteurs centraux pourtant lucides sur les réalités du travail des RRHL

Les acteurs RH centraux ne se sont pourtant pas déconnectés des réalités du travail des responsables RH locaux.

Par exemple, Sophie reconnaissait que les RRHL avaient « énormément de choses à gérer » et Julie avait conscience que la démarche que nous voulions déployer était « relativement lourde à mettre en œuvre » pour les acteurs locaux.

Le point de vue que porte Julie sur le travail des acteurs RH locaux rejoint d'ailleurs notre analyse en plusieurs points :

« Il faut quand même reconnaître que le nombre de sujets que doivent traiter les RH est de plus en plus important, et ils ne sont pas forcément simples non plus, quand on prend chaque sujet séparément. Donc, je pense que la difficulté aussi, objectivement, elle est là. Elle est dans leur capacité d'absorption des différents sujets au-delà de la partie impondérable du métier. C'est ça qui est compliqué. Dans certains établissements, le sentiment que j'ai, c'est qu'ils font le choix d'en déléguer une partie, parce qu'ils absorbent pas tout non plus. Je pense que c'est une des difficultés dans l'évolution de leur positionnement. Et là aussi, tant que cette partie impondérable est là et reste toujours fortement présente, on peut se demander quelle place objective ils peuvent accorder aux démarches de prévention. »

Le regard lucide que portent Julie, Sophie et d'autres acteurs centraux sur le travail des RRHL peut donc paraître en contradiction avec certaines de leurs pratiques en matière de prescription.

Cependant, trois arguments sont couramment convoqués par les acteurs RH centraux pour justifier cette gestion très centralisée de la politique RH du groupe :

- les acteurs centraux sont eux-mêmes contraints de produire de la prescription sur certains sujets (e.g. pénibilité, stress, égalité professionnelle), en particulier du fait de l'évolution permanente des textes législatifs. Autrement dit, même face à des enjeux complexes qui sont susceptibles de mener à des mesures inapplicables, les acteurs RH centraux sont obligés de produire des prescriptions.
- donner une démarche, déjà structurée en détail, rassure les acteurs locaux qui ne maîtrisent pas le sujet.

- il n'est pas possible de tenir compte de tous les avis dans l'élaboration des règles. Sophie résume le point de vue de plusieurs acteurs RH centraux : « On ne peut pas écrire un accord à 28 mains ». Certains acteurs centraux articulent par ailleurs cet argument avec l'idée que leur positionnement leur permettrait de penser sans contrainte, en faisant abstraction des situations problématiques immédiates et concrètes que rencontrent les RRHL. En d'autres termes, l'absence de pilotage par l'aval permettrait de faire un meilleur pilotage par l'amont.

Ces arguments ne sont pas dénués de fondement. Les acteurs centraux sont effectivement eux-mêmes soumis à une prescription légale, qu'ils peuvent difficilement remettre en question, si ce n'est en interpellant le législateur au travers d'institutions comme l'UIC¹ ou le MEDEF. Et leur rôle d'encadrant est bien de « créer les cadres » de l'action future et de « faire cadrer » l'action (Terressac (de) et Cambon, 1998), d'élaborer des règles qui seront un « guide d'action », « un étalon », « un modèle qui oriente l'action » (Reynaud, 1989).

Mais la définition du cadre, autrement dit du système technique et organisationnel de travail des acteurs RH locaux, ne doit pas pour autant revenir exclusivement aux acteurs centraux. Nous l'avons déjà souligné, l'implication – ou non – des acteurs dans la définition des déterminants de leur propre travail impacte leur pouvoir d'agir, leur santé et leur performance. Autrement dit, en matière de prescription, il ne faut pas confondre canevas et cadenas.

Si la multiplication des acteurs impliqués dans la négociation du système de règles ralentit généralement son élaboration, elle peut aussi parfois accélérer son instruction. Surtout, l'élaboration collective du système de règles permet de le rendre plus efficace, dans le sens où il sera davantage appliqué et plus efficient, dans la mesure où il nécessitera d'être moins souvent renégocié. Les prescriptions centrales ne peuvent uniquement se baser sur des ambitions visionnaires, mais doivent aussi tenir compte des réalités concrètes et contraintes du terrain.

À notre sens, il est donc nécessaire de générer une *irruption du réel* – du travail des acteurs RH locaux – chez les acteurs centraux.

Dans le chapitre 9, nous allons voir comment les espaces de discussion sur le travail permettent ou non aux acteurs RH locaux de participer à la définition de leurs systèmes organisationnel et technique de travail. Et nous verrons comment les ergonomes peuvent accompagner les acteurs RH à construire des espaces de débat sur le travail.

¹ Union des industries chimiques

8.6. Des conflits inter-rôles

Nous l'avons évoqué *supra*, les RRHL peuvent être pris dans des conflits de rôle « inter-émetteurs » et « intra-émetteur » (Kahn *et al.*, 1964) du fait d'un manque régulation conjointe entre les acteurs centraux et locaux.

Mais d'autres tensions révélées par les acteurs RH proviennent de ce que Kahn *et al.* (1964, p. 2/12) nomment « conflits inter-rôles ».

Les conflits inter-rôles ne proviennent pas d'une contradiction entre les attentes d'un ou plusieurs prescripteurs identifiables. Ils sont les résultats d'une opposition entre les différents rôles que doivent tenir les professionnels RH.

Nous l'avons par exemple vu avec Victoria qui, lors d'un – possible – accident de travail, va à la fois « mettre une réserve » et appeler l'opérateur pour prendre de ses nouvelles, c'est-à-dire à la fois dans le rôle d'un encadrant suspicieux et dans le rôle d'un encadrant soucieux.

Comme le résume Sara, les RRHL doivent souvent jouer un rôle de « maman », « d'assistante sociale » et de « psychologue », des rôles difficiles à articuler avec leur rôle de représentant de la direction, de négociateur, dans lequel ils doivent « tenir des positions, être un peu stricts sur certaines choses », « c'est un rôle ambigu ».

Ces tensions inter-rôles peuvent être exacerbées face à des acteurs qui eux-mêmes jouent plusieurs rôles. Nous pensons en particulier aux représentants syndicaux, qui conduisent parfois les acteurs RH à un dédoublement symétrique de personnalité, comme nous l'explique Sara :

« J'ai un de mes élus qui est un peu *Dr Jekyll and Mr Hyde*. Dans son boulot, il est hyper impliqué, il est bon, il fait son taf et il fait pas de relations sociales dans son boulot. Mais quand il met la casquette "relations sociales", là, ça devient un con [sic]. Et moi, du coup, j'ai un peu deux attitudes avec lui. Quand il est dans le boulot, moi je le vois comme un technicien qui bosse bien, qui est impliqué, qui est plutôt sympa et qui a de très bonnes relations avec son équipe et avec son chef. Presque le technicien idéal. Et dans les relations sociales, on repasse au vouvoiement et il me fait chier [sic] sur des problématiques un peu ridicules parce qu'il est dans les grandes idées du méchant capitaliste, tout ça, tout ça. »

Les tensions de rôle des professionnels RH peuvent d'ailleurs être analysées comme une autre conséquence de leur positionnement de marginal sécant et de la balkanisation de leur travail, qui multiplient les missions et souvent les rôles. En ce sens, pour agir sur ces tensions inter-rôles, il est nécessaire d'agir sur la définition même des missions de la fonction RH.

8.7. Le rapport des professionnels RH locaux à leur travail

Nous l'avons compris dans les points précédents, les marges de manœuvre et le pouvoir d'agir des professionnels RH en matière de SST sont parfois réduits. Ils font face à une diversité d'empêchements dans leurs activités fonctionnelles et métafonctionnelles, autour des enjeux de prévention. Les acteurs RH locaux sont pris dans des injonctions contradictoires, des conflits de rôle, souvent imputables à un déficit de régulation conjointe.

En d'autres termes, ils peuvent éprouver des difficultés à bien faire leur travail, à renégocier les critères d'un travail « bien fait » et à construire de nouvelles marges de manœuvre sur les questions de santé et sécurité au travail.

Toutefois, l'état de santé des acteurs RH locaux ne nous a pas semblé menacé par cette situation. S'ils mettent en avant leurs difficultés et leur manque de moyens, la plupart des RRHL expriment également un amour pour leur travail, un sentiment d'accomplissement et d'utilité à l'entreprise.

Leur sentiment d'accomplissement a ceci d'étonnant que l'activité des acteurs RH est rarement dédiée à ce qui les fait « vibrer », à ce qui les a attirés dans la fonction RH. En effet, beaucoup de responsables RH ont surtout été séduits par les missions de GPEC, de gestion de carrière, par l'idée de « trouver la bonne personne pour le poste et le bon poste pour la personne ». Mais, en comparaison avec les relations sociales, ils consacrent peu de temps à ces missions, comme nous l'explique Alexia :

« La gestion de carrière, j'adore ça. Passer trois heures avec quelqu'un, à le décortiquer, à le faire analyser, à le mettre sur une voie, j'a-do-re ça ! Mais j'en fais quasiment pas. Dans mon job, je crois que c'est ma plus grande frustration. »

Autrement dit, il y a un décalage fréquent entre, d'une part, les attentes et la reconnaissance des prescripteurs, les possibilités d'action ainsi que les activités réalisées et, d'autre part, les valeurs morales et les attentes initiales des acteurs RH.

Dissonance cognitive et satisfaction au travail

Les tensions entre valeurs/attentes et prescriptions/possibilités d'action/actions réalisées se rapprochent de ce que Kahn *et al.* (1964, p. 2/13) appellent les « conflits de rôle personnel », de ce que Festinger (2017 [1957]) qualifie de « dissonances cognitives », ou encore de ce que Chassaing *et al.* (2011, pp. 28-30) définissent comme des « conflits intrapsychiques ».

Ces situations de « dissonance cognitive » sont inconfortables pour les acteurs, elles peuvent être source de souffrance et si les RRHL semblent majoritairement en bonne santé, il est probable qu'ils soient parvenus à réduire ces dissonances.

Une manière de réduire cette dissonance est d'agir sur son environnement (Festinger, 2017 [1957], chapitre 1), afin de rapprocher les déterminants de son activité et

l’activité réalisée de ses valeurs et ses attentes. Or, comme nous l’avons vu, les acteurs RH éprouvent des difficultés à agir sur leur propre système de travail.

Une autre manière de réduire cette dissonance est de modifier le ressenti par rapport à l’action¹, en modifiant ses connaissances, croyances, attentes, valeurs, ou en introduisant de nouvelles, qui vont minorer l’importance de cette tension, et même modifier le sens donné aux actions réalisées (Weick, 1995, p. 11). En discutant de ce qui l’avait attirée dans la fonction RH, de la représentation qu’elle avait du métier RH, Emma parle par exemple d’une « vision idyllique, une vision béate et dépassée ».

Selon nous, l’hypertrophie de la mission de gestion des relations sociales, que nous avons évoquée *supra* (8.3.3), illustre également bien cette mécanique. Face à des attentes de leur hiérarchie concentrées autour de la « paix sociale », les acteurs RH font des relations sociales le cœur de leur métier, au point où une partie de cette même hiérarchie trouve qu’ils y consacrent trop de temps.

Un autre exemple de ce changement dans les valeurs et les attentes est le rapport qu’ont les acteurs RH avec la *paie*. Si nombre de RRHL préfèrent déléguer cette mission, d’autres – qui sont ou ont été contraints de réaliser cette mission – ont développé un certain attachement pour la *paie*. C’est par exemple le cas de Sara :

« Dans ce qui me fait lever le matin, je me rends compte qu’il y a une partie administration. Le calcul de la paye, quand t’as des trucs compliqués, comme des mi-temps thérapeutiques, quand il faut revoir avec les payeuses les calculs de paye. Ça, je me rends compte que j’aime bien, alors qu’à la base c’est pas du tout ça qui me faisait rêver. »

Finalement, s’ils peuvent difficilement réviser la prescription et les critères du travail « bien fait » dans le cadre d’une activité collective, les acteurs RH, à la recherche d’une consonance cognitive (Festinger, 2017 [1957]) autour de leur activité, modifient leurs critères individuels d’un travail de qualité.

Cette analyse nous amène à deux conclusions essentielles. La première est que l’absence de conflit ouvert sur la prescription du travail et les moyens alloués ne signifie pas que les RRHL ne sont jamais frustrés ou en souffrance. La deuxième est que pour agir en prévention, intervenir sur les connaissances et les croyances ne suffit pas. En effet, la conviction que l’approche ergonomique du travail est un atout pour l’entreprise sera rapidement relativisée si les acteurs RH ne peuvent mettre en consonance leurs actions et leurs nouvelles croyances et connaissances.

¹ Festinger (*ibid.*) parle plutôt de « comportement ».

8.8. Point d'étape du chapitre 8

Nous l'avons vu dans ce chapitre, les problématiques que nous avons mises en évidence en analysant l'activité de Victoria concernent également l'activité d'autres acteurs RH de l'Entreprise A.

La multiplication des missions de la fonction RH affecte leur gestion du temps de travail et incidemment les marges de manœuvre dont ils disposent pour gérer les enjeux de santé et sécurité au travail et développer leurs activités métafonctionnelles.

Le fractionnement de leur activité peut d'ailleurs être exacerbé par « l'hypertrophie » d'une gestion des relations sociales concentrée sur les relations avec les organisations syndicales et le maintien de la « paix sociale ». C'est en particulier le cas pour les RRHL, pour qui les relations sociales sont le principal moyen de mettre en lumière leur activité auprès de leur hiérarchie fonctionnelle et opérationnelle.

Nous avons aussi noté que leur positionnement de marginal sécant se révèle être à la fois une source de développement de leur pouvoir d'agir lorsqu'il leur permet de coopérer avec d'autres fonctions et une source d'empêchement lorsqu'il crée des injonctions contradictoires issues de fonctions qui ne dialoguent pas assez entre elles.

Nous avons également constaté que les acteurs RH parvenaient à développer leurs marges de manœuvre en matière de prévention, en développant leurs connaissances sur les situations de travail, en s'appuyant sur leurs autres missions et en mettant en congruence des enjeux de santé, de sécurité et de performance.

Ici aussi, nos analyses tendent donc à nuancer les assertions de l'hypothèse 1, sur les effets de la multiplicité des missions, et à confirmer l'hypothèse 2, sur le développement des marges de manœuvre par la consolidation des connaissances sur l'activité de travail des salariées (voir section 4.5.2, p. 148).

Nos analyses soulignent également la nécessité de développer des espaces de débat sur le travail des acteurs RH – en particulier des RRHL – qui permettraient de mettre plus souvent en délibéré les prescriptions et les critères d'un travail bien fait. Ce qui vient étayer l'hypothèse 4.

Dans le chapitre suivant, nous allons regarder plus en détail comment les espaces structurés de discussion sur le travail des professionnels RH permettent – ou non – ces délibérations.

CHAPITRE 9

LES ESPACES DE DISCUSSION ET DE DÉBAT SUR LE TRAVAIL, LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D’AGIR DES PROFESSIONNELS RH

Nous avons constaté dans les deux chapitres précédents que les professionnels RH, en particulier les RRHL, rencontraient certaines difficultés dans leur gestion des questions de SST. À l’origine des empêchements qu’ils vivent dans leur travail de prévention se trouvent notamment le fractionnement de leur activité – lié à la balkanisation de leur fonction –, l’hypertrophie de la mission de gestion des relations sociales et le manque de coordination avec les fonctions *business*, industrielles et opérationnelles.

Dans ce chapitre nous allons nous intéresser en particulier aux possibilités qu’offrent, ou non, les espaces structurés de discussion et de débat entre professionnels RH pour développer leurs marges de manœuvre¹. Nous proposons de regarder dans quelle mesure les espaces d’échange entre acteurs RH leur permettent de réaliser une activité métafonctionnelle collective voire une activité collective de régulation sur système organisationnel et technique (ACR). En d’autres termes, il s’agit pour nous de déterminer dans quelle mesure les espaces structurés de discussion permettent le débat sur le travail.

Nous allons également porter notre attention sur certains espaces non structurés de discussion entre les acteurs RH de l’Entreprise A et aux espaces de discussion entre professionnels RH externe à l’entreprise.

L’objectif de ce chapitre est aussi de comprendre comment peuvent évoluer certains espaces de discussion sans débat pour devenir des espaces de débat et comment les ergonomes peuvent contribuer à cette évolution.

Après avoir présenté notre méthodologie de recueil de données, nous exposerons notre analyse sur les deux principaux espaces de discussion entre acteurs RH centraux et locaux (9.2), en nous focalisant notamment sur le rôle déterminant de l’encadrement et du collectif dans le développement des activités collectives. Dans le même point, nous traiterons des évolutions qui ont marqué ces espaces de discussion et du rôle que nous avons tenu dans ces évolutions. Dans le point suivant (9.3), nous rendrons compte de notre analyse sur les espaces de discussion décentralisés ou externes à l’entreprise, qui permettent également aux professionnels RH de développer leur pouvoir d’agir.

¹ Revoir notamment section 4.2.4, p. 118.

9.1. Méthodologie de recueil de données

Pour produire nos analyses sur les espaces de discussion nous nous sommes appuyés sur plusieurs sources de données :

- des entretiens avec des acteurs RH centraux et locaux, suivant la méthodologie que nous avons présentée dans le chapitre 5 (voir section 5.5.2, p. 172) ;
- des notes, présentations électroniques et ordres du jour de plusieurs réunions : séminaires RH, atelier sur la prévention de la pénibilité, groupe de travail sur les référents « ergonomie » et conférences téléphoniques.

Notre analyse s'est en particulier concentrée sur les 11 séminaires RH et les 16 conférences téléphoniques hebdomadaires auxquels nous avons assisté en tant qu'observateur et participant. Ces réunions sont les deux principaux lieux d'échange entre acteurs RH centraux et locaux.

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 5, nos prises de notes de réunion étaient à la fois celles d'un participant et celles d'un observateur. Nous avons à la fois noté le contenu substantiel des échanges et nos impressions sur le déroulement de la réunion, la posture des acteurs, le vocabulaire employé, les expressions utilisées, les questions éludées, les silences.

Durant les entretiens, nous avons questionné les acteurs RH sur les espaces de discussion structurés de l'entreprise, mais aussi sur les espaces de discussion non structurés et les espaces de discussion externes à l'entreprise entre professionnels RH.

9.2. Les espaces de discussion entre acteurs RH centraux et locaux : l'enjeu de la parole libérée

Dans ce point, nous allons nous intéresser plus spécifiquement à deux espaces structurés de discussion sur le travail : les séminaires RH et les conférences téléphoniques hebdomadaires. Notre analyse s'est toutefois montrée le plus souvent transposable aux autres espaces de travail dans lesquels les acteurs RH centraux et locaux se rencontrent.

Ces réunions sont, comme nous l'avons souligné, les principaux espaces structurés que les professionnels RH centraux et locaux peuvent utiliser pour échanger entre eux. Mais comme nous allons le voir, ces espaces ne créent pas toujours un environnement favorable aux échanges sur leurs pratiques et inventions, aux débats sur leurs critères du travail « bien fait », aux débats sur leurs prescriptions, ou à l'expression de leurs difficultés. Pourtant, les débats sur le travail, la remontée des problèmes rencontrés, le partage des pratiques, sont essentiels au développement des organisations et au développement du pouvoir d'agir des acteurs RH, comme pour tout travailleur.

L'objectif de ce point est d'identifier les principaux déterminants qui font, ou non, de ces réunions des espaces propices aux débats sur le travail, des espaces où peuvent se

réaliser des activités métafonctionnelles collectives, voire des ACR. Il s'agit également pour nous de mettre en lumière les leviers de développement de ces activités collectives et la façon dont les ergonomes peuvent les actionner.

9.2.1. Des séminaires RH magistraux et saturés

Les séminaires RH se suivent – à peu près tous les trois mois – mais ne se ressemblent pas toujours. Trois des séminaires auxquels nous avons participé se distinguent en particulier de par l'environnement qu'ils ont créé, propice à l'activité collective entre les acteurs RH. Nous évoquerons ces trois séminaires plus loin (9.2.4), l'analyse que nous proposons dans cette section se concentre sur l'ensemble des autres séminaires auxquels nous avons pris part.

Ces séminaires s'étalent toujours sur une journée ou une journée et demie – dans ce second cas, généralement une après-midi suivie d'une journée complète. Tous les RRHL, les responsables formation et administration du personnel du centre de services partagés, le DGRH ainsi que les responsables de la DDRHCI et de la direction de relations y sont conviés et sont le plus souvent présents. Au total, ce sont entre 30 et 40 personnes qui participent à ces réunions.

Les acteurs RH locaux qui proviennent des établissements les plus distants repartent dès la fin du séminaire et par conséquent les réunions se terminent généralement vers 17 h, pour qu'ils puissent prendre leur vol ou leur train. En donnant cette précision, nous voulons souligner que la durée des séminaires n'est pas très élastique, pour des raisons logistiques.

Tous les séminaires RH auxquels nous avons participé suivent un ordre du jour définissant un grand nombre de sujets à traiter. L'encadré 9 donne un aperçu du nombre d'objets qui peuvent être discutés durant un séminaire.

Une conséquence directe de ces programmes de travail chargés est que, généralement, peu de temps est accordé à chaque objet. Notre expérience des séminaires corrobore le point de vue de Morel (2003, p. 273) qui est que l'ordre du jour peut mener à un « excès d'organisation » qui réduit la discussion et la réflexion. Des problématiques qui mériteraient certainement des échanges, des débats entre acteurs RH centraux et locaux, sont traitées en quelques minutes. Les points à l'ordre du jour font le plus souvent uniquement l'objet d'une présentation par un responsable RH central de la direction des relations sociales ou de la DDRHCI, suivie de quelques questions de RRHL, mais le chronomètre du séminaire laisse rarement la place au débat. Nous en avons fait l'expérience, les présentations doivent parfois être elles-mêmes abrégées pour que le programme de la journée soit respecté. Autrement dit, les séminaires sont très « *top-down* » pour reprendre l'expression d'une RRHL. Ils se résument souvent à une réunion de diffusion des prescriptions centrales en matière de politique RH.

- 9 h – 10 h : DGRH : Actualités sociales et actualités de la direction générale
- 10 h – 13 h :
 - DDRH [Sophie] : Actualités développement RH
 - Responsable centrale recrutement/alternance/handicap
 - Marque employeur
 - Handicap
 - Alternance
 - Recrutement OETAM [Ouvrier, employé, technicien, agent de maîtrise]
 - RFDS [Julie]
 - Axes de travail pour les observatoires locaux du stress
 - Point sur les travaux concernant la prévention de la pénibilité, axes de travail et retour des sites
 - Budget formation
 - Projet concernant les formations réglementaires
 - 13 h – 14 h : Déjeuner
 - 14 h – 16 h 30 :
 - DRS/DDRH :
 - Point sur les NAO [négociations annuelles obligatoires] et grilles compétences métiers
 - Politique salariale et communication au personnel sur le sujet
 - DRS : Actualité relations sociales et droit social :
- Forfait jour
- Intéressement
- Augmentation du capital
- Mise en place du nouveau contrat de mutuelle entreprise
- Élections professionnelles

Encadré 9 – Exemple d'ordre du jour d'un séminaire RH (janvier 2014)

Dans ces conditions, il est complexe de débattre en profondeur sur les objets de la réunion.

Finalement, comme le souligne un RRHL, le travail de régulation, de négociation entre les acteurs RH, voire le développement du collectif de travail, ont davantage lieu « dans les couloirs » que dans la salle de réunion :

« Les séminaires RH, moi je suis content d'y aller parce que ça te fait sortir du site, tu retrouves tes potes, tu discutes de choses et d'autres, tu peux régler des problèmes en *off* dans les couloirs avec le DRS, ou avec tes homologues pour gérer une mobilité, on joue un peu au Monopoly. Mais, après le séminaire en tant que tel, t'as vu comment c'est organisé ? T'en prends de partout, des informations, des machins, des trucs. Pour moi, un séminaire RH, quand il est sur une journée et demie, il devrait y avoir grand maximum quatre thèmes. Je suis désolé, mais la prévention de la pénibilité, tu fais pas 10 minutes où on te dit : "Bon, on n'a pas le temps de passer toutes les slides" ».

Ce point de vue est partagé par la plupart des RRHL, qui considèrent que l'organisation même des séminaires « ne permet pas de parler du métier RH »,

d'évoquer leurs problématiques spécifiques. Ce constat est d'ailleurs aussi partagé par des acteurs RH centraux qui, comme Julie, considèrent que les régulations s'opèrent surtout en dehors des réunions :

« Les remontées, c'est surtout par mail et téléphone. Parce que l'opportunité qu'on a de voir les établissements c'est principalement lors des réunions RH, mais c'est des occasions de discuter, mais de façon plutôt informelle, parce que c'est pas dans la réunion même que t'as énormément de *feedback*. »

Certes, dans chaque séminaire, les RRHL bénéficient de 1 h à 1 h 30 pour faire un point sur leur situation, mais ce temps est à mettre en rapport avec la quinzaine d'acteurs locaux présents. Chaque RRHL ne bénéficie en réalité que de quelques minutes, ce qui laisse peu de temps à la remontée de difficultés, à la diffusion d'invention, au débat sur les règles ou au partage de pratique. En définitive, pour les RRHL le tour de table consiste le plus souvent à faire un bilan très général du climat social du site et à faire le point sur l'avancée des démarches entreprises localement.

Cette densité du programme des séminaires est donc pour nous une source déterminante d'empêchement pour la réalisation d'une activité collective entre les professionnels RH centraux et locaux, alors que le séminaire est l'unique lieu de rencontre physique réunissant tous ces acteurs. Par conséquent, les professionnels RH doivent trouver d'autres moyens pour développer leur pouvoir d'agir.

La densité du programme des séminaires est avant tout le reflet de la diversité et de la multiplicité des missions de la fonction RH. En ce sens, la balkanisation de la fonction est aussi source d'empêchement de l'activité collective entre les professionnels RH.

Mais cette concentration de sujets à aborder est également sous-tendue par les modes d'organisation de ces séminaires. Comme nous le verrons *infra* (9.2.4), il existe des moyens de continuer à aborder de nombreux sujets tout en dégagant un temps d'échange, de débat, entre les acteurs RH.

9.2.2. Les conférences téléphoniques hebdomadaires, un espace de discussion à développer

Des conférences téléphoniques avec les responsables RH locaux et centraux se tiennent habituellement chaque vendredi après-midi. Elles sont le plus souvent animées par le DRS ou le responsable des relations sociales France. Les acteurs centraux de la DDRHCI et de la direction des relations sociales qui sont présents au siège se regroupent dans la même salle pour rejoindre la conférence. Nous avons assisté à la majorité des conférences au siège, mais nous y avons également participé occasionnellement en étant auprès des RRHL lors de déplacements dans les usines et centres de recherche.

Si les temps d'échange des séminaires RH sont essentiellement captés par les acteurs centraux qui présentent les politiques RH à mettre en œuvre, dans les conférences

téléphoniques hebdomadaires, le temps de parole est avant tout attribué aux acteurs RH locaux.

La « *conf call* du vendredi » est certes parfois utilisée par les acteurs centraux pour diffuser des informations générales sur l'entreprise, sur les négociations sociales ou sur la politique RH de l'Entreprise A. Nous nous sommes d'ailleurs personnellement servi de ce rendez-vous pour diffuser des informations, ou rappeler des règles et prescriptions concernant la mise en œuvre de la démarche de prévention de la pénibilité. Mais ce sont surtout les RRHL qui utilisent cette réunion pour s'exprimer.

Des règles, le plus souvent implicites, codifient les échanges : la parole est accordée successivement à chaque RRHL pour qu'il évoque la situation de son site ; ses homologues peuvent l'interrompre, mais uniquement pour répondre à ses problématiques ; chacun se doit d'être concis dans ses interventions. Tous les participants à la réunion ont ainsi la garantie d'avoir un temps de parole.

Toutefois, les remontées que font les acteurs locaux concernent le plus souvent le « climat social » de leur établissement, les grèves, les réunions des instances représentatives du personnel, le fonctionnement global des unités, bien plus rarement les questions de développement des ressources humaines ou de SST. En central, les acteurs de la DDRHCI sont d'ailleurs rarement présents, ce sont surtout les acteurs de la direction des relations sociales qui participent aux réunions.

Les acteurs centraux, dans lesquels nous nous intégrons, tirent bénéfice de ces conférences téléphoniques, car elles leur permettent de s'informer rapidement sur la situation sociale de l'ensemble des sites, de communiquer sur les politiques RH, d'éventuellement répondre directement à quelques questions. Pour les acteurs locaux, ces réunions sont l'occasion de montrer leur travail, d'interpeler des acteurs centraux et parfois de solliciter ou épauler leurs homologues afin de traiter des problématiques communes. Plusieurs RRHL nous ont notamment expliqué que c'est parfois suite à ces réunions téléphoniques qu'ils se sont échangés des documents (accords locaux, articles, plaquettes, présentations électroniques, etc.), c'est-à-dire des ressources pour leur travail. Ces réunions procèdent parfois donc d'une forme d'activité métafonctionnelle collective. Mais si ces conférences hebdomadaires favorisent la construction d'un réseau RH et participent à l'articulation entre les actions locales et les politiques nationales, pour certains RRHL, ces réunions ne servent pas suffisamment d'espace d'échange sur leurs pratiques, leurs problématiques, leur métier. Le témoignage qui suit, extrait d'un entretien avec un RRHL, est assez révélateur :

« Les réunions téléphoniques du vendredi, c'est stérile. Le seul intérêt de ce type de réunion c'est de s'informer de ce qu'il se fait de droite et de gauche. C'est quand même un peu affligeant ce type de réunion. Tu fais le tour des sites : "J'ai eu ma réunion de CE cette semaine, ça s'est bien passé" ; ou alors : "J'aurais ma prochaine réunion de CE la semaine prochaine". Jamais on va parler des démarches, où on en est. C'est toujours sur les relations sociales : "J'ai les OS qui m'emmerdent [sic], j'ai un DS qui est venu me voir parce que patati, j'ai un autre DS qui est venu me voir parce que patata". Après, t'as le DRS qui prend la parole s'il y a eu des paritaires dans la semaine, sur ce qu'il se passe, où on en est, mais on parle jamais de développement RH, sauf quand [la responsable recrutement/handicap/alternance] s'invite. La DDRH depuis que je fais toutes les réunions le vendredi, je l'ai jamais vue. On va parler de la prévoyance, de la mutuelle, c'est du pratico-pratique. Et puis chacun raconte sa vie : toujours un volet social et puis un volet "marche" de l'entreprise : "Les unités marchent bien". »

Le regard de ce RRHL est sévère et nos propres observations de ces réunions téléphoniques nous poussent à une analyse plus nuancée. Néanmoins, nous avons également constaté que les RRHL font surtout remonter les problèmes *que leur établissement* rencontre et non ceux *qu'ils* rencontrent dans la réalisation de leur propre travail notamment en matière de développement RH et de SST.

Pour certains acteurs RH locaux, les conférences hebdomadaires représentent d'ailleurs plus une contrainte qu'une ressource :

« Moi, les *conf call* je les sèche. On me l'a reproché, mais entendre un RH dire : "J'ai fait ma réunion de délégués du personnel, mon CHSCT, mon truc, machin", ça ne m'intéresse pas. Bon, maintenant, je suis un peu plus sage, j'y vais un peu plus souvent. »

Les propos de cette RRHL nous laissent considérer que pour elle c'est surtout la pression sociale, la peur de déplaire à la hiérarchie ou aux pairs qui l'incitent à participer, et non l'opportunité de développer ses ressources.

Par ailleurs, comme nous l'avons indiqué *supra*, nous avons participé à plusieurs conférences téléphoniques dans le bureau de RRHL, et non dans la salle de réunion du siège. Durant ces réunions, nous avons souvent observé des RRHL qui semblaient attendre leur tour de parler en écoutant leurs homologues d'une oreille distraite, tout en consultant et écrivant des courriels. Ils n'étaient pas pleinement concentrés sur les échanges de la réunion. Même si ces acteurs RH locaux ne l'expriment pas toujours explicitement, les observations nous mènent à penser que pour eux aussi, la réunion téléphonique n'est pas envisagée comme une nécessité pour le développement de leurs ressources, mais plutôt comme un passage obligé pour ne pas sortir du lot, afin ne pas devenir le « vilain petit canard » pour reprendre les termes d'une RRHL.

Ces réunions conduisent par moment à une activité métafonctionnelle collective dans la mesure où elles sont parfois l'occasion de se transmettre des documents ressources, dans la mesure où elles permettent de clarifier certaines prescriptions. Mais ces conférences téléphoniques correspondent davantage à ce que nous avons identifié comme du *reporting* (voir figure 19, p. 145) et de la définition de la prescription dans notre modèle – ce qui est néanmoins une des missions des professionnels RH.

Pour expliquer cette situation nous pourrions pointer le temps de parole imparti aux professionnels RH qui, comme lors séminaires, ne permet pas toujours aux RRHL de rentrer dans le détail de leurs problématiques. Mais d'après nous, cette situation tient davantage de la structure et de l'encadrement de ces conférences téléphoniques.

Contrairement aux séminaires RH, nous n'avons pas pu accompagner la transformation des espaces de discussion que sont les conférences téléphoniques hebdomadaires. Nous avons fait part de certaines de nos réflexions au responsable des relations sociales France et à des RRHL, mais nous n'avons pas réussi à les convaincre. Pour nous, il serait néanmoins nécessaire de mettre en débat les objectifs et la structuration de ces réunions – ce qui a d'ailleurs commencé à être fait avant notre départ (voir 9.2.4). Comme une responsable RH locale l'a défendu en entretien, « il faut faire un cahier des charges de ce qu'on peut discuter dans la réunion ». Si le reporting que font les RRHL est utile, surtout aux acteurs centraux, il peut prendre d'autres formes. Le potentiel de la conférence téléphonique est sous-exploité, car il est surtout employé pour une transmission d'information qui pourrait se faire par écrit. Les possibilités qu'offre cet outil de communication devraient, à notre sens, être davantage utilisées pour discuter, pour débattre, par exemple autour de thèmes définis à l'avance : mises en place de politiques RH, problématiques communes, initiatives locales, etc.

Qu'ils s'agissent des conférences téléphoniques ou des séminaires, pour nombre de RRHL ces espaces sont avant tout des espaces pour recueillir la prescription de la direction RH, faire du *reporting* et pour pouvoir être vus par les acteurs du siège. Ils peuvent être des espaces de discussion, mais rarement des espaces de débat sur le travail. En d'autres termes, ce sont des espaces qui génèrent souvent du « silence organisationnel » (Morrison et Milliken, 2000 ; Pinder et Harlos, 2001).

9.2.3. Des espaces de discussion qui produisent du silence organisationnel

La structuration et l'encadrement des espaces de discussion que nous venons d'évoquer – séminaires RH et conférence téléphonique – participent à une forme de « silence organisationnel » (Morrison et Milliken, 2000 ; Pinder et Harlos, 2001). C'est-à-dire qu'ils favorisent « la retenue de toute forme d'expression sincère à propos d'un comportement individuel, d'une évaluation affective ou cognitive de ses propres conditions organisationnelles, envers toute personne considérée capable d'opérer un changement ou un redressement » (Pinder et Harlos, 2001, p. 334).

Nous avons en tout cas fait de nombreuses observations et recueilli de nombreux témoignages de RRHL qui alimentent ce diagnostic.

Par exemple, pour cette responsable RH d'usine, les séminaires ne créent pas un environnement favorable à l'expression de points de vue sincères, critiques, sur les politiques définies par la direction RH. Pour ne pas mettre sa carrière en péril, pour ne pas se marginaliser, elle préfère ne plus prendre le risque de "l'ouvrir" :

« J'avoue que je m'aventure plus à faire remonter tous les problèmes concernant les directives. Parce qu'à un moment je pense que j'étais pas dans les petits papiers de la direction RH, parce qu'en réunion des fois je l'ouvrais, je me faisais renvoyer dans mes 22. Ça choque toujours des gens, comme [le responsable des relations sociales France], comme [un responsable gestion de carrière], qui disent : "Mais pourquoi vous dites rien aux réunions RH ? Pourquoi personne ne s'exprime ?". Mais en fait, c'est pas des réunions d'échange, c'est des séminaires *top-down*. Si tu t'exprimes pour dire que c'est peut-être pas tout à fait ce qu'on arrivera à faire pour telle ou telle raison, tu deviens *anti-corporate*, tu es contre la politique RH, contre la stratégie. »

Comme le souligne cet autre RRHL, la remise en question des prescriptions, ne se fait pas dans le cadre des espaces de discussion, mais plutôt en marge :

« Le problème aussi du séminaire c'est que c'est politiquement correct. À un moment donné quand on demande aux gens ce qu'ils en pensent, tout le monde est là à dire : "Oui, c'est bien, bravo, c'est super". Et puis en fait, dès qu'il y a une pause tout le monde est là : "Mais qu'est-ce que c'est que cette connerie [sic] ?", "C'est n'importe quoi". C'est ça aussi qui te bouffe, c'est qu'à un moment donné on se dit pas les choses. Mais bon si jamais t'as le malheur de dire les choses ouvertement t'es pas mieux derrière. »

Chez la plupart des acteurs RH locaux, nous avons donc clairement identifié une forme « d'autocensure ». Les remontées d'informations sont pourtant vitales pour les organisations (Argyris et Schön, 2002 [1978] ; Floyd et Wooldridge, 1994 ; Glauser, 1984 ; Saunders, Sheppard, Knight et Roth, 1992). Elles sont nécessaires à la détection et la gestion des problématiques de sécurité industrielle et individuelle (Daniellou *et al.*, 2010 ; Rocha, 2014). Elles sont essentielles à la santé des travailleurs (Detchessahar, 2009 ; Detchessahar, Devigne et Stimec, 2010 ; Morrison et Milliken, 2000).

Le silence organisationnel est un frein au développement des activités collectives et des collectifs de travail. Par définition, il empêche la reconnaissance des savoirs et savoir-faire de certains acteurs, qui préfèrent se taire à propos de leurs propres expériences, des problèmes qu'ils ont rencontrés, des solutions inventives qu'ils ont trouvées mais qui sortent de la norme ou qui transgressent des règles. Le silence organisationnel empêche également la remise en cause des règles de métier, la renégociation des règles de structure. Le silence organisationnel est à la fois un empêchement pour l'activité métafonctionnelle collective et l'ACR, et le symptôme d'une activité collective empêchée.

Pour Ryan et Oestreich (1991, cités par Morrison et Milliken, 2000), deux raisons principales sont à l'origine du silence des travailleurs : la peur de répercussions négatives si l'on s'exprime sur un problème et la croyance que même si l'on s'exprime sur un problème cela aura peu d'effets. Dans les deux extraits d'entretien que nous venons de proposer, nous retrouvons ces deux caractéristiques de façon assez explicite.

Toutefois, si les facteurs identifiés par Ryan et Oestreich (1991) sont souvent les principales causes du silence organisationnel, nous allons voir que les déterminants et les processus à l'origine de ce silence sont plus nombreux et complexes.

Le rôle de l'encadrement hiérarchique

Plusieurs auteurs l'ont déjà mis en évidence, l'encadrement, les méthodes de management jouent un rôle déterminant dans le silence, l'autocensure des acteurs (Morrison et Milliken, 2000 ; Pinder et Harlos, 2001 ; Rocha, 2014). Pour Morrison et Milliken (2000), les conditions qui favorisent le silence organisationnel tirent leurs origines de la peur que peuvent avoir les encadrants de recevoir des *feedbacks* négatifs et de certaines croyances, souvent inconscientes, des encadrants concernant les employés et les méthodes d'encadrement. Il s'agit notamment de croyances que les salariés sont intéressés, peu fiables, ont une aversion à l'effort, et doivent être incités à travailler par la sanction. Des croyances qui finalement s'inscrivent pleinement dans une réminiscence de la théorie X (McGregor, 1980 [1957])¹. Pour Morrison et Milliken (2000, p. 710), si l'encadrement est gouverné par de telles croyances, « il agira de façon à décourager implicitement ou explicitement les communications ascendantes ». Ces croyances peuvent être un puissant frein aux régulations conjointes, car elles ont un caractère autoréalisateur (Milliken, Morrison et Hewlin, 2003 ; Rocha, 2014). En effet, produit par les méthodes d'encadrement décourageant les remontées, le silence organisationnel tend à conforter ces croyances : les acteurs encadrés sont perçus comme peu impliqués, désintéressés par la marche de l'entreprise. De plus, par définition, le silence organisationnel empêche de remettre véritablement en débat les règles qui régissent justement l'organisation des espaces de discussion. Le silence organisationnel peut donc s'inscrire dans un « cercle vicieux » (Rocha, 2014, p. 60) qu'il est nécessaire de rompre.

Pourtant, durant notre accompagnement des séminaires et des conférences téléphoniques, nous avons rarement pu constater une forme explicite de découragement de ces communications ascendantes. Qu'il s'agisse de Sophie, de Julie ou des autres acteurs RH centraux, la plupart des présentations étaient ponctuées de « Qu'est-ce que vous en pensez ? ». Le seul cas qui nous a semblé manifeste est le discours du DGRH qui, lors d'un séminaire, a indiqué qu'il ne voulait pas entendre les responsables RH dire qu'ils manquaient de temps ou avaient besoin de moyens supplémentaires pour prendre des initiatives locales en matière de gestion RH².

¹ Précisons ici que ce lien entre le silence organisationnel et la théorie X – théorie que nous avons présentée dans le chapitre 2 (p. 42) – n'est pas de notre fait, mais est proposé par Morrison et Milliken (2000, pp. 708-710).

² Dans son discours il expliquait également que c'était aux acteurs RH de définir leur priorité, quitte à parfois désobéir pour prendre des initiatives. Nous verrons pourtant dans le chapitre suivant que c'est notamment parce que Sophie – c'est-à-dire sa subordonnée directe – disposait de marges de manœuvre temporelles qu'elle a pu prendre des initiatives en matière de prévention.

Nous avons néanmoins pu observer à plusieurs occasions des situations où les remontées potentiellement critiques étaient découragées implicitement, de façon parfois assez subtile. Le cas qui nous semble le plus révélateur est celui de l'atelier sur la prévention de la pénibilité – que nous allons aborder plus en détail dans le (9.2.4), car il fait pour nous également partie du processus d'apprentissage de l'organisation des espaces de discussion. Cet atelier est un des rares cas où les remontées ont été implicitement mais consciemment découragées. « Implicitement » dans la mesure où les acteurs de la direction RH n'ont pas explicitement interdit aux RRHL de faire des remontées critiques, mais « consciemment » dans la mesure où ils se sont clairement abstenus de poser certaines questions.

Mais pour nous, c'est le plus souvent inconsciemment que l'encadrement central empêche les remontées des acteurs RH locaux, parfois en contradiction avec l'objectif affiché de la réunion de mettre en débat certains projets de politique RH. Comme le résume une RRHL : « on présente souvent des choses déjà abouties, qui ne laissent pas la place à la discussion ». Même si l'encadrement essaie parfois d'encourager les communications ascendantes, en invitant tardivement les acteurs locaux dans la définition des politiques RH nationales, il les incite inconsciemment à ne proposer que des modifications minimales. Les processus de participation des RRHL que nous évoquons correspondent à ce que Heller *et al.* (2004 [1998], pp. 149-151) appellent la « participation inauthentique », dans laquelle « les managers reconnaissent les vertus du management participatif [...], mais ils ne considèrent pas que leurs subordonnés ont la capacité ou le jugement nécessaires pour faire des contributions utiles au processus de décision » (n. t., *ibid.*, p. 151).

Les acteurs RH locaux peuvent également être dissuadés d'opérer des communications ascendantes de façon indirecte. Le sentiment que partagent certains RRHL de ne pas avoir été suffisamment entendus les incite à ne plus s'exprimer :

« Il faudrait que les remontées de terrain, on ait envie de les entendre aussi. Mettons, le prochain séminaire, ils nous posent la question : “Avez-vous des sujets à proposer ?”. Si je mettais sur la table le sujet sur : “Est-ce qu'il ne faudrait pas faire une photo des moyens nécessaires sur les différents sites en développement RH pur et dur ? Des moyens dont on dispose ? Du temps qu'on estime nécessaire pour mettre en œuvre tels et tels accords ? Qu'on échange là dessus et qu'on se repose des questions sur la répartition des moyens”, j'ai du mal à croire que ce serait retenu. Donc, je vais pas le faire. »

Dans l'accompagnement de la construction d'une gestion subsidiariste des questions de sécurité du travail, Rocha (2014) a justement mis en lumière qu'un des facteurs de rupture du silence organisationnel a été l'engagement de l'encadrement à traiter les problèmes remontés par les opérateurs ou à faire lui-même remonter les problèmes pour lesquels il n'est pas compétent.

Les questions posées aux acteurs de la direction RH en séminaire ou en conférence téléphonique trouvaient généralement une réponse. Mais certaines questions, notamment budgétaires, ont parfois été éludées, la responsabilité étant renvoyée à la *business unit* alors que, comme nous l'avons déjà noté (voir section 8.4.2), les acteurs

locaux éprouvent des difficultés à défendre la mise en œuvre de certaines politiques RH face aux représentants de la BU. Cette absence de réponse ou de remontée – en central – vers les directeurs de BU ou les directeurs généraux opérationnels, ne génère pas seulement de l'empêchement dans la gestion des problématiques locales qui sont remontées par les RRHL. Cette absence freine également le développement d'une activité collective dans les espaces de discussion en acteurs RH, en décourageant à terme certaines remontées.

Les exemples que nous venons d'évoquer montrent comment l'activité fonctionnelle d'encadrement des responsables RH centraux peut finalement impacter l'activité métafonctionnelle et l'ACR des acteurs RH locaux. Mais pour nous, l'encadrement hiérarchique n'est cependant pas le seul facteur explicatif du silence organisationnel que nous avons observé dans les séminaires.

Les effets négatifs du collectif

Les entretiens que nous avons réalisés avec les acteurs RH locaux mettent en lumière certains effets indésirables du collectif de travail :

« On se crée des blocages à partir du moment où tu as un collectif de RH. Comme dans les *conf call* et tout ça, il y a peu de choses qui se disent. Les réunions RH, c'est vide. Mais c'est pareil dans les réunions de directeur. Tu fais pas plus aseptisé que ces réunions. »

Dejours (2009 [1998], voir notamment pp. 148-150) a mis en évidence certains effets négatifs que pouvaient avoir les collectifs de travail sur la santé et la libre expression des travailleurs, par exemple par la constitution de mécanismes de défense collective face à des risques ou des souffrances. Sans parler de « silence organisationnel », Dejours évoque les « tabous » sur la transgression des règles et l'interdiction de « discours sur la peur », chez les ouvriers qui travaillent sur les chantiers de construction. Mais les mécanismes de défense collective qu'identifie Dejours concernent des travailleurs exposés quasi quotidiennement à des dangers mortels. Chez ces ouvriers, le silence concourt au déni du risque, sans lequel ils ne peuvent plus travailler. Cependant, ce qu'a analysé Dejours nous paraît difficilement transposable aux professionnels RH. Les acteurs RH locaux peuvent parfois se résigner face à des problématiques qu'ils ont du mal à gérer, mais ils nous ont rarement semblé dans un déni collectif. Pour nous, c'est par d'autres processus que le collectif génère du silence organisationnel chez les professionnels RH.

Dans le silence des professionnels RH intervient notamment ce que Carballeda et Garrigou (2001, p. 101) appellent « l'idéologie du bon professionnel », c'est-à-dire « des mécanismes de défenses psychiques qui sous-entendent qu'un "bon professionnel" ne doit pas avoir de problèmes, car il doit savoir les traiter lui-même ». Ainsi les acteurs, et en particulier les cadres, qui feraient part de leurs problèmes s'exposeraient au jugement de leur hiérarchie et de leurs pairs, voire pourraient être identifiés comme la source du problème.

À propos du silence des acteurs RH, nous rejoignons également le point de vue de Morrison et Milliken (2000, p. 710) qui considèrent que le silence organisationnel est favorisé par la croyance que « l'unité, l'accord, et le consensus sont des signes de santé organisationnelle, tandis que le désaccord et la contestation devraient être évités ». Alors que, comme le soutiennent notamment Cosier & Schwenk (1990) et Morel (2003 ; C. Morel et Oury, 2012) la contradiction conduit généralement à de meilleures décisions. Cette croyance que le salut de l'organisation est dans l'accord unanime est pour nous d'autant plus susceptible de s'ancrer dans la culture des professionnels RH qu'elle concerne une fonction dont l'une des principales missions est de prévenir les conflits sociaux. S'il y a un risque pour que cette croyance influence la façon dont les RRHL encadrent leurs espaces locaux de discussion, il y a également un risque qu'elle affecte la façon dont ils se laissent encadrer en réunion centrale.

Quijoux (2013), qui a analysé le fonctionnement d'entreprises coopératives avec des structures organisationnelles caractérisées par leur « horizontalité », nous conduit à un autre élément de compréhension du silence des acteurs RH. Quijoux souligne en effet que dans les assemblées générales le sentiment de légitimité de certains à s'exprimer sur la marche de l'entreprise provient de leur productivité dans leur travail. En d'autres termes, ce sont les acteurs les plus efficaces qui se sentent les plus légitimes – et qui sont généralement reconnus comme tels – pour questionner et critiquer les décisions du conseil d'administration.

Le témoignage d'une responsable locale entrée depuis peu dans la fonction RH nous laisse penser que cette mécanique existe aussi chez les professionnels des ressources humaines. Elle nous avait en effet révélé se sentir « toute petite » dans les réunions RH, avec « son manque d'expérience » et elle nous avait par ailleurs expliqué qu'elle cherchait à faire au mieux tout « ce qui [lui] demande la direction RH », même si elle considérait parfois que les prescriptions n'étaient pas adaptées aux moyens de son site.

Un autre RRHL, lui aussi entré depuis peu dans la fonction RH, nous a raconté qu'il a eu le sentiment de n'être véritablement reconnu légitime par ses pairs qu'à partir du moment où il a mené à bien un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) dans le cadre de la fermeture d'une usine.

Dans les collectifs RH semble donc subsister une certaine croyance qui veut qu'avant de pouvoir remettre les règles et les prescriptions en question, il faut d'abord les mettre en œuvre ou montrer qu'on est en capacité de le faire. Nous en revenons ici d'une certaine façon à l'idéologie du « bon professionnel » (Carballeda et Garrigou, 2001).

Plus généralement nous constatons, comme Heller *et al.* (2004, p. 50, n.t.), que « la façon dont les acteurs se perçoivent eux-mêmes dans le jeu de la participation est un important modérateur de l'efficacité de la participation ».

Cette analyse soulève un nouveau paradoxe de la fonction RH : ce sont les acteurs qui ne sont pas en capacité de faire ce qu'on leur demande, c'est-à-dire ceux qui ont *a priori* le plus besoin de soutien, qui se sentent les moins légitimes pour s'exprimer au sein du collectif de professionnel RH. Autrement dit, les RRHL qui manquent de moyens, d'expérience ou de compétences se considèrent comme les moins légitimes pour mettre en débat les prescriptions et les moyens, demander une aide salutaire de la part de leurs pairs ou de leur hiérarchie – en tout cas dans le cadre des espaces structurés de discussion. Alors que, comme le soulignent Darses et Reuzeau (2004, p. 412), la conception d'un système de travail performant passe par la participation d'acteurs ayant différents niveaux d'expertise.

Enfin, plus prosaïquement, le nombre de participants agit mathématiquement comme un frein au temps individuel de parole. Comme l'avait déjà identifié Morel (2003, p. 271), la taille des réunions peut-être une source de silence. Si les acteurs locaux ont un temps garanti d'expression durant le tour de table des séminaires, et *a fortiori* durant les conférences téléphoniques, ce temps excède rarement les 10 minutes, alors que la présentation de problématiques ou d'innovations locales peut en nécessiter davantage. En d'autres termes, lorsque le groupe de travail est composé d'une trentaine d'acteurs, même s'il existe un sain et solide collectif de travail, pour la plupart des acteurs le temps d'expression reste restreint.

En résumé

Nous venons de le voir, le silence organisationnel peut résulter de mécanismes complexes et multifactoriels. Si elle ne donne pas de recette miracle, notre analyse souligne néanmoins la nécessité de favoriser l'expression des acteurs RH locaux et nous laisse imaginer quelques pistes de transformation de la structure des espaces de discussion et débat sur le travail.

9.2.4. La structuration des espaces de débat, objet d'apprentissage organisationnel

Durant notre intervention auprès de la direction RH, nous n'avons pas partagé de diagnostic aussi approfondi que celui que nous venons de faire sur la structure et l'encadrement des espaces de discussions sur le travail des professionnels RH. Nous avons cependant relayé plusieurs remontées de RRHL auprès de Julie et Sophie. Ces remontées permettaient de cerner des problématiques autour du rôle de l'encadrement et du nombre de participants. Le témoignage d'une RRHL résume assez bien le retour que nous avons fait aux acteurs RH centraux :

« Les séminaires, c'est très présentation magistrale quand même, et assez peu échange du genre : "Et toi tu as fait quoi ?". Mais la réunion que j'ai faite à Lyon, le système d'atelier c'était pas mal, on était en petits groupes. Parce que, quand on est 40 autour de la table c'est compliqué d'avoir un échange spontané. En plus quand tu as [le DGRH] à côté, t'oses pas vraiment prendre la parole pour faire des remontées, qu'elles soient positives ou négatives. Tu réfléchis à deux fois avant de prendre la parole. C'est vrai que les ateliers qu'on avait faits à Lyon, déjà t'es que 10, c'est plus facile d'échanger. »

Notre premier séminaire RH

Le séminaire de Lyon auquel fait référence la RRHL dans ce dernier extrait correspond au premier séminaire RH auquel nous avons participé, en septembre 2012. Comme le souligne la responsable RH locale, la particularité de ce séminaire est que l'après-midi a été consacrée à des ateliers organisés en roulement. Plus exactement, les participants au séminaire étaient divisés en trois groupes qui participaient successivement à trois ateliers, parmi lesquels un atelier sur la prévention de la pénibilité que nous animions avec Sophie.

Cet atelier a permis de créer un cadre plus favorable au débat que la plupart des séminaires qui ont suivi. Pour nous, deux facteurs y ont particulièrement contribué : la taille réduite des groupes et le temps alloué à l'atelier.

Toutefois, malgré sa volonté d'avoir une discussion ouverte sur le déploiement de l'accord sur la prévention de la pénibilité, la présence de Sophie, « n + 2 » des RRHL, a pu décourager certaines critiques de la démarche. Le dernier extrait d'entretien le met en lumière : la participation d'acteurs haut gradés est souvent un frein à la spontanéité des échanges.

En janvier 2014, lors d'une réunion avec Julie, Sophie, notre directeur et notre encadrant de thèse, nous avons fait part de nos observations et des remontées que nous avons recueillies, relatives au fonctionnement des espaces de discussion et plus particulièrement des séminaires.

Suite à la restitution de ce diagnostic, nous avons validé avec Julie et Sophie le principe de mettre en œuvre un atelier sur la prévention de la pénibilité avec les acteurs RH locaux, en leur offrant des conditions proches du premier séminaire auquel nous avons participé, l'encadrement supérieur en moins.

L'atelier sur la démarche de prévention de la pénibilité

Nous avons pu organiser cet atelier dans le cadre d'un séminaire RH en juin 2014. Ce séminaire présentait l'avantage d'être couplé avec une réunion des directeurs d'usine, ce qui nous a permis de faire un atelier avec les RRHL et leur DU.

Cet atelier sur « les retours d'expérience sur les actions de prévention de la pénibilité » a duré 1 h 30, avec une rapide phase de présentation en réunion plénière, une phase de travail en sous-groupes et une synthèse en réunion plénière. Tous les

participants avaient été prévenus de la tenue de cette réunion 10 jours avant, lors de la diffusion du programme du séminaire.

Pour cet atelier, nous avons scindé les RRHL et DU en deux sous-groupes d'une quinzaine de personnes, le RRHL et le DU d'un même site participant au même groupe. Les débats au sein de chaque groupe étaient animés par un binôme composé d'un membre de la DDRHCI (Julie et nous-même) et d'un ergonome du Cabinet B. Les « n + 2 » et « n + 3 » des acteurs locaux étaient présents aux phases de réunion plénière, mais ne participaient pas aux ateliers.

Durant la préparation du séminaire, nous avons décidé avec Julie et les deux ergonomes consultants de faire une rapide présentation en réunion plénière, afin d'expliquer les objectifs des ateliers. Dans les jours précédents le séminaire nous nous sommes échangés le document qui devait servir de support à l'introduction de l'atelier. L'encadré 10 est extrait de la dernière version que nous avons lue avant l'atelier, envoyée par un des ergonomes externes du Cabinet B.

- **Quelles ont été les actions mises en œuvre/ou en cours de mise en œuvre depuis le démarrage de la démarche de prévention ?**
 - Quels sont les freins ou les difficultés rencontrés ?
 - Quels sont les retours des partenaires sociaux sur la démarche ?
- **Quelles peuvent être les conditions de pérennisation de la démarche ?**
 - Mobilisation du groupe de travail prévention de la pénibilité sur d'autres sujets
 - Identification au sein de ce groupe de travail d'un référent, dont la formation pourrait être complétée
 - Sollicitation du GT par la DT sur l'intégration de l'ergonomie dans les projets
 - Lien de la démarche prévention pénibilité avec la démarche de prévention des accidents par l'observation
- **Quelles adaptations/ajustements nécessaires à la démarche ?**

Encadré 10 – Extrait de la présentation introductive de l'atelier proposée par un ergonome consultant du Cabinet B

Mais lors de la présentation introductive assurée par Julie, nous avons noté que les questions « Quels sont les freins ou les difficultés rencontrés ? » et « Quels sont les retours des partenaires sociaux sur la démarche ? » avaient disparu du diaporama. Dans un entretien informel, Julie nous a par la suite expliqué qu'elle avait retiré ces deux questions pour éviter de mettre en difficulté les acteurs centraux qui pilotaient

la mise en œuvre de la démarche de prévention de la pénibilité, c'est-à-dire Sophie, nous-même et elle-même.

C'est à cette dissuasion implicite mais consciente des remontées que nous faisons référence *supra*. En évitant certaines questions, elle voulait que soient tuées certaines réponses.

Soulignons que Julie a pourtant été un des principaux instigateurs de cet atelier et a montré à d'autres occasions, notamment dans le cadre d'un autre groupe de travail – sur l'implantation et les missions des référents –, son souhait de faire participer les acteurs locaux à une forme d'activité collective, afin de définir avec eux les politiques RH qu'ils devront déployer. Mais comme la rappelle le retrait des deux questions, cette volonté ne la soustrait pas à la crainte de faire face à des remontées négatives.

Le cas que nous venons d'évoquer met en évidence la nécessité d'une deuxième boucle (Argyris et Schön, 2002 [1978], pp. 43-49) dans l'apprentissage relatif à l'organisation des espaces de discussion. Une deuxième boucle dans laquelle seraient transformées les croyances, les « valeurs directrices » (*ibid.*), qui fondent le rapport qu'ont les acteurs RH avec le conflit et les critiques ascendantes. Sans cette deuxième boucle, il y a un risque que ce type d'atelier reste un espace de « participation inauthentique » (Heller *et al.*, 2004) sur la définition des règles et du système de travail des acteurs RH, c'est-à-dire un espace de discussion qui génère encore beaucoup de silence organisationnel.

Néanmoins, certes en transgressant quelque peu les consignes, c'est-à-dire en incitant les acteurs locaux à faire part de leurs difficultés et de leurs critiques, nous sommes parvenus à animer l'atelier de notre groupe de façon à générer des remontées franches.

L'ergonome consultant et nous-même avons dû essuyer quelques critiques sur le contenu et la méthode de déploiement de la démarche de la prévention de la pénibilité. Plusieurs directeurs d'usine et RRHL nous ont fait part de leur incompréhension, la pénibilité étant un « non-problème » pour eux. Ils nous ont fait part de leur sentiment de subir les prescriptions centrales. Dans un entretien réalisé un mois plus tard, une RRHL l'a d'ailleurs reconnu : « on s'est un petit peu lâchés quand même ». Mais cette libération de la parole a permis de comprendre certains blocages locaux, elle nous a offert l'occasion d'expliquer les choix de politique RH, elle a donné l'opportunité à des RRHL de partager leurs appropriations locales de la démarche de prévention de la pénibilité. Même si l'atelier n'a pas abouti à un bouleversement des politiques RH en matière de prévention de la pénibilité, elle a permis de relancer le déploiement de notre démarche dans certains établissements. En ce sens, l'atelier a permis aux acteurs RH centraux et locaux de développer leur pouvoir en matière de SST.

Par ailleurs, même s'il est difficile d'établir clairement une relation de cause à effet, nous avons noté que, suite à cet atelier, Sophie a régulièrement intégré des présentations d'initiatives locales permettant une appropriation des politiques RH,

dans les programmes de réunion RH. Dans les séminaires qui ont suivi, deux RRHL ont ainsi eu l'occasion de présenter leur valorisation du développement des compétences internes – grâce aux formations-actions à l'AET – et leur adaptation des démarches de prévention de la pénibilité, pour traiter des problématiques spécifiques locales en matière de SST.

Pour nous, cet atelier est particulièrement marquant, car il témoigne d'une part d'une volonté affichée de rendre plus participatifs les processus de définition des politiques de développement RH, et il témoigne d'autre part d'un processus d'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 2002 [1978]) relatif à l'incitation et la gestion de cette participation. Il s'agit d'un apprentissage en particulier parce que les acteurs RH centraux ont tenu compte de leur expérience et des remontées que nous avons faites pour organiser un espace propice au débat. Néanmoins comme le montre le choix des questions introductives, il est essentiel de continuer à stimuler ce processus d'apprentissage.

En plus de la nécessaire déconstruction-reconstruction des croyances relatives à la controverse dans l'organisation, cet apprentissage pourrait notamment porter sur la préparation de ce type d'atelier. *A posteriori*, il nous semblerait par exemple opportun que, en amont de l'atelier, la direction centrale RH s'engage à répondre aux principales questions issues de l'atelier et que les participants soient informés de l'objectif de l'atelier plusieurs jours avant le séminaire, afin de mieux s'y préparer. Cet apprentissage pourrait aussi passer par une évaluation de l'apport et des freins de l'association des RRHL et DU d'un même site dans le même groupe de travail, car si les acteurs RH peuvent parfois trouver un support chez leur directeur opérationnel, ils peuvent aussi parfois préférer taire les difficultés qu'ils rencontrent auprès de lui.

Notre dernier séminaire RH

Le dernier séminaire auquel nous avons participé, en février 2016, s'intègre aussi dans le processus d'apprentissage de l'organisation des espaces de débat.

Durant ce séminaire, de deux jours complets, quatre heures ont été consacrées à des travaux en sous-groupes avec un objectif de « partage des bonnes pratiques » et de construction de « leviers d'action », concernant différentes thématiques. Les sous-groupes étaient composés d'acteurs centraux et locaux, mais sans les directeurs RH (DGRH, DDRH, DRS). Chaque sous-groupe d'une dizaine d'acteurs devait travailler pendant deux heures sur une thématique prédéfinie. La synthèse des échanges du sous-groupe devait ensuite être présentée à l'ensemble des participants au séminaire, directeurs RH compris, afin de « construire un plan d'action partagé »¹. Les sous-groupes devaient désigner un rapporteur mais n'avaient pas d'animateur désigné.

Soulignons que, à la différence de l'atelier sur la prévention de la pénibilité, nous n'avons pas directement participé à l'organisation de ces ateliers, ni à la définition

¹ Les trois citations entre guillemets du paragraphe sont issues de l'ordre-du-jour du séminaire.

des thématiques qui ont été validées par la DDRH – Sophie – et le DRS. Pourtant, parmi les thèmes sélectionnés figuraient : la « reconnaissance et la valorisation du salarié », la « communication et l'articulation entre les RH locaux et centraux », « plus près du terrain (proximité, écoute et dialogue) » ; c'est-à-dire des thèmes qui n'auraient certainement pas été abordés dans le cadre d'un séminaire au début de notre intervention dans l'Entreprise A – en tout cas pas sous la forme d'un atelier.

Nous avons personnellement participé au sous-groupe qui devait traiter de la proximité avec le terrain. Durant l'atelier, les RRHL ont pu exprimer les difficultés qu'ils avaient à aller sur le terrain, à recueillir des informations fiables sur le fonctionnement réel des ateliers, mais également leur manque de marges de manœuvre en matière de formation de l'encadrement et leurs difficultés à peser sur les processus de promotion – afin que les encadrants ne soient pas uniquement promus suivant leurs compétences techniques. Le travail en sous-groupe a également permis à certains RRHL de faire part des actions qu'ils ont mises en œuvre pour essayer de créer de nouveaux liens avec les salariés.

Par ailleurs, les discussions, en plénière, sur l'articulation entre acteurs RH centraux et locaux, ont permis de partager et de mettre en débat des principes et leviers d'action afin d'améliorer les communications ascendantes : donner plus de temps aux RRHL pour qu'ils présentent les actions qu'ils mettent en œuvre localement, pouvoir faire des remontées sans jugement sur le travail de la personne, clarifier les attentes des conférences téléphoniques hebdomadaires, faire des réunions autour de thématiques opérationnelles avec un partage des pratiques, développer les réseaux régionaux. Les échanges autour de ce thème ont permis aux participants de mesurer à quel point les RRHL étaient en demande de partage sur leurs pratiques.

La méthodologie des sous-groupes n'est pas parfaite. Nous avons constaté, à l'instar de Morel (2003, pp. 272-273), que les phases de réunions plénières ne permettent pas toujours de restituer la complexité et la richesse des échanges en sous-groupe. Néanmoins parmi tous les séminaires et conférences téléphoniques auxquels nous avons assisté, c'est cette réunion qui a certainement offert l'espace de débat le plus adapté.

Notons également que cet atelier d'une demi-journée était suivi le lendemain d'un créneau d'une heure réservé aux RRHL afin qu'ils présentent, sur la base du volontariat, leurs pratiques et les actions spécifiques à leur établissement qu'ils ont mises en œuvre en matière de développement RH et d'amélioration des relations sociales.

Ainsi, ce séminaire a créé des conditions favorables au développement d'une activité métafonctionnelle collective et même une ACR sur certains déterminants de leur travail. Remarquons surtout que dans le cadre de cette activité collective, les professionnels RH, à l'invitation de leur encadrement, ont mis en débat les conditions organisationnelles de leurs activités collectives. Ils ont débattu sur leur espace de discussion et de débat.

Pour nous, ce séminaire est donc un passage important dans le processus de rupture du silence organisationnel et dans l'apprentissage organisationnel relatif aux espaces de débat. Notre absence d'implication directe dans la conception de l'atelier marque par ailleurs une appropriation par les responsables centraux des règles organisationnelles qui favorisent la libération de la parole sur le travail. Durant le séminaire, la DDRH a d'ailleurs insisté à plusieurs reprises sur sa volonté d'aller vers « une entreprise libérée ».

Toutefois, la transformation de la culture managériale, la transformation des croyances des encadrés et des encadrants, peuvent prendre un certain temps. Comme le laissent penser les travaux de Frese *et al.* (1996), qui ont comparé les prises d'initiatives des salariés dans les entreprises en ex-RDA¹ et ex-RFA², l'application durable d'une gestion directive, descendante des processus de décision peut affecter la recherche d'indépendance et de prise d'initiative chez salariés. Nous voulons ici insister sur l'idée qu'il ne se suffit pas de libérer la parole, de créer un cadre favorable pour que les RRHL s'empressent de s'exprimer. Il est nécessaire que l'encadrement de ces acteurs continue à être proactif, persiste à inciter les RRHL à parler de leur travail et ne sous-estime pas le poids des peurs et des croyances dans les espaces de débat.

9.2.5. L'ergonome, régulateur et perturbateur

Dans le cadre de notre accompagnement du déploiement de l'accord sur la prévention de la pénibilité et de la transformation des espaces de débat entre les professionnels RH, nous pensons avoir tenu à la fois un rôle de régulateur et de perturbateur.

D'une part, nous avons eu un rôle de régulateur dans la mesure où nous avons été le porteur des remontées que n'osaient pas faire les acteurs RH locaux auprès des dirigeants centraux, en particulier lors des séminaires et des conférences téléphoniques. Nous avons offert à la plupart des RRHL la possibilité de s'exprimer librement et franchement sur les problématiques qu'ils rencontraient dans leur établissement, comme l'a souligné une RRHL en entretien :

« Dans les séminaires, tu t'autocensures quand il s'agit des démarches à mettre en œuvre. En revanche, sur la pénibilité on peut échanger librement avec toi, c'est vachement bien. Sur l'observatoire du stress, on peut échanger librement avec Julie, en disant : “Je sais pas quoi raconter”, “Ça marche pas bien”, “J'ai pas fait trop de réunions”, “En plus, les membres de l'observatoire ils disent rien”. C'est pas pour critiquer, c'est juste pour dire ce qu'il se passe. Des fois, pour dire juste ce qu'il se passe, tu t'autocensures. Mais moins avec des gens comme Julie ou toi. »

¹ République démocratique allemande.

² République fédérale d'Allemagne.

En d'autres termes, nous avons opéré des régulations dans l'articulation entre acteurs RH locaux et centraux, en compensant certaines faiblesses des espaces de discussion.

D'autre part, nous avons eu un rôle de perturbateur dans le sens où nous avons cherché à rompre le « cercle vicieux » du silence organisationnel (Rocha, 2014).

Pour y parvenir, nous avons parfois quelque peu transgressé les règles de l'animation des espaces de discussion pour en faire un espace de débat – en particulier dans le cadre de l'atelier sur la prévention de la pénibilité. D'une certaine façon, nous avons contribué à un désordre, prélude d'un nouvel ordre, dans un processus d'innovation organisationnelle (Alter, 2002a, pp. 26-32). Nous avons parfois cherché à mettre les acteurs RH centraux face à leur contradiction, dans un rôle que Daniellou (communication personnelle) qualifie souvent de « Jiminy Cricket », c'est-à-dire à la fois bienveillant, vigilant et exigeant.

Pour jouer ce double rôle, nous nous sommes finalement placé, nous aussi, dans un rôle de « marginal sécant » (Crozier et Friedberg, 2014 [1977]), à la fois dans et en dehors du monde des ressources humaines. Nous nous sommes positionné à la fois comme acteur et observateur de l'organisation.

Notre action dans l'accompagnement de la transformation des espaces de discussion met donc en évidence les multiples rôles que les ergonomes peuvent jouer auprès des professionnels RH. Dans notre intervention, les contributions des ergonomes ne se sont pas limitées à la production de diagnostics sur les situations de travail et à des conseils sur la façon de les (re)concevoir, afin de répondre aux prescriptions centrales. Ces contributions se sont étendues à des diagnostics et des conseils sur les espaces même où sont – ou devraient être – débattues ces prescriptions.

Notons néanmoins que le positionnement que nous avons parfois pris de marginal sécant, de perturbateur, de contradicteur, voire de lanceur d'alerte, a été grandement facilité par notre situation d'ergonome-interne-chercheur, qui nous permettait à la fois d'entrer dans la mêlée et de prendre – et parfois de faire prendre – du recul. C'est ce positionnement qui nous a permis de comprendre finement les enjeux du débat et du silence sur le travail des acteurs RH et qui nous a permis de pousser ces mêmes acteurs à transformer leurs espaces de discussion.

Comme nous allons le voir dans le point suivant, nos analyses sur les espaces structurés et centralisés de discussion sur le travail ne doivent cependant pas faire oublier qu'il existe d'autres lieux d'échange entre les professionnels RH, qui peuvent également contribuer au développement de leur pouvoir d'agir.

9.3. Des discussions et débats entre RRHL en dehors des espaces structurés

Les entretiens avec les acteurs RH et plus particulièrement avec les RRHL ont révélé qu'ils ne s'en remettaient pas uniquement aux espaces de discussion centralisés

et internes pour développer leur pouvoir d’agir. Ils passent en effet souvent par des réseaux décentralisés et des espaces de discussion externes à l’Entreprise A.

9.3.1. Le réseau des RRHL dans l’entreprise

Les acteurs RH locaux ne comptent pas uniquement sur les séminaires et les conférences téléphoniques pour discuter avec leurs homologues. Le réseau des RRHL ne fonctionne pas uniquement en *hub* – de façon concentrique – mais également en *pair-à-pair*, sans passer par un espace d’échange centralisé.

Ces échanges sont primordiaux, car ils participent au développement du collectif de travail des acteurs RH et ils permettent de développer des activités métafonctionnelles collectives dans lesquelles les RRHL s’échangent et construisent des ressources (accords, méthodologies, règles, etc.), et peuvent construire un raisonnement dialectique.

Ces discussions en RRHL sont également essentielles à l’identification à l’Entreprise A en tant que groupe industriel, car même les responsables RH locaux issus du siège ont tendance à rapidement s’identifier principalement à leur site. Et en l’absence d’identification à l’Entreprise A, la mise en œuvre des politiques RH nationales est rendue difficile.

Comme nous l’a expliqué une RRHL, certains acteurs RH locaux « ont leur réputation », c’est-à-dire des champs de connaissances, de compétence, d’expérience, pour lesquels ils sont réputés, et pour lesquels ils sont par conséquent sollicités. Cependant pour que ces expériences et compétences soient connues, les rencontres centrales (séminaire et conférence téléphonique) et les rencontres *de visu* (centralisées ou non) jouent un rôle essentiel. Les séminaires, les conférences téléphoniques ou encore les repas entre RRHL d’un même bassin industriel contribuent à la prise de conscience des besoins et ressources de chaque homologue. Ces espaces d’échange favorisent par ailleurs une certaine forme de *sérendipité* (Calvez, 2013) : ils permettent de découvrir les compétences, expériences, ressources ou solutions de ses interlocuteurs sans qu’ils soient initialement recherchés. Autrement dit, c’est dans ces espaces que se créent les « réputations » des RRHL ainsi que la cartographie des besoins et ressources des membres du réseau.

Ainsi, même si les échanges entre RRHL peuvent s’opérer sur des réseaux indépendants du central, ces réseaux ont besoin d’être consolidés et stimulés par les acteurs centraux, en créant notamment des espaces de discussions centralisés et en s’assurant que ces espaces permettent une libre et franche expression des participants. En ce sens, si les ergonomes peuvent difficilement intervenir directement sur les réseaux de pair-à-pair, ils peuvent accompagner les acteurs de l’entreprise dans le développement d’espaces centralisés qui contribuent au renforcement de ces réseaux.

9.3.2. Des espaces de discussion en dehors de l'entreprise

Les RRHL n'utilisent pas uniquement les réseaux et structures de l'entreprise pour développer leur activité métafonctionnelle collective. Plusieurs d'entre eux nous ont en effet expliqué s'appuyer sur des réseaux extérieurs.

Parmi ces réseaux figurent notamment l'ANDRH¹, le MEDEF² et les réseaux de formations universitaires et professionnelles. Nombre de RRHL s'impliquent dans ces réseaux en tant qu'élus prud'homaux, en tant que jurés d'examen ou en tant que promoteur de démarches, telles que l'intégration des travailleurs en situation de handicap.

Devenir conseiller prud'homal permet aux responsables RH de « garder un pied dans la réalité juridique », de faire des réunions avec des acteurs RH d'horizons variés, de « faire des bouffes » avec des acteurs RH de la région.

Participer à des jurys d'examen, enseigner dans des formations leur permet « d'apporter des choses aux autres », de donner un autre sens à leur vécu, en faisant de leur expérience une leçon utile pour d'autres. Pour eux, c'est un « enrichissement personnel ».

En somme, ces réseaux externes représentent donc une ressource, une possibilité de développer une activité métafonctionnelle collective, une opportunité de donner un nouveau sens à son travail. Ils offrent la possibilité de dialoguer, de débattre avec d'autres professionnels RH sans subir le poids de la hiérarchie et du collectif interne. Autrement dit, les réseaux externes permettent aux RRHL de développer leur pouvoir d'agir.

Pour les ergonomes, il est difficile d'intervenir directement sur le fonctionnement de ces réseaux externes, toutefois nous pouvons avoir un rôle à jouer en amont et en aval.

En amont, nous pouvons contribuer au développement des marges de manœuvre temporelles des acteurs RH afin qu'ils aient le temps nécessaire pour s'impliquer dans ces réseaux. Une RRHL nous a par exemple expliqué avoir arrêté de s'impliquer auprès d'organismes de formation, car son travail à l'usine lui prenait trop de temps.

En aval, nous pouvons apporter notre pierre en nous impliquant nous-même dans ces réseaux RH, afin de partager nos propres expériences, nos propres connaissances, notre approche du travail, afin de stimuler leur réflexion et de construire ensemble de nouveaux outils et méthodologies.

¹ Association Nationale des DRH

² Mouvement des entreprises de France

9.4. Point d'étape du chapitre 9

L'analyse que nous avons restituée dans ce chapitre nous incite à nuancer notre réponse à l'hypothèse 4, sur les insuffisances des espaces de discussion entre les professionnels RH (voir section 4.5.2, p. 148).

Dans ce chapitre, nous avons certes pu constater que les espaces structurés de discussion sur le travail des professionnels RH n'offraient pas toujours des conditions favorables au développement d'une activité métafonctionnelle collective et d'une activité collective de régulation du système organisationnel et technique. Mais nous avons également pu mettre en lumière la capacité d'apprentissage organisationnel des acteurs RH dans la gestion de ces espaces, afin de créer un environnement propice aux débats sur le travail et afin de soutenir incidemment le développement du pouvoir d'agir des professionnels RH.

Nous avons de plus mis en évidence l'usage d'autres espaces de discussion et débat, décentralisés et externes, dans le développement de ce pouvoir d'agir. Les espaces centralisés et structurés de discussion et de débat entre professionnels RH ne sont ainsi pas les seuls à mériter notre attention.

Par ailleurs, notre analyse tend plutôt à valider l'hypothèse 5, sur le rôle des ergonomes. Nous avons en effet participé au développement du pouvoir d'agir des professionnels RH en accompagnant la transformation de certains espaces de discussion.

Mais comme nous l'avons souligné, nous n'avons pas uniquement accompagné cette transformation. En faisant part de notre diagnostic sur l'articulation entre acteurs RH centraux et locaux, en nous faisant le relais des remontées de RRHL, en transgressant les règles de l'animation des ateliers, nous avons *provoqué* cette transformation. Nous avons cherché la rupture du « cercle vicieux » du silence organisationnel (Rocha, 2014). À notre sens, le rôle de l'ergonome n'est pas seulement d'être dans l'accompagnement, le conseil, mais il est aussi d'être dans la contradiction, de jouer « l'avocat du diable » (Cosier et Schwenk, 1990). Tout son art est alors d'amener une rupture dans les habitudes de ses interlocuteurs sans mener à une rupture du dialogue avec eux.

Dans le chapitre suivant, nous allons voir que le développement collectif du pouvoir d'agir des professionnels RH ne passe pas seulement par une transformation des espaces de discussion, mais peut aussi transiter par la construction de nouveaux espaces de développement des activités collectives et par une transformation du champ d'action des professionnels RH.

CHAPITRE 10

LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES PROFESSIONNELS RH PAR L'ACTIVITÉ COLLECTIVE AUTOUR DES PROCESSUS DE CONCEPTION INDUSTRIELLE

Dans ce chapitre, nous allons analyser un autre volet de notre intervention : l'accompagnement des professionnels RH dans la transformation des processus de conception industrielle.

Nous l'avons souligné dans la section 3.4.3 (p.98), les processus de conception sont un enjeu majeur dans le développement de systèmes organisationnels et techniques permettant de préserver et de construire et la santé et la sécurité des travailleurs.

Pour nous, l'un des principaux tournants de la démarche de prévention que nous avons accompagnée se situe justement dans la transformation des processus et des outils de conception industrielle qu'ont permis d'amorcer les ergonomes et les membres de la direction du développement RH et de la communication interne (DDRHCI) : Julie (RFDS), Sophie (DDRH) et Rémi (chef de projet développement social).

Il s'agit pour nous d'un tournant, car cette transformation a inscrit la prévention dans les processus de conception alors qu'elle était jusqu'alors essentiellement circonscrite à des processus de correction de situations existantes. Il s'agit également d'un tournant, car elle a apporté les moyens de donner un nouveau sens aux actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord sur la prévention de la pénibilité, en permettant notamment de valoriser des diagnostics qui n'avaient pas toujours conduit à des corrections. Enfin, il s'agit d'un tournant, car cette transformation a offert de nouvelles perspectives aux acteurs locaux, notamment aux responsables RH, en valorisant le développement des compétences en matière d'analyse ergonomique du travail (AET) et en enrichissant le rôle des futurs référents « ergonomie ».

Si cette transformation a été favorisée par des déterminants que nous avons tâché d'identifier (voir section 10.4), elle est avant tout le fruit d'une construction collective (section 10.2) entre la DDRHCI, la direction technique (DT) et plusieurs ergonomes, dans lesquels nous nous incluons. Par différents canaux, cette construction collective a permis de développer le pouvoir d'agir des professionnels RH (voir section 10.3), en particulier en matière de gestion des questions de SST. Finalement, l'objectif de ce chapitre est d'identifier les mécanismes à l'œuvre dans le développement du pouvoir d'agir des acteurs RH et de comprendre de quelle façon nous et les autres ergonomes avons contribué à ce développement.

10.1. Méthodologie de recueil des données

Les analyses que nous avons produites pour rédiger ce chapitre reposent sur plusieurs sources de données :

- des entretiens avec des acteurs centraux et locaux ;
- un diagnostic sur les processus de conception industrielle dans l'Entreprise A ;
- des notes, comptes-rendus et présentations de réunion ;
- les accords de 2012 et 2016 sur la prévention de la pénibilité ;
- des documents d'archives de Sophie.

10.1.1. Réalisation des entretiens et du diagnostic

Les entretiens que nous avons réalisés avec les acteurs RH centraux ont été réalisés entre 2014 et 2016, c'est-à-dire en parallèle de notre collaboration avec la direction technique (voir 10.2). Nous avons procédé à des entretiens formels avec le directeur général des ressources humaines (DGRH), la directrice du développement RH (DDRH, Sophie), la responsable formation *corporate* et développement social (RFDS, Julie) et le chargé de mission RH qui nous a accompagné dans le déploiement de la démarche de prévention de la pénibilité (Rémi). Nous nous sommes également appuyé sur un entretien avec Emma, responsable RH d'une usine. Tous ces entretiens ont été enregistrés.

Par ailleurs, dans le cadre du diagnostic que nous avons réalisé en 2012 sur l'intégration de l'analyse ergonomique du travail (AET) et la participation des travailleurs dans les processus de conception industrielle (voir 10.2.2), nous avons organisé des entretiens avec des ingénieurs de la direction technique et d'un service technique local. Ces entretiens ont fait l'objet de prise de notes mais n'ont pas été enregistrés.

Pour ce diagnostic, nous nous sommes également appuyé sur des entretiens informels avec des acteurs locaux et centraux : ingénieurs des services HSE¹ et des services techniques, des chefs de service, des responsables syndicaux, et des opérateurs.

10.1.2. Notes, comptes-rendus et présentations de réunion

Pour notre analyse, nous nous sommes en particulier appuyé sur les notes, comptes-rendus et présentations issues des réunions avec les ingénieurs de la direction technique auxquelles nous avons participé. Nous nous sommes également appuyé sur les notes issues des séminaires RH, des réunions de directeurs d'usine, de la commission de suivi de l'accord sur la prévention de la pénibilité, des réunions de la

¹ Hygiène, sécurité, environnement

commission « sécurité-environnement » du comité central d'entreprise et des réunions de négociation du nouvel accord sur la prévention de la pénibilité.

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 5, nos prises de notes de réunion étaient à la fois celles d'un participant et celles d'un observateur. Nous transcrivions à la fois le contenu substantiel des échanges et nos impressions sur le déroulement de la réunion, la posture des acteurs, le vocabulaire utilisé, les expressions répétées.

Nous avons par ailleurs appuyé notre analyse sur les comptes-rendus des réunions avec la direction technique. Il est important de le souligner, nous avons souvent nous-même assuré la rédaction de ces comptes-rendus. Ils ont toutefois été généralement corrigés et enrichis par Julie et Sophie, nous laissant une trace plus complète des réunions.

Nos analyses se basent aussi sur des documents de présentation que nous avons produits ou qui ont servi aux ingénieurs de la direction technique, dans l'ensemble des réunions que nous venons d'évoquer.

10.1.3. Les accords sur la prévention de la pénibilité de 2012 et 2016

Nous l'avons déjà précisé dans le chapitre 5, nous sommes arrivé dans l'Entreprise A peu de temps après la signature du premier accord sur la prévention de la pénibilité (2012) et nous sommes parti peu de temps avant la signature du second accord (2016).

En participant aux négociations et à la rédaction du second accord, nous avons été le témoin privilégié de la construction de cet accord et de ses évolutions par rapport au premier.

Dans notre analyse nous nous sommes non seulement intéressé à l'évolution du contenu – et du titre – de l'accord, mais aussi à l'utilisation qui a été faite de notre travail dans les processus de négociation et à l'utilisation de l'accord dans le développement des marges de manœuvre des professionnels RH.

10.1.4. Archives de la DDRH

Sophie, la DDRH, nous a donné accès à ses archives personnelles concernant notamment la préparation et la négociation du premier accord.

Ces archives nous ont permis de mieux comprendre le cheminement personnel de cette actrice, qui a été centrale dans notre intervention et plus généralement dans l'intégration de l'approche ergonomique du travail dans l'Entreprise A. Les archives nous ont par ailleurs été utiles pour mieux comprendre comment a émergé chez elle l'idée d'intervenir sur les conduites de projet industriel, jusqu'alors chassées gardées des ingénieurs.

10.2. DDRHCI, ergonomes et direction technique : le récit de plusieurs rencontres

10.2.1. Agir sur les processus de conception, une idée préexistante

Au sein de la DDRHCI¹, l'idée de faire évoluer les processus de conception afin de mieux intégrer l'analyse ergonomique du travail et favoriser la participation des opérateurs a émergé avant même notre arrivée dans l'Entreprise A. Comme nous l'avons indiqué (section 5.2.6, p. 161) le premier accord sur la prévention de la pénibilité, signé avant notre venue, contenait un article engageant les partenaires sociaux à mettre en œuvre des actions de prévention dans le cadre des projets de conception, notamment en développant les compétences internes en matière d'analyse ergonomique.

Par ailleurs, en analysant les archives de Sophie – la DDRH –, nous avons remarqué des annotations inscrites sur un document datant de 2011, fourni par un ergonome consultant et traitant de l'aménagement des salles de contrôles. Ces notes suggéraient notamment la mise en œuvre d'une formation des ingénieurs de la direction technique à l'analyse ergonomique et la création d'un guide méthodologique pour intégrer l'analyse du travail dans la conception.

Ces annotations de la DDRH, qui datent de 2011, préfigurent certaines actions que nous avons mises en œuvre entre 2014 et 2016 dans le cadre de notre travail avec la direction technique, avec notamment la construction d'une méthodologie d'intégration de l'AET dans les projets de conception, la rédaction de « fiches de conception », et la sensibilisation des ingénieurs de la DT aux enjeux de prévention de la pénibilité.

De façon plus générale, l'idée d'agir sur les processus de conception était très présente dans les discours de la DDRH, dès les premières réunions auxquelles nous avons participé, et dans la plupart des réunions qui ont suivi.

Nous, intervenant-chercheur, ne considérons donc pas avoir pu être le déclencheur ou le catalyseur du choix de la DDRH de concentrer ses efforts sur la transformation des démarches de conception. Notons néanmoins que Sophie a eu l'occasion de rencontrer d'autres ergonomes avant nous, en particulier un ergonome de l'INRS et un ergonome du Laboratoire d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux, qui ont pu influencer son approche de la prévention de la pénibilité.

¹ Direction du développement des ressources humaines et de la communication interne

10.2.2. Réalisation d'un diagnostic sur les processus de conception

Avant d'envisager une transformation des processus de conception, Julie et Sophie nous ont demandé de mener des investigations afin de mieux cerner les pratiques en termes de conduites de projet au sein de l'entreprise.

Pour cela, en juin 2012, nous avons rencontré, en compagnie de Julie, des responsables de la direction technique (DT, service qui pilote les plus gros projets du groupe). Plus tard, en décembre 2012, nous avons rencontré un chargé d'affaires local, afin de creuser la question de l'intégration de l'analyse du travail dans les processus de conception ainsi que celle de la participation des opérateurs et du CHSCT. Comme nous l'avons déjà indiqué *supra* (10.1.1), l'analyse repose par ailleurs sur des discussions informelles avec des ingénieurs des services HSE et des services techniques, des chefs de service, des responsables syndicaux, et des opérateurs.

Notons d'ores et déjà que la première rencontre avec les responsables de la DT a eu lieu seulement quelques mois après notre arrivée dans l'Entreprise A, à un moment où des prédiagnostics n'avaient été réalisés que dans deux usines, dans le cadre du déploiement de l'accord sur la prévention de la pénibilité. Nous n'avions alors que très peu d'exemples à fournir pour alimenter l'idée d'une nécessaire évolution des processus de conception.

Notre état des lieux des pratiques en matière d'intégration de l'analyse du travail et de participation des salariés dans les processus pouvait se résumer ainsi :

- Il existait de nombreux cas de prise en compte de l'analyse du travail, de participation des salariés à la conception et d'accompagnement du processus par des ergonomes, en particulier dans le cadre de la construction de nouvelles salles de contrôles. Toutefois, ces pratiques étaient très hétérogènes entre les établissements. Outre la prise en compte des retours d'expérience, il n'existait pas de réelle formalisation en matière de prise en compte du travail et de participation des salariés dans chacune des « Gates »¹. Dans la grande majorité des cas où les salariés étaient invités dans le processus, leur participation n'intervenait qu'en fin de gate 4, la dernière phase du projet, lorsque les modifications ne peuvent qu'être réalisées à la marge. Le chargé d'affaires interviewé nous a notamment fait part de ses difficultés pour avoir des opérateurs mis à disposition afin de réaliser des revues de plan. Lors de nos nombreux accompagnements des prédiagnostics et diagnostics dans des ateliers d'usine, nous avons par ailleurs régulièrement recueilli des témoignages de salariés se plaignant de ne pas avoir été entendus lors

¹ Dans l'Entreprise A, la conduite des grands projets est structurée en quatre « gates ». La *Gate 1* correspond à l'évaluation des enjeux économiques, la *Gate 2* correspond à l'évaluation de la faisabilité, la *Gate 3* correspond à l'avant-projet sommaire et la *Gate 4* constitue l'étude de réalisation, équivalent de l'avant-projet détaillé en architecture.

de la conception d'installations ou de l'achat d'équipements. Quant aux entreprises extérieures, leur implication dans la conduite de projet apparaissait très marginale.

- L'intégration du CHSCT dans les processus de conception était aussi très inégale entre les projets. Nous avons par exemple participé à une réunion de CHSCT durant laquelle l'instance était pleinement sollicitée afin d'instruire un cahier des charges pour l'achat d'équipements. A contrario, le chargé d'affaires avec lequel nous nous sommes entretenu nous a fait part d'une implication en général très tardive du CHSCT dans les projets de son site, à la réception du chantier ou lors de la mise en service. Les ingénieurs de la DT nous ont par ailleurs expliqué qu'ils faisaient parfois face à des refus de la part des membres du CHSCT de participer aux étapes intermédiaires de revue de projet. Pour eux, ces refus procèdent souvent d'une stratégie politique, car il permet au CHSCT de peser davantage dans les négociations lors de la revue finale de prédémarrage.
- Chez les ingénieurs de la DT et des services techniques de l'Entreprise A, l'ergonomie semblait encore couramment perçue comme une technologie qui permet de définir des standards et de bonnes positions. Nous faisons souvent face à une vision « chaise/bureau/écran/norme/posture » de l'ergonomie. Le chargé d'affaires s'était par exemple étonné qu'un cabinet d'ergonomie qu'il avait sollicité propose d'accompagner l'instruction du cahier des charges et le processus de conception, mais refuse de faire des plans des postes de contrôle à partir de normes.
- À quelques exceptions près, la proposition de fournir une formation-action permettant de prendre en compte l'AET dans les projets neufs et les aménagements, a été plutôt bien accueillie par les acteurs locaux. Mais les responsables de la DT que nous avons rencontrés, en compagnie de Julie, en juin 2012, nous ont exprimé leur impression de faire déjà beaucoup pour la prise en compte de l'ergonomie. S'ils ont accepté, poliment, notre proposition de fournir une formation-action aux ingénieurs de la DT, il nous a fallu presque deux ans pour organiser une deuxième rencontre avec ces mêmes responsables, en avril 2014.

Retenons ici que, dans l'Entreprise A, il existait des pratiques, hétérogènes, propices à la participation des salariés et à la prise en compte de l'activité de travail réelle et projetée dans les processus de conception. Mais il existait d'importantes marges de progrès en la matière.

Si dans la plupart des établissements il existait des demandes relatives au développement des compétences en matière d'analyse ergonomique du travail et d'intégration de cette analyse dans les processus de conception, au niveau central – de la direction technique – cette demande n'était pas manifeste. Les ingénieurs de la DT semblaient recevoir avec une certaine réserve l'idée de devoir se former à la prise en compte de l'AET dans la conception, alors que c'est au niveau de la direction technique que sont pilotés les plus gros projets de l'Entreprise A.

10.2.3. Le premier tournant : la réunion d'avril 2014

Après plusieurs relances auprès des responsables de la direction technique que nous avons rencontrés en juin 2012, et après que Sophie ait directement contacté le directeur de la DT, nous sommes parvenus à organiser une nouvelle réunion en avril 2014. Cette réunion visait, d'une part, à davantage préciser ce qui était mis en œuvre par la DT en matière de prise en compte des exigences du travail et de participation des salariés dans les processus de conception. D'autre part, elle visait à présenter ce que les ergonomes avaient produit en matière de prédiagnostics et de diagnostics approfondis, et à prédéfinir des utilisations possibles de cette base de données dans les processus de conception. Enfin, la réunion visait à définir les perspectives de développement de l'intégration de l'ergonomie dans les projets.

La réunion regroupait quatre ingénieurs de la DT, Sophie – DDRH –, un ergonome de l'INRS et nous-même. Elle s'est déroulée sur une journée entière dans les locaux de la direction technique, en région lyonnaise. Le matin a été consacré à une présentation préparée par les ingénieurs de la DT, afin d'expliquer comment les questions de travail, de sécurité et d'ergonomie étaient intégrées dans les processus de conception qu'ils pilotaient. L'après-midi a été dédiée à une présentation animée par Sophie, l'ergonome de l'INRS et nous-même, afin de partager plusieurs supports de prédiagnostics ou diagnostics approfondis et de faire un bilan des situations problématiques les plus fréquemment rencontrées, et afin de discuter avec les ingénieurs des utilisations potentielles de la base de données que nous avons constituée.

Suite à notre première rencontre, nous avons conservé l'impression que les ingénieurs avaient reçu avec une certaine défiance les propositions que nous avons faites, lors de la réunion de juin 2012, à propos d'une possible collaboration et de la formation des ingénieurs. Cette impression avait été par ailleurs renforcée par notre difficulté à organiser une nouvelle réunion avec les ingénieurs. Autrement dit, malgré les ambitions formulées par Sophie, à titre personnel, nous attendions peu de choses de cette réunion. Mais l'accueil enthousiaste qu'ont réservé les ingénieurs de la DT à nos propositions et à notre base de données a finalement dépassé nos espérances¹.

La réunion a en effet permis de définir plusieurs pistes de travail conjoint :

- la constitution d'une « bibliothèque de situations de travail » (BST), base de données qui s'appuierait notamment sur les documents émanant des prédiagnostics, des diagnostics approfondis, et des chantiers-écoles des

¹ Il nous semblait utile d'évoquer ici nos états d'âme avant et après la réunion, car l'écart entre le scepticisme qui a précédé la réunion et l'enthousiasme qui l'a suivie constitue, pour nous, un indice d'une transformation du regard des ingénieurs de la DT. Nous considérons finalement ici notre sentiment d'ergonome praticien en immersion comme une donnée utile à nos investigations de chercheur.

formations-actions à l'AET, ainsi que sur les documents de présentations des solutions mises en œuvre ;

- la mobilisation des acteurs locaux formés à l'AET comme relais et ressources pour les acteurs de la DT ;
- la définition commune de repères pour la conception afin de prendre en compte les exigences réelles du travail dans les situations de travail les plus fréquemment rencontrées par les opérateurs.

Cette réunion est pour nous le véritable point de départ de notre collaboration avec la direction technique. Cette rencontre a été suivie de neuf autres réunions entre la DDRHCI et la DT, jusqu'à notre départ fin mars 2016, soit une par trimestre. Suite à la première rencontre, d'autres acteurs de la direction technique sont venus plus ou moins occasionnellement participer à ces réunions et, du côté de la DDRHCI, Rémi et Julie nous également régulièrement rejoints. Nous avons par ailleurs fait intervenir un ergonome-programmiste¹ externe lors de la dernière réunion à laquelle nous avons participé. Notons par ailleurs que la plupart des réunions suivantes ont été organisées dans les locaux de la DT – et plus exceptionnellement en téléprésence –, ce qui a certainement été un déterminant favorable à la réalisation de ce travail collectif (voir p. 327).

Nous attribuons le succès de la rencontre d'avril 2014 à deux principaux facteurs. Le premier facteur se situe dans ce que nous avons à offrir aux ingénieurs de la DT. En effet, comme nous l'avons précisé, lors de la rencontre de juin 2012, seuls deux prédiagnostics avaient été réalisés ; nous n'avions alors pas de véritable base de données à présenter aux ingénieurs. Mais en avril 2014, nous avons pu faire une présentation basée sur les prédiagnostics et diagnostics d'environ 150 situations de travail, couvrant une diversité de postes et s'appuyant le plus souvent sur des vidéos. Cette base de données permettait de montrer des diagnostics de situations de travail pointant des problématiques de conception évidentes, parfois communes à de nombreux sites. Pour les ingénieurs, les ressources que nous pouvions fournir étaient alors plus tangibles, plus visualisables.

Le deuxième facteur se situe selon nous dans la participation de la DDRH et sa prise de contact avec le directeur de la DT. Si ce dernier n'a pas participé à nos réunions, le fait qu'il donne son aval, et qu'un membre haut placé de la direction RH s'implique personnellement, a donné de l'importance, de la légitimité, de la valeur, à cette réunion. Nous ne cherchons pas à minimiser notre rôle personnel ni celui de l'ergonome de l'INRS. Nous avons animé la présentation de la base de données, nous avons fait une sélection des situations relevant les problématiques de conception les plus frappantes, nous avons expliqué et défendu l'approche ergonomique du travail avec l'ergonome de l'INRS. Mais il nous semble que sans l'intervention personnelle de

¹ Dans les projets architecturaux, le programmiste accompagne l'instruction et la rédaction du programme, c'est-à-dire le cahier des charges fonctionnel et technique du projet.

Sophie, sans la discussion de directeur à directeur, nous n'aurions pas eu le même impact.

10.2.4. Un deuxième tournant : la construction collective de la BST

Lors de la réunion d'avril 2014, nous avons acté la construction collective d'une « bibliothèque de situations de travail » (BST), permettant notamment de référencer et partager les documents issus des prédiagnostics, diagnostics et chantiers-écoles réalisés dans le cadre du déploiement de l'accord sur la prévention de la pénibilité.

Durant les réunions avec la direction technique, nous avons défini ensemble le cahier des charges de la BST. Il s'agissait pour nous de construire un outil facilement accessible, utile aux acteurs de la conception et de la prévention, qui permet de trouver rapidement des exemples de situations de travail analysées en fonction de questions qu'ils peuvent se poser durant l'instruction des choix de conception ou reconception des installations.

Pour cela, nous avons conduit deux chantiers de front. Le premier chantier a consisté à définir le support de cette bibliothèque. Il nous fallait un outil de partage sécurisé, permettant un référencement complexe, mais également une recherche simplifiée des situations de travail, avec un espace de stockage permettant de télécharger des vidéos. Avec l'aide du service informatique du groupe, et la validation des ingénieurs, nous avons choisi l'outil Microsoft® SharePoint®, qui permettait de répondre à ces exigences.

Le deuxième chantier a consisté à définir des critères de classification pertinents pour les concepteurs. La définition même de ces critères a fait l'objet de nombreux échanges avec les ingénieurs de la DT, en particulier lors des réunions que nous avons évoquées. En d'autres termes, il s'agissait pour nous de définir un « référentiel opératif commun » (Terressac (de) et Chabaud, 1990) avec les ingénieurs. Nous avons abouti à une classification des situations de travail en fonction :

- du type de produit fabriqué (gaz, poudre, granules, liquide) ;
- de la phase du process de fabrication (préparation de la fabrication, fabrication, conditionnement, maintenance, etc.) ;
- de l'établissement concerné ;
- du type de situation concernée (chargement de matière première, conditionnement en sac, prise d'échantillon, etc.).

Une fois le support et les critères de référencement définis, nous avons pu constituer cette bibliothèque de situations.

Pour chaque situation référencée, nous avons mis à disposition des futurs utilisateurs les documents de restitutions des prédiagnostics/diagnostics/chantiers-écoles

correspondant à la situation, ainsi que les éventuelles vidéos et photos associées. L'outil SharePoint® permettait de sélectionner les situations soit par des filtres, soit grâce à un moteur de recherche.

Jusqu'à notre départ de l'Entreprise A, nous avons assuré l'administration de la BST. Avec l'aide de Julie, Rémi et de l'ergonome de l'INRS, nous avons également réalisé le référencement des situations de travail et des documents téléchargés, et nous avons rédigé un guide d'utilisation pour les futurs usagers. Et avec les ingénieurs de la direction techniques, nous avons défini une première liste des acteurs qui pourraient utiliser la BST en définissant différents niveaux d'accès d'écriture et de lecture.

Enfin, avec l'aide de l'ergonome de l'INRS et d'un ingénieur de la DT, nous avons commencé à élaborer des « fiches de conception » pour certains types de situations (prise d'échantillon, chargement de matière première par sac, etc.), synthétisant les principaux points de vigilance qui émanaient des diagnostics. Il ne s'agissait pas de définir des standards, mais plutôt des repères pour la conception et des questionnements souhaitables dans l'instruction des choix de conception.

Une fois la première version de la BST achevée, nous avons entamé une phase de test auprès d'ingénieurs de la DT "candides", et auprès de services techniques locaux pilotes. Nous avons quitté l'Entreprise A avant de pouvoir avoir un retour complet sur l'utilisation de la bibliothèque dans le cadre d'un projet, mais nous avons eu des retours globalement positifs de la part des ingénieurs sur le principe et le fonctionnement de cette BST.

Sans pouvoir utiliser le premier prototype de la BST, les ingénieurs de la DT ont néanmoins utilisé des diagnostics réalisés dans le cadre de la démarche de prévention de la pénibilité, dans la conduite du projet qui constitue pour nous le troisième tournant : le projet Argile.

10.2.5. Un troisième tournant : le projet Argile

En parallèle de la construction de la BST, durant nos rencontres avec les ingénieurs de la DT, nous avons discuté de l'intérêt d'adapter les processus de conduite de projet afin de favoriser l'intégration de l'AET et la participation des salariés dans l'instruction des choix de conception.

Nous avons validé ensemble le principe d'introduire, en début de *Gate 3*, une phase d'évaluation des risques relatifs aux facteurs d'exposition définis dans l'accord sur la prévention de la pénibilité et de solliciter plus prématurément les salariés concernés, en début de *Gate 4*. Nous avons par ailleurs décidé ensemble de mettre en œuvre ces nouvelles pratiques dans le cadre d'un projet pilote.

L'opportunité nous a été offerte par la réalisation d'un grand projet industriel, que nous appellerons le projet Argile. Ce projet, piloté par la DT, consistait à dédoubler une unité de production existante sur le site d'une des filiales du Groupe A.

Pris par d’autres missions, nous n’avons pas pu intervenir directement sur le site pour accompagner le projet. Mais des diagnostics avaient déjà été réalisés entre 2013 et 2014 par le Cabinet A, notamment sur l’unité qui allait être dédoublée. Nous avons donc pu aisément fournir des documents utiles aux concepteurs pour évaluer certains risques d’exposition aux facteurs de pénibilité et définir certains repères de conception. Par ailleurs, l’ergonome de l’INRS a accompagné, sur le site, les ingénieurs de la DT en charge du projet, afin de mettre en œuvre les phases d’évaluation des risques et des phases de revues de plan 3D avec les opérateurs du site.

L’évaluation des risques d’exposition et les phases de revue ont été mises en œuvre durant le premier semestre 2015. Sans aller sur le site, nous avons essentiellement eu des retours indirects concernant cette adaptation de la conduite de projet. Mais les retours des ingénieurs de la DT et les propos des responsables et opérateurs locaux qu’ils nous ont rapportés permettent de tirer un bilan très positif de ces actions. L’un des ingénieurs de la DT nous a en effet expliqué que les opérateurs ont été force de proposition. Ils ont en effet suggéré des modifications de plan facilitant la maintenance, la surveillance du processus, la circulation des rondiers et permettant même des gains directs de productivité en raccourcissant les circuits de recyclages des rebuts. Et la prise en compte des retours d’expérience et des suggestions des salariés semble avoir été une source de valorisation pour les opérateurs.

Suite à ces actions de prise en compte de l’AET et de participation des salariés dans le processus de conception, la communication interne du groupe – service dépendant de la DDRHCI – a même réalisé un reportage vidéo sur la conduite du projet, en interrogeant des responsables et opérateurs locaux, faisant l’éloge de la démarche. Si l’objectif premier de la vidéo est de valoriser les actions de l’entreprise, les responsables de la communication interne nous ont assuré que les interviews des opérateurs n’avaient pas été préparés et qu’ils semblaient réellement tirer un authentique bénéfice de la démarche participative.

Ces apports indiscutables de l’intégration de l’AET et de la participation des salariés ont permis des avancées au delà du projet Argile. En effet, en constatant la plus-value de la prise en compte des exigences du travail, les ingénieurs de la DT ont proposé de transcrire, dans les phases prescrites de validation des *Gates*, des « bonnes pratiques » d’implication des salariés et de prise en compte des analyses ergonomiques.

10.2.6. Un quatrième tournant : la consolidation du rôle des référents « ergonomie » et la formation des chefs de projet

L’idée de créer un rôle de référent « ergonomie » (voir section 5.2.6) dans chaque établissement n’est pas née dans les réunions avec la direction technique.

Cependant, les discussions avec les ingénieurs de la DT ont permis de renforcer le rôle – prescrit¹ – des référents ergonomie.

Les acteurs de la DT se sont en effet saisis du rôle d'intermédiaire, de « tierce-partie qui facilite le dialogue » – pour reprendre les termes d'un des ingénieurs – que pouvaient tenir les référents dans le cadre des conduites de projet. Ils ont alors proposé d'intégrer les référents dès la *Gate 3*, c'est-à-dire avant d'impliquer les opérateurs.

Pour nous, ergonomes et acteurs de la DDRHCI, l'implication institutionnalisée des référents dans les processus de conception représentait une opportunité d'ancrer plus profondément l'approche ergonomique dans les projets et dans les établissements. Le rôle d'articulation avec la DT a également permis de visualiser plus clairement les missions que pouvaient investir les référents.

Les ingénieurs de la DT ont d'ailleurs désigné l'un d'eux, chargé des questions de sécurité dans les projets, pour devenir référent ergonomie et bénéficier des mêmes formations à l'intégration de l'analyse ergonomique du travail dans les projets.

Les dernières discussions avec les acteurs de la direction technique auxquelles nous avons participé ont par ailleurs abouti à la décision de former tous les chefs de projet de la DT, afin de mieux intégrer les opérateurs et l'AET dans la conduite de projet. Notons cependant que nous avons quitté l'Entreprise A avant de pouvoir accompagner et suivre la mise en œuvre effective de cette résolution.

10.2.7. Un exemple d'activité collective de régulation

Ce travail collectif de construction de la BST et de transformation de la conduite de projet, que nous avons réalisé avec la direction technique et la DDRHCI, constitue pour nous une activité collective de réélaboration des règles et de reconception du système de travail (ACR).

D'une part, nous considérons en effet qu'il s'agit d'une activité collective telle que définie par Caroly (2010), dans la mesure où :

- le travail collectif a favorisé le développement d'un collectif de travail entre ingénieurs, professionnels RH et ergonomes, dans lequel les compétences et l'expérience de chacun ont été reconnues, valorisées, partagées ;
- les réunions ont permis de mettre en débat et de faire évoluer les critères du travail – de conception – bien fait ;
- les réunions ont également permis de faire évoluer les règles organisationnelles de la conduite de projet ;

¹ Comme nous l'avons précisé dans le chapitre 5, nous avons quitté l'Entreprise A avant d'assister à la prise de mission effective des référents « ergonomie », mais nous avons pu participer à la définition de leurs missions et à leur identification dans la plupart des établissements.

- le travail collectif avec la DT a permis aux professionnels RH de faire évoluer leurs règles de métier en élargissant leur champ d’action possible, en intervenant sur les processus et outils de conception.

D’autre part, nous considérons que ce travail collectif a permis une activité métafonctionnelle collective, en invitant les ingénieurs à réfléchir aux informations nécessaires dans les processus de conception et en invitant les ergonomes à réfléchir aux meilleurs moyens de répondre conjointement aux exigences de la conception et aux exigences du travail.

Enfin, en construisant collectivement un nouvel outil et en adaptant collectivement les processus prescrits de conduite de projet, nous avons reconçu nos propres systèmes de travail.

Comme nous allons le voir dans le point suivant, cette activité collective – et ce qu’elle a permis de produire – a favorisé le développement du pouvoir d’agir des professionnels RH.

10.3. L’activité collective avec la DT, un levier de développement du pouvoir d’agir des professionnels RH

L’impact de l’activité collective que nous avons réalisée avec les ingénieurs de la direction techniques et les acteurs de la DDRHCI a dépassé les enjeux de conduites de grands projets industriels. Cette activité collective a en effet permis de développer les marges de manœuvre des professionnels RH en matière de prévention.

10.3.1. Un plus grand support des acteurs opérationnels et industriels

Comme nous l’avons expliqué dans le chapitre 8, une des principales difficultés qu’ont eues les professionnels RH locaux et centraux, dans la mise en œuvre des démarches de préventions de la pénibilité, a été de trouver un appui chez les acteurs opérationnels et industriels, notamment en matière de financement. Emma nous expliquait en 2014 :

« La difficulté, c’est qu’on a des patrons qui sont pas sur la même longueur d’onde. Mon patron c’est le directeur et donc mon patron c’est aussi le directeur de la BU [*Business Unit*], et moi je suis toute petite pour faire passer la politique RH. Avec les directeurs en général c’est pas le plus compliqué, mais dès qu’on parle sous, il me dit : “Mais j’ai rien moi”. »

Si aucun directeur d’usine, directeur industriel ou directeur de BU ne s’est totalement opposé à la mise en œuvre de la démarche de prévention de la pénibilité, plusieurs directeurs ont exprimé leurs doutes sur l’utilité de prolonger les démarches de

prévention au delà des prédiagnostics dans la mesure où les seuils légaux et contractuels de pénibilité n'étaient pas dépassés.

Il y avait pour nous un enjeu à montrer que la réalisation de diagnostics, la prise en compte de l'AET et la participation des salariés aux processus de conception n'étaient pas uniquement des « bonnes idées », mais pouvaient conduire à des résultats concrets qui améliorent la performance globale de l'entreprise.

En juin 2015, nous avons profité d'une réunion des directeurs d'usine, à laquelle participaient également des responsables industriels centraux, pour présenter, en compagnie de Sophie et d'un ingénieur de la DT :

- les actions menées dans le projet Argile et les résultats positifs qui en ont découlé, en termes de fiabilité, de productivité, de sécurité et de satisfactions des acteurs impliqués ;
- la bibliothèque de situations de travail que nous avons commencé à construire avec la DT ;
- et le rôle de référent « ergonomie » que nous voulions implanter dans tous les établissements.

Suite à ces présentations, notre proposition de généraliser le déploiement de ces démarches a reçu un accueil très favorable des directeurs d'usine.

De notre point de vue, c'est notamment en percevant plus concrètement l'effet de ces actions dans le cadre d'un projet réel que nous avons pu gagner cette approbation. Mais la valorisation des actions réalisées avec la direction technique n'a pas été notre seul levier. Nous pensons en effet que la valorisation des actions réalisées localement (prédiagnostics, diagnostics approfondis, chantiers-écoles), en particulier au travers de la BST et des référents, a conduit les directeurs d'usine à changer leur regard sur la prévention de la pénibilité. En élaborant la BST, nous avons offert les moyens de donner un nouveau sens aux actions entreprises localement, car nous avons permis une plus grande diffusion des transformations de situations de travail réalisées et nous avons offert une deuxième vie aux diagnostics qui n'avaient pas conduit à des transformations. En implantant des référents « ergonomie », nous avons permis une pérennisation de ce que nous avons amorcé avec les groupes de travail sur la prévention de la pénibilité et les formations-actions à l'AET.

L'apport de cette valorisation des actions locales a d'ailleurs bien été saisi par la DDRH. Dans nos notes de la réunion de juin 2015, nous avons écrit que Sophie avait en effet tenu un discours destiné aux directeurs qui était, en substance : « Ce travail a été fait grâce à vous. C'est grâce aux diagnostics faits sur vos sites que nous avons fait cette bibliothèque de situations de travail. »

À notre sens, cette valorisation des actions locales a par ailleurs facilité la mise en œuvre des formations-actions à l'AET dans des usines qui avaient tardé à les déployer, car les directeurs concernés ont pu se projeter dans l'utilisation des compétences ainsi développées.

En obtenant une plus grande adhésion des directeurs d'usine et de certains acteurs industriels centraux, nous avons pu développer le pouvoir d'agir des professionnels RH centraux et locaux. Notre ACR réalisée avec la direction technique nous a permis de positionner les acteurs industriels comme support de démarches voulues par la direction RH et souvent traduites par les RRHL dans les établissements. En d'autres termes, nous sommes parvenus à développer les marges de manœuvre des professionnels RH en transformant le positionnement de leurs encadrants et interlocuteurs opérationnels vis-à-vis des démarches d'analyse ergonomique et d'intégration des opérateurs dans les processus de conception.

10.3.2. Faire, refaire du sens

Nous venons de le souligner, l'activité collective réalisée avec la DT nous a permis de valoriser les actions mises en œuvre localement. Pour nous, cette valorisation a permis aux professionnels RH centraux et locaux de donner un nouveau sens à leurs actions.

Pour illustrer notre assertion, le témoignage de Rémi est précieux, car il a vécu la mise en œuvre de l'accord sur la prévention de la pénibilité en tant que RRHL et a, par la suite, participé à notre collaboration avec la DT en tant qu'acteur RH central.

Rémi : « Moi, j'ai reçu ce que tu nous avais envoyé^[*] comme une directive, une contrainte. On ne nous a pas expliqué pourquoi c'était mis en place. Après, on n'a pas entendu tous les côtés positifs que ça pouvait amener d'aller sur des démarches participatives, de travailler sur la conception. Moi, je l'ai découvert l'année dernière, quand je suis arrivé au siège, les travaux que vous aviez engagés avec la DT sur la conception, sur la prise en compte de ces questions-là, sur les demandes de modifications, sur des petits investissements, sur des gros investissements. »

* Rémi fait ici référence aux prescriptions relatives au déploiement de l'accord sur la prévention de la pénibilité que nous avons transmises aux RRHL.

Pour nous, Rémi a donné un autre sens à ses propres actions, à ses propres contraintes, à nos prescriptions, en mesurant la valeur que nous avons donnée à ce que lui et les autres RRHL avaient réalisé.

Plus généralement, le produit de notre collaboration avec la DT a offert une opportunité de transformer le sens de leur travail à des RH locaux qui ont créé les groupes de travail sur la prévention de la pénibilité, qui ont mis en œuvre les prédiagnostics, les diagnostics et les formations-actions, en devant parfois négocier les budgets avec leur directeur, et cela principalement parce que c'était la demande de la direction RH. Cette opportunité a aussi été offerte *a fortiori* à Julie, qui a participé à cette ACR avec les ingénieurs de la DT, et qui nous avait indiqué durant un entretien qu'elle considérait que sa mission en matière de prévention de la pénibilité était avant tout de mettre en œuvre l'accord signé avec la CGT.

Nous ne portons pas ici de jugement sur la façon dont les acteurs RH donnent un sens à leur travail. Nous ne portons pas de jugement sur le fait qu'un RRHL mette en

place un diagnostic ergonomique avant tout parce que c'est une demande du siège et non parce que c'est un bon moyen de prévention ou parce qu'il permettra à un autre site de mieux concevoir ses nouvelles installations. Nous voulons surtout souligner ici que ce que nous avons réalisé avec la DT a procuré aux acteurs RH les moyens de donner un autre sens à leur travail, de se créer de nouveaux buts.

Comme Clot (2001, 2008), nous relient le pouvoir d'agir à la possibilité de vivre d'autres situations de travail, ou de vivre les mêmes situations autrement, en créant de nouveaux buts, de nouveaux instruments, mais également en donnant un nouveau sens à son travail, en changeant le statut de son vécu, car « c'est seulement quand l'expérience sert à faire d'autres expériences qu'on conserve la main sur son histoire » (Clot, 2001, p. 15)¹.

Nous considérons ainsi que les nouvelles perspectives, qu'a produites notre activité collective avec la DT, ont permis de développer le pouvoir d'agir des professionnels RH non seulement en développant leurs marges de manœuvre, mais également en développant leurs possibilités de donner un nouveau sens et de nouveaux buts à leur travail.

10.3.3. Un élargissement du champ d'action des professionnels RH

En contribuant à la construction d'un nouvel outil pour la conception, en accompagnant la transformation des conduites de projet, Julie, Sophie et Rémi ont légitimé la participation des professionnels RH dans les processus de conception, et dans la réflexion *sur* les processus de conception. C'est aussi le cas de tous les acteurs RH locaux qui se sont impliqués dans les chantiers-écoles, dans les transformations de situations de travail, dans l'intégration de l'analyse ergonomique du travail dans les démarches de prévention et de conception.

En gagnant de la légitimité en matière de conception, d'analyse du travail, de prévention, les professionnels RH ont commencé à investir de nouveaux champs d'action.

L'ébauche de cette évolution des missions de la fonction RH s'inscrit dans le dessein que Sophie, directrice du développement des ressources humaines, avait formulé en entretien :

« Il faut décentrer les RH du rôle strictement relations sociales, ce qu'on a déjà essayé de faire sur d'autres dimensions de leur rôle. Et je pense qu'il faut les former à l'analyse du travail, parce qu'il y en a qui ne sont pas compétents ou qui s'interdisent d'intervenir sur ces questions-là, parce qu'on est dans un univers d'ingénieur, et ils se sentent pas légitimes là-dessus. »

¹ Voir également section 4.3.3 dans ce document.

En agissant dans des projets, dans « un univers d'ingénieurs », en développant leurs compétences en matière d'AET dans les formations-actions, certains professionnels RH ont pu se sentir plus légitimes pour intervenir sur des questions techniques, ont pu se découvrir ou se créer de nouveaux buts.

Ces nouveaux champs d'action, ces nouveaux buts peuvent aussi participer au développement du pouvoir d'agir (Clot, 2008). Toutefois, comme le soulignent Coutarel et Petit (2013, p. 180), il est nécessaire que le développement de ces « marges de manœuvre internes » soit associé au développement de « marges de manœuvre externes », au développement des ressources, sans quoi il conduira à « fabriquer de l'activité empêchée (Clot, 2000) et donc à une plus grande souffrance des travailleurs ».

Autrement dit, l'élargissement du champ d'action des professionnels RH et le développement de leurs compétences en matière d'AET doivent d'après nous s'articuler avec une réflexion sur la définition de leurs missions et l'allocation de leurs ressources. Dans le cas contraire, ces nouveaux champs potentiels d'action et ces nouvelles compétences généreront de l'empêchement, de la frustration et/ou des régulations coûteuses pour les professionnels RH ou ceux qu'ils encadrent.

Comme nous l'avons aperçu avec Victoria (chapitre 7), le gain de légitimité aux yeux des autres acteurs de l'entreprise sur les problématiques de SST participe au développement de leurs ressources. En ayant moins de dossiers d'accident de travail ou de maladie professionnelle à gérer, ou en apaisant le climat social grâce à leur action en matière d'analyse du travail, de conception et de prévention, les professionnels RH peuvent également se dégager des marges de manœuvre. Cependant, à mesure que se développeront les missions et les compétences des acteurs RH en matière d'AET, de prévention et conduite de projet, il sera nécessaire de regarder quelles sont leurs marges de manœuvre situationnelles réelles.

10.3.4. Une contractualisation des nouvelles démarches

La démultiplication des actions que nous avons mises en œuvre avec la direction technique et l'implantation de référents « ergonomie » dans chaque établissement n'ont pas été proposées uniquement aux acteurs industriels.

En effet, en 2015 et 2016, les réunions de la commission « sécurité-environnement » du comité central d'entreprise, les réunions du comité de suivi de l'accord et les réunions de négociation du nouvel accord sur la prévention de la pénibilité, ont été autant d'opportunités de présenter aux représentants syndicaux centraux ce que nous avons réalisé en matière de prise en compte de l'AET dans les processus de conception et de prévention.

Les actions réalisées avec la direction technique et la création d'un rôle de référent « ergonomie » ont même été consignées dans le nouvel accord sur la prévention de la

pénibilité. Le nom même de l'accord a d'ailleurs évolué en « accord sur la prévention de la pénibilité et **l'intégration de l'ergonomie dans l'entreprise** ».

Cet accord a été signé par les trois organisations syndicales représentatives, en avril 2016, quelques jours après notre départ de l'Entreprise A. Il acte notamment la mise en place de référents « ergonomie » (voir encadré 11), le développement de l'intégration de l'analyse ergonomique du travail dans les processus de conception et l'utilisation de la bibliothèque de situations de travail (voir encadré 12).

L'Entreprise A entend poursuivre son action en faveur du développement de compétences en ergonomie en renforçant les actions de formation et en développant un rôle de Référents en Ergonomie dans les établissements de l'Entreprise A France.

Rôle des Référents :

À titre indicatif, le Référent pourra :

1. Intervenir dans les projets sites et les demandes d'études nécessitant une prise en compte de l'ergonomie et des conditions de travail ;
2. Intervenir dans les différentes étapes d'un projet piloté par la Direction Technique ;
3. Assurer un suivi des actions nécessitant une intervention ergonomique ;
4. Alimenter la bibliothèque des situations de travail et [un outil de partage des documents HSE] ;
5. Participer au groupe de pilotage PAO du site ;
6. Participer aux évaluations des risques.

Il est précisé que le Référent Ergonomie sur un établissement peut être toute personne identifiée par l'établissement et volontaire pour tenir ce rôle, en cohérence avec son activité professionnelle (Bureau d'études, HSE, RH, ...). Il est également précisé que les établissements doivent identifier au moins un Référent.

La mission de Référent sera prise en compte dans le cadre de l'EIA. Dans ce cadre, une vigilance sera également portée à l'organisation du travail.

Un groupe de travail sera mis en place en central avec la participation des établissements afin de préciser le rôle, les missions, le profil des Référents, et la formation. Un an après l'entrée en vigueur de l'accord, le groupe de travail présentera un retour d'expérience.

La prise en compte des compétences développées par les référents sera intégrée dans le cadre des grilles métiers.

Développement des compétences : les Référents bénéficieront d'une formation complémentaire à l'ergonomie qui intégrera notamment les principes de l'ergonomie dans la conception de projets industriels.

Encadré 11 – Extrait de l'accord sur la prévention de la pénibilité, concernant les référents ergonomie

Article 4.1 - Intégration de l'ergonomie dans le cadre de la conception

Ces trois dernières années, l'Entreprise A a travaillé à l'intégration de l'ergonomie dans les projets industriels.

L'Entreprise A entend poursuivre les chantiers engagés dans ce domaine.

Dans le cadre des projets industriels pilotés par la Direction Technique de l'Entreprise A :

- Formalisation de l'intégration de l'ergonomie dans la méthodologie de projet (Gate 1 à Gate 4). Diffusion de cette méthodologie au travers des projets de l'Entreprise A.
- Formation des chefs de projet de la Direction Technique à l'intégration de l'ergonomie en amont de la conception.
- Enrichissement et partage de la bibliothèque des situations du travail : l'objectif de la bibliothèque des situations de travail est de servir de référence dans le cadre de projets de conception. Elle recense les situations de travail, classées par familles, analysées par des ergonomes ou tout autre intervenant interne, permettant de servir de points de repère dans la conception en identifiant les risques et les bonnes pratiques. Cette bibliothèque de situations doit être enrichie au fur et à mesure des situations analysées et sera ainsi rendue accessible à un certain nombre d'acteurs sur site : Directeur, membres du CHSCT, Référent ergonomie, Responsable BE, Responsable HSE, Responsable du service technique, 1 membre par organisations syndicales. Un guide d'utilisation sera diffusé aux acteurs contributeurs de la bibliothèque des situations.

Encadré 12 – Extrait de l'accord sur la prévention de la pénibilité, concernant les l'intégration de l'AET dans la conception et l'utilisation de la BST

Ces articles de l'accord représentent une nouvelle valorisation du travail réalisé par les professionnels RH et les autres acteurs mobilisés dans la démarche de prévention de la pénibilité, et pour cette raison il permet lui aussi de donner du sens à leur travail. Mais nous analysons aussi cet accord comme une ressource pour développer les marges de manœuvre des professionnels RH et plus généralement les marges de manœuvre de ceux qui devront œuvrer localement et centralement à l'implantation des référents, à l'utilisation et l'enrichissement de la BST, et à l'intégration de l'AET dans les processus de conception.

En effet, pour les acteurs RH cet accord est un appui, car il représente un engagement de l'Entreprise A que les décideurs opérationnels et industriels peuvent difficilement remettre en question. Nous partageons ici l'analyse que faisait Julie à propos du premier accord :

« Notre capacité à exercer une forme de pression sur les sites est facilitée par des engagements négociés. Quand on n'est pas sur des engagements négociés, quand on est sur des éléments de politique générale, c'est beaucoup plus compliqué. Je dirais que ça se fait globalement, plus ou moins bien, avec du temps, mais avec toujours une variabilité dans la mise en œuvre suivant les sites. »

Certes l'accord s'apparente à une contrainte, en particulier pour les acteurs locaux qui pilotent son déploiement, car il les oblige à appliquer certaines mesures, mais l'accord représente également une ressource, car il leur permet de peser dans les négociations avec leur directeur d'usine ou les responsables de sa *business unit*, pour mettre en place les politiques RH.

Pour nous, cette approche de l'accord négocié et signé comme ressource pour les acteurs RH révèle cependant un nouveau paradoxe de leur travail. L'accord en tant que ressource justifie finalement le temps passé par les professionnels RH à gérer la « paix sociale », alors que, comme nous l'avons vu dans le (voir section 8.3.3), la mission de gestion des relations sociales monopolise souvent les ressources temporelles des responsables RH, et les empêchent ainsi parfois de se consacrer à leurs missions de SST. En ce sens, s'il existe un objectif de « décentrer » les RH de leur rôle en matière relations sociales – pour reprendre les termes de Sophie –, l'accord négocié ne doit être envisagé que comme une ressource temporaire pour amorcer des démarches, et non comme un moyen permanent de forcer la main des décideurs opérationnels et industriels.

10.3.5. En résumé

Par différents moyens, par différentes formes, l'activité collective que nous avons réalisée avec la direction technique a permis de développer le pouvoir d'agir des professionnels RH, en particulier en matière d'intégration de l'AET dans les processus de conception et de prévention, et plus généralement dans la mise en œuvre de la démarche de prévention de la pénibilité.

Il nous semble par conséquent primordial d'identifier plus clairement les déterminants qui ont permis à cette ACR de se réaliser, de générer du pouvoir d'agir, et de comprendre comment les ergonomes ont contribué au développement de cette activité collective.

10.4. Les clés du développement de l'activité collective et du pouvoir d'agir des professionnels RH

Dans ce point, nous allons discuter des facteurs qui nous semblent avoir été déterminants dans le développement de notre activité collective et par conséquent dans le développement du pouvoir d'agir des professionnels RH.

Il s'agit également ici de comprendre le rôle que nous et les autres ergonomes avons joué dans le développement de cette activité. L'idée n'est pas d'en tirer une procédure pour transformer la conduite de projet, mais plutôt de définir des repères pour accompagner les professionnels RH qui cherchent à conquérir de nouveaux champs d'action et à se dégager de nouvelles marges de manœuvre.

10.4.1. Les analyses de situations de travail : ressource multiforme

Nous l’avons déjà souligné plus haut (voir pp.311 *sqq.*), notre capacité à proposer une base de données à partir des analyses de situations est un des facteurs déterminants du développement de notre activité collective avec les ingénieurs de DT. La base de données, à partir de laquelle nous avons construit la « bibliothèque de situations de travail » (BST), nous a permis de nous positionner explicitement comme une ressource pour les ingénieurs. Elle nous a en quelque sorte servi de moyen de transaction pour inviter acteurs RH et ergonomes dans le monde de la conception industrielle, et pour inciter les ingénieurs à revoir leur façon de conduire les projets. Nous voyons cette base de données comme le discriminant le plus remarquable entre la réunion d’avril 2014 et celle de juin 2012, qui n’avait pas produit une telle adhésion chez les acteurs de la DT. Sans les prédiagnostics et diagnostics fournis par les ergonomes, sans les chantiers-écoles réalisés par ceux qu’ils ont formés, nous n’aurions très probablement pas réussi à avoir la même empreinte sur le projet Argile, sur les processus de conduite de projet, sur l’implantation des référents et, par ricochet, sur le pouvoir d’agir des professionnels RH. En ce sens, les ergonomes ont offert aux professionnels RH des ressources pour qu’ils se positionnent eux-mêmes comme ressource pour développer à terme leurs marges de manœuvre.

Nous comprenons ici que le rôle des ergonomes peut dépasser celui d’analyste du travail, de conseil des acteurs RH dans la gestion des problématiques qu’il a identifiées. L’ergonome peut, comme nous l’avons fait, accompagner les professionnels RH dans la valorisation des analyses ergonomiques de situations de travail, pour en faire des « objets intermédiaires » (Jeantet, Tiger, Vinck et Tichkiewitch, 1996 ; Vinck et Jeantet, 1995), support d’interaction avec d’autres acteurs de l’entreprise. Durant notre intervention nous avons même contribué à ériger les diagnostics ergonomiques comme « objets-frontières » (Star et Griesemer, 1989 ; Vinck, 2009), c’est-à-dire des objets qui mettent « en scène le rôle de certains artefacts, tels que des répertoires, des classifications matérialisées et des méthodes standardisées, dans la collecte, la production et la gestion de connaissances distribuées entre plusieurs mondes sociaux » et qui permettent de « maximiser à la fois l’autonomie de ces mondes sociaux et la communication entre eux » (Caroly, 2010, p. 79). Dans notre cas, les diagnostics ergonomiques ont en effet servi de support pour définir des « référentiels opératifs communs » (Terssac (de) et Chabaud, 1990) entre les mondes sociaux de la direction technique de la direction RH, en développant une activité collective et un collectif de travail entre les acteurs de ces deux mondes, et en développant leurs marges de manœuvre. En constituant une base de données avec les analyses ergonomiques de situations de travail et en construisant un outil – la BST – pour les exploiter, nous avons également transformé la production des ergonomes en *objets transactionnels*, dans la mesure où ils ont d’une certaine façon servi de « monnaie d’échange ». Une monnaie d’échange nécessaire pour laisser les

professionnels RH et les ergonomes entrer dans le monde des ingénieurs et pour inciter ces derniers à réélaborer leurs règles de métiers.

Par ailleurs, les restitutions des prédiagnostics et diagnostics ergonomiques se sont révélées source de légitimation pour les acteurs RH face aux acteurs techniques, opérationnels et industriels. Ceci non seulement parce que les restitutions fournissaient aux professionnels RH une précieuse base de données sur les situations de travail, mais aussi parce qu'elles leur permettaient de devenir "experts" de certaines situations. Pour illustrer notre propos, prenons le cas de Sophie, qui pour nous a été le plus marquant.

Lors d'un entretien réalisé en décembre 2013, Sophie nous expliquait que les restitutions ne lui étaient pas d'une grande utilité à titre strictement personnel :

« Moi ça ne me sert pas de savoir qu'un technicien de maintenance fait des contorsions acrobatiques pour réparer une pompe. Ce qui me sert c'est de le faire savoir aux acteurs de l'usine, parce qu'ils sont au plus près de ça et qu'ils ont à intégrer ça dans leurs plans d'action. »

Pourtant, en observant ses interventions dans réunions avec la DT, les réunions des directeurs d'usine, les réunions avec les responsables HSE centraux, les séminaires RH, nous avons remarqué qu'elle s'appuyait généralement sur certaines restitutions pour soutenir son propos. Souvent, elle présentait elle-même, ou nous demandait de présenter, la même sélection de situations de travail filmées par des ergonomes. En plus de mettre en lumière des problématiques de conception, nous estimons que ces présentations étaient l'occasion pour la DDRH de gagner sa place dans « l'univers d'ingénieur » qu'elle évoquait (voir p. 320). En étant capable d'identifier les usines et secteurs concernés, en étant capable d'utiliser quelques termes techniques lorsqu'elle commentait les vidéos, Sophie a montré qu'elle était en mesure de partager un référentiel commun avec les ingénieurs, les directeurs d'usine et les RRHL "de terrain". La DDRH ne connaissait en réalité qu'un échantillon des 150 situations qui avaient été analysées, mais elle le maîtrisait suffisamment bien pour gagner en crédit auprès de ses interlocuteurs.

Dans cet exemple, nous discernons une nouvelle dimension du travail des ergonomes. En alimentant les professionnels RH en analyses de situations de travail, nous leur apportons plus qu'un moyen d'agir en prévention, plus qu'un objet intermédiaire et transactionnel. Nous leur donnons les moyens de se légitimer auprès de certains acteurs de l'entreprise, partenaires essentiels pour agir en prévention (directeurs d'usine, responsables industriels, responsables HSE, représentants syndicaux, etc.).

10.4.2. La construction d'un outil commun : processus et résultat comme ressources

En construisant un outil – la bibliothèque de situation de travail – pour exploiter la base de données, nous avons créé un objet intermédiaire, un objet-frontière avec la DT. En identifiant collectivement les informations utiles et

extractibles que pouvaient fournir les diagnostics, en cadrant l'utilisation de cette BST, nous avons encore une fois élaboré des « référentiels opératifs communs » entre professionnels RH, ergonomes et ingénieurs. En construisant un outil, nous avons réalisé une activité métafonctionnelle collective.

Par ailleurs, la constitution de cette BST a été le principal prétexte de plusieurs réunions dans les bureaux de la DT, de quelques coups de fil, de quelques points seul à seul avec un ingénieur. La construction de la BST a aussi été l'occasion d'exprimer, de valoriser les savoirs et savoir-faire de chaque protagoniste. En ce sens, le processus d'élaboration de la BST a participé au développement d'un collectif de travail.

Nous considérons par conséquent les processus mêmes de construction de la bibliothèque et de production des règles qui entourent son fonctionnement comme un des déterminants du développement de l'ACR que nous avons réalisé avec la direction technique.

En paraphrasant Pollet-Villard (2011),¹ nous pourrions dire que pour développer l'activité collective, dans la construction d'un outil commun ce n'est pas tellement le résultat qui compte, mais le chemin parcouru. Néanmoins, l'outil en tant que résultat est aussi un moteur de l'activité collective, car si le chemin parcouru importe c'est surtout la destination, ou plutôt la projection de la destination, qui fait avancer les acteurs. C'est aussi le résultat qui permet de tirer une satisfaction, de valoriser le produit de son travail. En construisant un outil que nous estimions fonctionnel, utile à la conception et contribuant la satisfaction de chacun des acteurs, nous avons également contribué au développement de notre activité collective. Par ailleurs, la bibliothèque de situations de travail en tant que résultat a elle-même servi d'objet transactionnel, notamment lorsque les accès des membres du CHSCT et des organisations syndicales à cette bibliothèque ont été mis en jeu dans les négociations du nouvel accord sur la prévention de la pénibilité.

Finalement, nous voulons souligner ici que la construction d'un outil commun a été un vecteur de développement de l'activité collective, par le processus de conception lui-même et par l'utilisation, la valorisation du produit de ce processus. Pour les ergonomes qui accompagnent des professionnels RH en manque de pouvoir d'agir, cette analyse se conclut en invitation à chercher des objets intermédiaires, des objets-frontière, susceptibles de mener à l'élaboration collective d'outils.

10.4.3. Prendre le train – littéralement – pour provoquer l'activité collective

Un des déterminants de l'amorçage et du développement de notre activité collective avec les ingénieurs de la DT aurait facilement pu passer inaperçu. En effet,

¹ La citation originale est : « Dans un voyage ce n'est pas la destination qui compte mais toujours le chemin parcouru, et les détours surtout » (Pollet-Villard, 2011).

il s'agit tout simplement du fait que pour la plupart des réunions nous avons pris le train pour aller de Paris – où se trouve le siège de l'Entreprise A – à Lyon – où se trouvent les bureaux de la DT.

Si le fait de prendre le train avec Julie, Sophie, Rémi et l'ergonome de l'INRS offrait l'occasion d'échanger sur les objectifs de la réunion, de peaufiner nos présentations, nous souhaitons surtout souligner que le fait d'aller à la direction technique – et non d'attendre qu'elle vienne à nous – a favorisé le développement de notre ACR.

En effet, la DDRHCI étant à l'initiative des premières rencontres, si nous avions cherché à organiser la première réunion au siège, nous aurions sûrement dû attendre longtemps avant de trouver une date avec les mêmes acteurs de la DT. En venant dans les bureaux de la DT, nous avons évité un déplacement aux ingénieurs, nous avons pris à notre compte la longue journée qu'implique le déplacement¹. Ainsi nous avons enlevé des freins, nous avons évité de leur fournir une bonne raison de ne pas trouver de date, pour participer à une réunion dont ils attendaient initialement peu de choses. Autrement dit, en acceptant d'être ceux qui se déplacent nous avons certainement facilité l'organisation des premières réunions. Venir dans les locaux de la DT, plutôt que de convoquer une réunion au siège, nous a permis de nous positionner plus facilement comme une ressource et non comme une contrainte pour les ingénieurs.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, nous avons organisé deux réunions en téléprésence (voir annexe 4), qui offre une expérience proche de celle d'une réunion *de visu*, car elle permet de discuter en faisant face à vos interlocuteurs tout en suivant une éventuelle présentation.

Si ce mode de réunion nous a donné l'agréable impression d'être dans un film futuriste, et répond aux principales exigences d'une réunion, avec l'avantage de ne plus avoir à se déplacer, il présente quelques limites. Il ne permet effectivement pas de développer tout ce qui se construit en marge de la réunion. En nous rendant dans les locaux de la DT, nous nous donnions l'opportunité de prendre un café, de déjeuner avec les ingénieurs, d'avoir des discussions qui sortent du cadre de la réunion. Dans le développement d'un collectif de travail, ces moments de convivialité peuvent être déterminants. Ils sont l'occasion de créer de la confiance, l'opportunité de devenir plus que l'émissaire d'une fonction aux yeux de ses interlocuteurs.

Nous retenons finalement ici que pour que les ergonomes et les professionnels RH puissent s'immiscer dans le champ d'action d'autres acteurs de l'entreprise, il leur est nécessaire d'aller littéralement sur leur terrain, en cherchant à se positionner comme ressource et en prêtant de l'importance aux "petites choses" qui permettent de développer le collectif de travail.

¹ Nous faisons généralement l'aller-retour dans la journée, ce qui implique un réveil très matinal et un retour tardif.

10.4.4. La continuité des acteurs, fondement du collectif de travail

Un autre déterminant du développement de notre ACR réside dans la continuité des acteurs mobilisés.

Durant nos deux ans de collaboration avec la direction technique, nous avons pu compter sur une certaine stabilité du collectif. Si certains acteurs sont venus progressivement s'ajouter à notre groupe et que d'autres étaient occasionnellement absents de nos réunions, nous n'avons pas vécu de rupture franche dans la composition du collectif.

Cette stabilité est déterminante, car elle évite d'avoir à reconstruire continuellement les référentiels opératifs communs, les relations de confiance, les complicités, les implicites, d'avoir à réexpliquer le rôle et les compétences de chacun, les outils et règles développés, ou l'histoire même de cette collaboration.

Cette continuité nous paraît donc fondamentale. Cependant, les ergonomes et les professionnels RH qui veulent développer une activité collective et un collectif de travail avec d'autres acteurs de l'entreprise, ne peuvent maîtriser que partiellement cette continuité des acteurs. Ils ne peuvent initialement maîtriser que la continuité de leur propre présence. Mais la stabilité du collectif peut justement être l'une des premières règles définies par l'activité collective.

Il est néanmoins important de veiller à ce que le collectif de travail ne se transforme pas en cercle d'initiés autosatisfaits. Pour se prémunir de cette dérive, pour conserver une capacité de remise en question il est nécessaire de faire appel à des garde-fous, des "candides sceptiques".

Pour nous, des garde-fous ont été établis par l'intervention ponctuelle d'acteurs extérieurs au collectif, et par la présentation des produits de notre activité collective à des acteurs extérieurs (responsables HSE, directeurs d'usine, représentants syndicaux, etc.). Ils nous ont permis de mieux prendre conscience des défauts et avantages des outils et méthodes que nous suggérions, et ils ont alimenté notre réflexion sur les exigences de la conception et de la prévention dont nous devons tenir compte.

10.4.5. L'implication personnelle de la DDRH : légitimité et portée stratégique

Nous l'avons déjà souligné *supra* (voir 10.2), l'implication personnelle de Sophie – la directrice du développement RH (DDRH) – a été déterminante dans l'amorçage de notre collaboration avec les ingénieurs, notamment grâce à son intervention auprès du directeur de la DT.

En intervenant personnellement, en défendant elle aussi l'approche ergonomique du travail, « persuadée du bienfondé ce que l'on fait », elle a certainement offert aux

ergonomes et autres acteurs RH de la DDRHCI la légitimité et l'écoute qui nous manquaient lors de la première rencontre en juin 2012.

Son implication a par ailleurs contribué au développement de notre activité collective en l'articulant avec les politiques de développement RH, notamment dans les négociations du nouvel accord, dans la formation des acteurs RH, des chefs de projet, et dans l'implantation des référents « ergonomie ». Sophie a ainsi permis de valoriser, développer le sens de notre activité collective, et elle a permis d'ouvrir des perspectives qui ont stimulé cette activité collective.

Nous voulons ici souligner la nécessité pour les ergonomes qui accompagnent les professionnels RH d'identifier et d'impliquer des décideurs susceptibles d'engager leur propre personne dans la conquête parfois risquée de nouveaux champs d'action, de nouveaux domaines de compétence, et susceptibles de donner un caractère stratégique à ce qui a été construit dans ce nouveau champ d'action.

10.4.6. Les référents « ergonomie » : perspective et ressource de développement

En introduisant l'implantation des référents « ergonomie », dans nos discussions avec les ingénieurs de la DT, nous avons procuré des ressources et des perspectives pour notre activité collective et plus généralement pour le développement de l'AET dans les processus de prévention et de conception dans l'Entreprise A.

Nous avons fait des référents une ressource, car ils ont suscité l'intérêt des ingénieurs et car ils ont alimenté nos discussions sur la meilleure manière de conduire un projet en intégrant les opérateurs et l'analyse ergonomique du travail. Les référents ont été une ressource pour notre activité collective, car les ingénieurs de la DT se sont saisis de l'implantation comme possible ressource, comme potentiel relais local.

L'implantation des référents représente pour nous aussi une perspective de développement dans la mesure où, lors de notre départ, elle était à peine amorcée. Beaucoup reste à faire. Et en insufflant un rôle d'accompagnement des projets pilotés par les services techniques locaux ou par la direction technique dans leur mission, nous avons par la même occasion créé les bases de nouvelles discussions, de nouveaux retours d'expérience avec les ingénieurs de la DT.

Avec ces nouvelles missions d'accompagnement, nous avons par ailleurs procuré de nouvelles perspectives de développement aux référents eux-mêmes, en renforçant leur rôle, en leur permettant de donner du sens à leur formation à l'AET, et en mobilisant les décideurs opérationnels dans leur déploiement.

Saisissons bien que l'idée d'établir un rôle de référent sur chaque site a précédé nos travaux avec la DT, il s'agissait avant tout d'un projet de politique RH. Mais la mise en articulation de ce projet avec la construction de la BST et la transformation des processus de conception a été déterminante dans le développement de notre activité collective et dans l'implantation des référents. Et comprenons bien que cette mise en

articulation n'a été rendue possible que parce que les ingénieurs de la DT se sont saisis du sujet « référent "ergonomie" ».

Pour les ergonomes et les professionnels RH, cette analyse met en évidence l'intérêt de mettre en circulation certains projets de politiques RH – ici les référents – pour que d'autres acteurs puissent s'en saisir. En introduisant la question des référents dans notre activité collective, les acteurs RH et les ergonomes ont opéré une forme de « contre-don » (Alter, 2002b ; Mauss, 1923-1924), en offrant aux ingénieurs de la DT la possibilité de prendre pied dans un champ d'action et de décision qui ne leur été jusqu'alors pas accessible.

10.4.7. Le projet Argile : catalyseur de notre activité collective

Nous l'avons souligné *supra*, la mise en œuvre d'une démarche d'intégration de l'AET et de participation des salariés dans le cadre du projet Argile nous a permis de développer notre activité collective avec la DT. La conduite du projet a donné aux ingénieurs l'occasion de mesurer l'apport d'une telle démarche pour eux-mêmes et pour l'ensemble des travailleurs et décideurs impliqués. Elle a levé leurs craintes de faire face à des revendications irréalistes des salariés ou de ne pas pouvoir tenir compte des exigences du travail.

La présentation de nos actions dans le cadre du projet Argile nous a également aidé à trouver des appuis chez les acteurs opérationnels, industriels et techniques, pour démultiplier la démarche mise en œuvre. Nous avons pu construire une véritable communication autour du projet.

Comme nous l'avons anticipé (Grosdemouge *et al.*, 2014, pp. 61 sqq.), en nous saisissant d'un projet pour développer une action conjointe avec la direction technique, nous avons soutenu le développement des marges de manœuvre des professionnels RH centraux et locaux en matière de prévention et d'intégration de l'AET dans l'Entreprise A.

Les apports multiples du projet Argile montrent une nouvelle fois aux ergonomes et aux professionnels RH, que pour progresser sur les questions de SST, il est utile de se saisir des opportunités existantes de création ou de transformation des systèmes de travail.

10.4.8. Transgression, innovation organisationnelle et apprentissage

En pénétrant dans le champ d'action de la direction technique et en laissant pénétrer la direction technique dans le champ d'action de la fonction RH, nous avons opéré une forme de transgression, entendue ici comme une action qui est en contradiction avec les règles et les normes (Babeau et Chanlat, 2008, p. 202) et nous

avons opéré une forme d'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 2002 [1978]). Au sujet des nouveaux modes de fonctionnements que nous avons construits avec la direction technique ainsi que les responsables HSE et la médecine du travail, Sophie notait en entretien :

« Il y a eu une prise de conscience de complémentarité et d'anciens cloisonnements, qui était plutôt le fait de juxtaposition des structures. Mais il y a eu une prise de conscience de la nécessité d'une complémentarité et il y a eu apprentissage, ou il y a en cours un apprentissage de travail ensemble. »

En faisant rentrer des professionnels RH dans un monde d'ingénieur et en laissant les ingénieurs intervenir dans la question des référents « ergonomie », nous n'avons pas transgressé de règle écrite interdisant les acteurs de la DDRHCI d'entrer dans les locaux de la direction technique. Mais nous avons néanmoins transgressé certaines normes sociales et organisationnelles de l'Entreprise A qui circonscrivaient chaque fonction dans des missions précises : les responsables RH ne s'occupaient pas de conception et les ingénieurs ne s'occupaient pas de GRH.

Comme Alter (2002a voir en particulier pp. 26-32)¹, nous considérons que cette transgression est souvent une étape nécessaire, un prérequis de l'innovation organisationnelle, un désordre prélude d'un nouvel ordre dans des organisations en mouvement permanent, qui vise l'atteinte d'un « autre bien » (*ibid.*, p.27). L'innovation dans les organisations est un processus ambigu, dans la mesure où, d'une part, l'innovation est une condition de résilience des organisations, dont le contexte, les contraintes sont en mouvement permanent et, d'autre part, les règles et normes de l'organisation ont par essence pour objectif « de réduire les incertitudes du fonctionnement de la structure en prévoyant le mieux possible l'influence des différentes variables de l'action sur le résultat final » (*ibid.*, p.29). Pour Alter (2002a, 2011), le passage de l'invention ou de la transgression à l'innovation – c'est-à-dire la diffusion, l'imitation de l'invention ou de la transgression – repose sur les épaules de l'innovateur, sur sa capacité de supporter la position de « minorité active » (Moscovici, 1991 [1976]). Selon Moscovici (*ibid.*), pour influencer, convertir la majorité conformiste, la « minorité active » doit être « consistante ». Pour Alter (2002a, p. 28), cela signifie que la minorité active doit :

- « être peu sensible au jugement de la majorité », ce qui correspondait au caractère des acteurs RH de la DDRHCI, qui semblaient rarement hésiter à donner des avis contradictoires et à maintenir conviction ;
- « trouver d'autres critères de validation de son point de vue que ceux qui sont habituellement utilisés par la majorité », ce qui, comme le note Alter (*ibid.*), peut être facilité par un positionnement de « marginal-sécant » (Crozier et Friedberg, 2014 [1977]), qui caractérise justement les professionnels RH, comme nous l'avons déjà mis en évidence ;

¹ Voir également Babeau et Chanlat (2011) pour une analyse de l'ensemble des travaux d'Alter sur la question de la transgression et de l'innovation.

- « disposer d'arguments suffisamment cohérents pour avoir "raison" d'un point de vue cognitif ».

Les ergonomes peuvent difficilement agir sur la sensibilité des acteurs RH au jugement de la majorité, si ce n'est dans une forme de *coaching*. Mais ils peuvent, comme nous l'avons fait, aider les professionnels RH à trouver d'autres critères de validation de leurs inventions, notamment en assurant eux-mêmes cette validation. Ils peuvent les accompagner à construire un argumentaire cohérent, à construire du sens autour de leur transgression.

Alter (2011, p. 8) a par ailleurs souligné que pour qu'il y ait innovation, il faut que l'inventeur accepte que d'autres acteurs s'approprient son invention en pervertissant « la pureté de la conception initiale ». Pour Alter, c'est la condition nécessaire pour qu'il y ait un apprentissage collectif, organisationnel. En laissant les ingénieurs de la DT nous déposséder partiellement des référents « ergonomie » – notre invention –, dans une forme de « contre-don » (Alter, 2002b), nous avons finalement permis aux référents de passer du statut d'invention à celui d'innovation organisationnelle.

L'innovation organisationnelle que nous avons initiée tient également à l'autonomie dont nous, les acteurs RH et l'ergonome de la DDRHCI, avons bénéficié. Sans s'impliquer directement dans le processus d'innovation, le DGRH a accordé l'autonomie, le temps et la confiance nécessaires à Sophie et ses subordonnés, pour transgresser certaines normes organisationnelles, inventer de nouvelles démarches et les partager avec d'autres acteurs :

DGRH : « Sophie, elle a surtout une qualité, c'est qu'elle fait les choses. Elle a des idées, mais elle se contente pas d'avoir des idées. Elle met des choses en place. Ça, c'est une qualité rare. Et tout ce qu'on a mis en place c'est bien grâce à elle, et à son équipe. Elle est moteur. Alors des fois ce n'est pas bon du premier coup, mais elle fait des choses. Je lui laisse une très grande autonomie. Et puis on est en phase là dessus, et elle sait que je la soutiens. Mais il faut accepter aussi que les gens ne fassent pas exactement comme vous feriez, sinon vous faites tout à leur place. »

L'exemple de notre activité collective avec la DT, avec ce qu'elle a permis de produire en termes d'innovation technique et organisationnelle, met une nouvelle fois en lumière l'apport des organisations « subsidiaristes » en matière de prévention et de discussion sur le travail (Detchessahar *et al.*, 2015 ; Petit et Dugué, 2010b ; Rocha, 2014). Autrement dit, il faut des organisations qui permettent de « respecter le niveau de responsabilité le plus bas possible sans intervention d'un niveau supérieur », tout en assurant un soutien avec « l'intervention du niveau supérieur à chaque fois que le niveau inférieur est défaillant » (Rocha, 2014, p. 77), ou à chaque fois que le niveau inférieur en fait la demande.

Dans le discours du DGRH nous pouvons aussi détecter une des conditions nécessaires de l'apprentissage organisationnel : accepter que tout « ne [soit] pas bon du premier coup », qu'il y ait une forme d'essai-erreur dans le processus

d'innovation, qu'il y ait des boucles d'apprentissage (Argyris et Schön, 2002 [1978], voir en particulier pp. 43-49).

Ce positionnement de nos actions, en matière de prévention de la pénibilité et d'intégration de l'AET dans l'Entreprise A, dans un processus d'apprentissage organisationnel était également explicite dans les discours de Sophie. Lors de nos entretiens et de nos réunions avec elle, nous l'avons presque systématiquement entendue utiliser les expressions « on apprend en marchant » ou « on marche en crabe ». Si les crabes ne sont pas connus pour avancer en boucle, ces expressions insistent sur le caractère itératif et progressif de nos actions et de nos apprentissages.

Ce paragraphe offre plus un repère sur l'encadrement des ergonomes internes que sur l'accompagnement des acteurs RH, mais il nous semble utile de souligner qu'en tant qu'ergonome interne, cette posture de notre encadrement nous a aussi personnellement permis de nous dégager des marges de manœuvre pour essayer des choses, prendre des initiatives, par exemple dans le choix des intervenants externes ou dans la construction de la BST.

Du temps pour innover

Le temps a été un des principaux facteurs déterminants de notre capacité à amorcer une innovation organisationnelle. Sans les marges de manœuvre temporelles dont nous disposons pour organiser les réunions avec les ingénieurs, essayer plusieurs solutions techniques pour la BST, contacter des acteurs locaux pour la tester, communiquer dans des réunions centrales, nous n'aurions certainement pas pu faire de notre transgression et de nos inventions une véritable innovation.

Défendre sa transgression, convaincre la majorité conformiste, donner les moyens aux acteurs de s'approprier une invention, cela prend du temps.

Ce constat nous invite à rediriger notre regard sur les marges de manœuvre temporelles des responsables RH locaux. Nous l'avons montré dans le chapitre 9, certains RRHL ont vu leurs initiatives locales être soutenues en central, notamment au travers de temps de présentation lors des séminaires RH. Pour autant, comme nous l'avons vu dans les chapitres 7 et 8, nos données n'indiquent pas que les professionnels RH bénéficient tous du temps nécessaire pour partager leurs inventions et défendre leurs transgressions sur des durées prolongées.

L'innovation, dont la résilience organisationnelle dépend, vient ainsi s'ajouter à la liste des enjeux qui devraient faire des moyens temporels, humains et techniques, de la fonction RH une question centrale dans l'entreprise.

10.5. Point d'étape du chapitre 10

De l'analyse que nous venons de réaliser, nous retenons trois principaux enseignements.

Le premier enseignement est que les professionnels RH sont capables d'entrer dans « l'univers des ingénieurs », d'étendre leur champ d'action aux questions d'intégration de l'analyse du travail dans les processus de conception et de participation des travailleurs à la conduite de projet. Ceci dans une forme d'innovation organisationnelle. Ce qui peut se révéler un moyen de développement de leur pouvoir d'agir, au travers de nombreux canaux : légitimation, fabrication de sens, transformation du métier, transformation des outils, support des décideurs opérationnels/industriels/techniques.

Mais le franchissement durable de la frontière, le décroisement entre le monde des RH et le monde des ingénieurs, est conditionné par plusieurs déterminants. Il nécessite d'avoir des acteurs capables de supporter une position de « minorité active » (Moscovici, 1991 [1976]), qui bénéficient d'une certaine écoute de par leur position hiérarchie ou leur reconnaissance professionnelle, et qui soient en mesure de donner une portée stratégique à leurs actions. Il est aussi essentiel d'avoir un encadrement susceptible d'accorder l'autonomie, le temps, le soutien que les processus d'innovation exigent (Alter, 2002a, 2011). Le franchissement durable de la frontière entre deux mondes exige également d'apporter des « objets-frontières » (Star et Griesemer, 1989) et des objets transactionnels. Enfin, le processus d'innovation organisationnelle implique de laisser d'autres acteurs s'appropriier les transgressions, les inventions, pour qu'elles se diffusent. Ce qui suppose, dans le cadre de la conduite de projet, de se saisir de l'opportunité de mise en action que représentent les projets existants. Cette diffusion implique également de faire le « *marketing* » de l'innovation ainsi appropriée.

Le deuxième enseignement est que la réalisation d'une activité collective de réélaboration des règles et de reconception du système de travail, impliquant les ergonomes, les professionnels RH et les ingénieurs de la direction, passe aussi par la construction d'un collectif de travail. Comme l'a souligné Caroly (2010), de façon générale, cette construction du collectif de travail passe par une reconnaissance des savoirs, des savoir-faire, des expériences de chacun, et elle passe par la construction d'objets intermédiaires et la réélaboration de règles. Nous ajouterons qu'elle peut aussi passer par la conception ou la reconception de systèmes techniques de travail. Mais dans le cas où le collectif naît de la transgression d'un cloisonnement, il est aussi nécessaire de fournir ou de construire des objets-frontières et des objets transactionnels. Les objets-frontières sont nécessaires, car ils permettent de créer et d'entretenir un pont entre les acteurs de deux mondes, qui peuvent s'en saisir, les instrumentaliser en fonction de leurs enjeux propres. Les objets transactionnels sont également primordiaux dans la construction du collectif, car ils permettent d'engager un processus de don/contre-don (Alter, 2002b), fondamental dans le développement et le maintien des liens sociaux.

Lorsque l'initiative de la transgression est unilatérale, la construction du collectif passe par ailleurs par un déplacement physique de ceux qui désirent inventer une nouvelle organisation. Ce déplacement est utile non seulement pour amorcer l'activité

collective, mais également pour que se produisent les “petites choses” qui consolident un collectif : un café, un repas, une discussion sur le dernier match du XV de France. À l’heure où se développent les technologies d’information et de communication comme support de travail, cet enjeu ne doit pas être négligé.

Notons enfin, que la stabilité des acteurs qui participent à l’activité collective est un facteur facilitateur de la construction du collectif, car il évite notamment de réélaborer continuellement les référentiels opératifs communs (Terssac (de) et Chabaud, 1990) et, car la stabilité du groupe peut – facilement – être l’une des premières règles élaborées par le collectif.

Le troisième enseignement de notre analyse est que les ergonomes peuvent accompagner les professionnels RH en les aidant, comme nous l’avons fait, à fournir les éléments nécessaires à la construction du collectif de travail, au développement de l’activité collective et au processus d’innovation organisationnelle.

Dans notre cas, cette contribution s’est notamment traduite par la production de la matière première nécessaire à l’élaboration d’objets-frontières et d’objets transactionnels : la réalisation/restitution de prédiagnostics et diagnostics ainsi que l’accompagnement des chantiers-écoles par des ergonomes consultants – dont nous avons assuré la planification et le suivi.

Notre contribution a également résidé dans la valorisation de cette matière première en tant qu’objet-frontière et objet transactionnel, en particulier en participant activement à la construction d’un outil commun : la bibliothèque de situations de travail.

Par ailleurs, en élaborant des présentations pour les multiples réunions dans lesquelles nous assistions les acteurs RH centraux, nous avons contribué au « *marketing* » de nos démarches, de nos inventions, et ainsi participé au processus d’innovation organisationnelle. Enfin, auprès des acteurs RH, nous avons parfois pu être la source de validation et de mise en cohérence de leurs idées et de leurs actions, qui leur a permis de tenir leur position de « *minoritaire actif* ».

L’hypothèse 5 (voir section 4.5.2, p. 148), sur les contributions des ergonomes, mérite donc d’être complétée. En effet, l’apport des ergonomes ne se limite pas à l’aménagement d’espaces de débat ou l’élaboration d’objets intermédiaires. Mais il peut s’étendre à la création de nouveaux espaces d’activité collective, à la valorisation des objets intermédiaires en tant qu’objets-frontières ou objets transactionnels et au support de l’innovation organisationnelle.

PARTIE IV
DISCUSSION GÉNÉRALE

*« Dans une discussion, le difficile,
ce n'est pas de défendre son opinion,
c'est de la connaître. »*

André Maurois,

De la conversation

INTRODUCTION

Dans les précédents chapitres, nous nous sommes finalement intéressé à trois principaux objets : l'activité des professionnels RH autour des enjeux de SST, les méthodes d'analyse de leur travail et l'apport des ergonomes dans leur accompagnement.

Dans le chapitre 11, nous nous concentrerons sur le premier objet, en mettant délibérément de côté le rôle des ergonomes. Dans le chapitre 12, nous aborderons les deux autres enjeux et nous conclurons sur les perspectives ouvertes par notre travail de recherche et sur les réflexions qu'a suscitées notre parcours.

CHAPITRE 11

LE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS RH EN MATIÈRE DE SST : PARADOXES, TEMPS, DÉBATS, COLLECTIFS

Dans ce chapitre, nous allons articuler notre discussion autour de quatre points. Le premier concerne les paradoxes qui nous semblent caractériser le travail des professionnels RH. Dans le deuxième point, nous allons nous intéresser à l'enjeu du temps dans le travail des acteurs RH. Le troisième point concerne leurs espaces de discussion. Enfin, le quatrième point porte sur le développement des activités collectives et des collectifs de travail avec d'autres fonctions.

11.1. Les paradoxes du travail des professionnels RH

Les analyses du travail des professionnels RH que nous avons présentées dans les chapitres précédents mettent en lumière le caractère parfois paradoxal de leur travail.

11.1.1. Les deux paradoxes de la multiplication des missions

La multiplication et le partage des missions ont une incidence double sur le travail des professionnels RH.

D'un côté, ils se révèlent être sources d'empêchement. Nous l'avons vu en particulier dans l'analyse du travail de Victoria, la multiplication des missions participe au fractionnement de l'activité des professionnels RH. Elle contribue à sa balkanisation (Tyson, 1987). La multiplication des missions et des interlocuteurs est souvent synonyme d'augmentation des interruptions et de morcellement des tâches. Elle contraint ainsi les acteurs RH à réaliser certaines activités le soir voire le weekend, parfois chez eux. Elle réduit par conséquent leurs marges de manœuvre temporelles, et les marges de manœuvre de leurs activités métafonctionnelles.

La balkanisation de la fonction se traduit également par une pluralité des prescripteurs qui, s'ils ne dialoguent pas suffisamment entre eux, génèrent souvent des injonctions contradictoires à l'origine de « tensions de rôle » (Commeiras *et al.*, 2003 ; Kahn *et al.*, 1964) chez les professionnels RH.

Un premier paradoxe se situe ici : plus les professionnels RH doivent gérer de missions et d'interlocuteurs, moins ils ont de temps pour mettre en congruence des injonctions divergentes qui incidemment se multiplient.

Mais, d'un autre côté, la multiplication et le partage des missions peuvent contribuer au développement du pouvoir d'agir des acteurs RH. C'est parce qu'elle gère certaines tâches administratives et organisationnelles qui suivent un accident de travail que Victoria a acquis de la légitimité et a pu développer des marges de manœuvre dans sa mission de prévention. C'est parce qu'elle gère les recrutements de son établissement qu'un autre RRHL a pu mettre en balance un CDD pour négocier la reconnaissance de handicap d'un salarié.

Nous l'avons vu dans le Chapitre 10, les acteurs RH centraux ont eux aussi contribué au développement de leurs marges de manœuvre, et à celles des acteurs RH locaux, en entrant dans le monde des ingénieurs et en laissant les ingénieurs entrer dans leur monde, autrement dit en exacerbant le partage de leur fonction.

Par ailleurs, la diversité des tâches est aussi évoquée comme un facteur de plaisir et d'accomplissement par certains acteurs RH.

Le deuxième paradoxe se situe ici : la multiplication des missions et des interlocuteurs rend complexes l'organisation et la mise en congruence des objets du travail, mais elle leur offre de nombreux champs d'action à investir et dans lesquels les professionnels RH peuvent développer leurs marges de manœuvre.

Pour que les nouveaux domaines de compétence des acteurs RH deviennent des *facteurs* de développement de leur pouvoir d'agir, et non seulement de nouveaux *dénominateurs* qui fractionnent leur activité, il est nécessaire de construire des espaces de débat sur le travail. Des espaces entre professionnels RH et avec les autres fonctions de l'entreprise, afin de partager les logiques d'action et d'organisation et afin de délibérer sur les règles et le système de travail.

Enfin, nos analyses tendent à nuancer l'hypothèse 1 (voir section 4.5.2, p. 148). En effet, le positionnement de marginal sécant, dans lequel l'activité des professionnels RH est partagée entre plusieurs systèmes, et la multiplication des missions se présentent tous deux comme des sources d'empêchement et comme des ressources du développement du pouvoir d'agir.

11.1.2. Le paradoxe de l'innovation organisationnelle

Le paradoxe de l'innovation organisationnelle a déjà été souligné par Alter (2002a) : pour se maintenir dans des environnements en permanente évolution, les organisations ont besoin d'innover, et pour ce faire les acteurs doivent souvent transgresser certaines règles et normes de l'organisation. Une organisation résiliente est une organisation dont les règles sont parfois outrepassées. Il est souvent nécessaire de rompre des règles et des normes pour en établir de nouvelles. Il est nécessaire d'agir pour développer son pouvoir d'agir.

Nous l'avons vu en particulier dans le Chapitre 10, les innovations organisationnelles que les acteurs RH centraux ont initiées ne font pas exception à ce paradoxe. C'est en rompant avec une norme sociale qui excluait les professionnels RH des processus

de conception que nous sommes parvenus à leur donner un rôle légitime dans le monde des ingénieurs, pour finalement définir une nouvelle norme sociale.

Cependant, si innover implique souvent d'aller à l'encontre des règles de l'organisation, l'organisation du travail des professionnels RH et leur encadrement jouent un rôle déterminant dans leur capacité d'innovation. Si le processus d'innovation s'appuie notamment sur la capacité des inventeurs à tenir une position de « minorité active » (Moscovici, 1991 [1976]), elle repose également sur le caractère capacitant (Arnoud, 2013 ; Falzon, 2013b) de l'organisation. Dans le cas que nous avons analysé dans le chapitre précédent, cette qualité capacitante de l'organisation s'est traduite par des marges de manœuvre temporelles, un soutien et une confiance accordés par le DGRH à la DDRH – Sophie – pour qu'elle essaie de nouvelles choses auprès de la direction technique.

Le paradoxe de l'innovation organisationnelle est aussi que pour qu'une invention devienne innovation, il est nécessaire que les acteurs de l'organisation puissent s'approprier la nouveauté, qu'ils puissent lui donner un – nouveau – sens, un – nouvel – usage par rapport à leur contexte (Alter, 2011). Ainsi, pour que l'inventeur voie son invention se diffuser, il doit accepter de perdre la main sur son sens et son usage. C'est ce qui s'est produit dans le cadre de l'activité collective réalisée avec la direction technique. Et c'est ce qui ne s'est certainement pas suffisamment produit dans le cadre de la prévention de la pénibilité, car la direction RH a tenu à maîtriser de nombreux déterminants du déploiement de l'accord.

Pour développer leur pouvoir d'agir en matière de SST et celui des acteurs qu'ils encadrent, les professionnels RH doivent donc viser la construction d'une organisation « subsidiariste » (Petit et Dugué, 2010b). Une organisation dans laquelle la direction définit les objectifs généraux de politique RH, mais accorde par ailleurs des marges de manœuvre aux acteurs locaux pour atteindre ces objectifs. Et une organisation dans laquelle les espaces de débat sur le travail – et notamment sur les inventions organisationnelles – jouent un rôle déterminant. Car c'est en particulier dans ces espaces que peuvent être débattues la pertinence et les adaptations des inventions.

11.1.3. Le paradoxe de la gestion des relations sociales

Le paradoxe des relations sociales est analogue au paradoxe de la multiplication des missions.

En effet, d'une part, lorsque les professionnels RH lui accordent une grande importance, la mission de gestion des relations sociales (GRS) peut être source d'empêchement. Elle contribue au fractionnement de l'activité, qui se manifeste notamment par les nombreuses interruptions que les sollicitations des représentants du personnel génèrent.

La gestion des relations sociales concentre souvent les efforts des acteurs RH en les détournant parfois de leurs autres missions. La « paix sociale » que les acteurs RH doivent garantir les incite parfois à fixer des exigences fortes en matière de GRS.

Autrement dit, l'obsession de la paix sociale surplombe parfois les autres missions RH – dont la gestion des questions de SST – et réduit les marges de manœuvre des acteurs.

Enfin, l'insistance des prescripteurs du travail des acteurs RH sur les enjeux de relations sociales peut être un facteur de « dissonances cognitives » (Festinger, 2017 [1957]) chez des acteurs attachés aux missions de développement des ressources humaines.

Mais, d'autre part, la mission de gestion des relations sociales est généralement celle qui offre le plus de visibilité et de reconnaissance aux professionnels RH. Le poids des relations sociales permet d'accentuer le caractère stratégique des enjeux de prévention, notamment en signant des accords sur des questions de SST.

En ce sens, la mission des relations sociales contribue aussi au développement du pouvoir d'agir des professionnels RH en matière de santé et sécurité au travail.

Ainsi, pour voir les acteurs RH développer leur pouvoir d'agir en matière de SST sans faire de la « paix sociale » une obsession, les accords sur les enjeux de santé et sécurité doivent avant tout être envisagés comme des contrats visant l'engagement de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

11.2. Les marges de manœuvre temporelles, déterminants et résultats de l'activité métafonctionnelle

En analysant la manière avec laquelle la balkanisation de la fonction et l'utilisation des courriels agissent sur l'activité des professionnels RH, nous avons pu mesurer à quel point le manque de marges de manœuvre temporelles peut affecter les activités fonctionnelles et métafonctionnelles des professionnels RH.

Nous l'avons notamment vu avec Victoria et Emma, le manque de marges de manœuvre temporelles conduit les RRHL à travailler le soir et le weekend.

Il les incite par ailleurs à restreindre les objets de débat pour écourter les réunions. Le coût temporel du débat est aussi un argument invoqué par les acteurs RH centraux, pour justifier la gestion essentiellement descendante des politiques RH et l'animation directive des espaces de discussion entre acteurs RH locaux et centraux.

Les professionnels RH agissent donc sur les marges de manœuvre des acteurs qu'ils encadrent pour faire face à leurs propres empêchements. Notre analyse tend donc à vérifier l'hypothèse 3 (voir section 4.5.2, p. 148).

Les moments disponibles pour les activités métafonctionnelles individuelles et collectives sont donc réduits.

Pourtant, comme l'a souligné le DGRH, la fonction RH nécessite d'avoir du temps pour la réflexion. Les acteurs RH ont besoin de temps pour analyser leurs

problématiques, pour mettre en congruence leurs injonctions et pour ajuster leurs communications.

Comme nous l'avons vu dans le Chapitre 10, les professionnels RH ont besoin de temps pour inventer, diffuser, défendre et s'approprier de nouvelles organisations, de nouveaux outils.

Autrement dit, les professionnels RH ont besoin de temps pour développer leurs marges de manœuvre.

Nous comprenons ici la nécessité d'engager les professionnels RH dans un processus où les marges de manœuvre temporelles leur permettraient de réaliser des activités métafonctionnelles individuelles et collectives qui favorisent le développement de leurs marges de manœuvre – notamment temporelles.

Or, nous l'avons vu dans le Chapitre 9, pour enclencher et stimuler ce processus de développement des marges de manœuvre, les espaces de débat sur le travail jouent un rôle déterminant.

11.3. Les espaces structurés de discussion, enjeu central du développement du pouvoir d'agir des professionnels RH

Face à la multiplication des prescriptions et des prescripteurs et face au déficit de marges de manœuvre temporelles, les espaces structurés de discussion sur le travail des professionnels RH peuvent servir d'espaces de développement du pouvoir d'agir des professionnels RH.

Cependant, comme nous l'avons vu dans le Chapitre 9, il est nécessaire de regrouper certaines conditions pour que les espaces de *discussion* soient des espaces de *débat* sur le travail, et non seulement des espaces de diffusion des prescriptions et d'éphémère mise sous projecteur des acteurs locaux.

En effet, nous avons identifié plusieurs facteurs qui favorisent une forme de « silence organisationnel » (Morrison et Milliken, 2000 ; Pinder et Harlos, 2001) dans les espaces structurés de discussion sur le travail. Les origines de ce silence résident notamment dans le poids du collectif, dans les méthodes d'animation des acteurs RH centraux, dans l'aversion des acteurs RH pour la contradiction et le conflit, et dans des croyances managériales qui affaiblissent la légitimité des RRHL à participer à la reconception de leur propre système de travail.

Nos analyses tendent donc à vérifier l'hypothèse 4, sur les espaces de discussion sur le travail des professionnels RH

Nous avons néanmoins mis en lumière la capacité d'apprentissage des acteurs RH dans la gestion de certains espaces de discussion. Ils sont parvenus à structurer des espaces d'échange plus favorables à un débat ouvert sur le travail, à la remontée des

difficultés, au partage des initiatives locales et à la fabrication du sens des actions entreprises dans les démarches de prévention.

L'adaptation des espaces de discussion entre RH s'est en particulier traduite par l'organisation d'ateliers permettant des échanges en comité restreint et sans les directeurs RH (DGRH, DDRH, DRS), sur des objets spécifiques du travail des professionnels RH, mais aussi par l'octroi de temps de partage sur des initiatives locales.

Ces espaces de discussion restent toutefois perfectibles. Leur ingénierie est complexe. Ils nécessitent de maintenir un processus d'apprentissage organisationnel et de soutenir les transformations culturelles, la transformation des croyances, au sein de la fonction RH.

Par ailleurs, les espaces centraux de discussion ne sont pas les seuls espaces d'échange qu'utilisent les acteurs RH locaux. Ils trouvent en effet des appuis dans des réseaux externes et des réseaux internes excentriques, de pair-à-pair. Les espaces centralisés de discussion ont toutefois un rôle à jouer dans la structuration et la stimulation des espaces de discussion périphériques. C'est en effet dans les espaces centralisés que les acteurs locaux peuvent mutuellement se découvrir, soumettre leurs problématiques et mettre en avant leurs savoirs et savoir-faire.

11.4. Développer les activités collectives et collectifs de travail avec d'autres fonctions

Dans les chapitres précédents, nous avons montré comment les professionnels RH pouvaient développer un collectif de travail et une activité collective de régulation avec des acteurs issus d'autres fonctions.

L'exemple de la direction technique (Chapitre 10) est le plus probant, mais les travaux réalisés avec les médecins du travail sur le travail posté, ou avec les responsables HSE centraux et locaux sur le travail en hauteur (chapitres 5 et 8) viennent également étayer notre propos.

Nous avons par ailleurs mis en évidence que pour faciliter leur accès au terrain et construire leur légitimité, les acteurs RH avaient tiré avantage des restitutions de diagnostic et des alliances fiabilisant les remontées de terrain.

Ainsi, en consolidant leur connaissance des situations de travail, les professionnels RH ont développé leur pouvoir d'agir, ce qui vérifie notre hypothèse 2.

Tous ces exemples soulignent le besoin de construire ou de faire émerger des objets intermédiaires ou, plus précisément, des « objets-frontières » (Star et Griesemer, 1989 ; Vinck, 2009) autour d'objectifs communs. Nous avons parfois qualifié ces objets de « transactionnels », c'est-à-dire pouvant s'inscrire dans un processus de « don/contre-don » (Alter, 2002b) qui renforce le lien social entre les acteurs. Ces

objets ont permis aux professionnels RH de développer leur pouvoir d'agir en élargissant leur champ d'action.

Durant notre intervention, ces objets-frontières ont été le plus souvent des outils techniques, des programmes de formation, des diagnostics ou encore des vidéos. Mais le simple fait d'inviter les professionnels RH dans les réunions des médecins du travail, ou de convier un ingénieur de la direction technique à la réunion de directeurs d'usine, peut aussi être perçu comme un don qui pourra entraîner un contre-don. Autrement dit, l'invitation des autres fonctions dans le monde des RH – et réciproquement – peut être considérée comme un objet transactionnel.

Nous l'avons souligné dans le Chapitre 10, d'autres facteurs ont favorisé le développement de l'activité collective avec les ingénieurs de la direction technique : l'implication de la DDRH, nos déplacements fréquents dans les locaux de la DT, la continuité des acteurs, l'existence d'un grand projet industriel et la capacité des acteurs RH impliqués à tenir une position de « minorité active » (Moscovici, 1991 [1976]). Mais il nous semble utile de souligner, une nouvelle fois, qu'un des facteurs déterminants du développement de cette activité collective est le temps accordé aux acteurs pour innover, pour transgresser une norme sociale de l'entreprise.

Notons enfin que si les professionnels RH ont réussi à développer des activités collectives et des collectifs de travail avec des ingénieurs, des responsables HSE, des médecins ou des infirmières, nous avons également mis en évidence un déficit de régulation conjointe entre les acteurs RH et les acteurs centraux de la chaîne de commandement opérationnel (voir Chapitre 8). Ces acteurs sont pourtant les principaux arbitres en matière de budget et sont des prescripteurs majeurs du travail des professionnels RH.

Par conséquent, il nous paraît nécessaire de développer les processus de coopération et collaboration (Garza (de la) et Weill-Fassina, 2000) entre les acteurs RH et les acteurs opérationnels centraux et locaux. Ceci passe, selon nous, par une mise en exergue des apports du développement RH et de la prise en compte des enjeux de SST dans le développement des performances économiques (voir également la section 12.3.3).

11.5. Point d'arrivée du chapitre 11

Le travail des professionnels RH est marqué par de nombreux paradoxes, dont la résolution passe par le développement de leurs marges de manœuvre temporelles, et le développement d'activités collectives *au sein* de la fonction RH et *avec* d'autres fonctions de l'entreprise.

Ces transformations de l'activité des professionnels RH nécessitent notamment la construction d'espaces de discussion permettant des débats ouverts sur leur travail et la valorisation des questions de SST comme enjeux économiques et stratégiques pour l'entreprise.

Nous l'avons vu dans les chapitres précédents et nous allons en discuter dans le chapitre suivant, les ergonomes peuvent contribuer à ce développement du pouvoir d'agir des acteurs RH en les accompagnant dans leurs missions.

CHAPITRE 12

ENSEIGNEMENTS POUR L'INTERVENTION ET LA RECHERCHE ERGONOMIQUE

Dans ce chapitre, nous proposons de porter notre attention sur les enseignements que notre recherche-intervention peut livrer aux ergonomes, chercheurs et praticiens.

Dans le premier point, nous discuterons des enjeux de l'accompagnement des professionnels RH dans la gestion des questions de SST. Dans un deuxième point, nous traiterons des méthodologies d'analyse du travail de ces acteurs. Dans le troisième point, nous précisons les perspectives que nous semble ouvrir notre recherche. Enfin, nous concluons notre discussion en partageant quelques réflexions sur notre parcours personnel de recherche.

12.1. Accompagner les professionnels RH dans la gestion de la SST : les enjeux de l'intervention

12.1.1. Accompagner les professionnels RH c'est transformer les déterminants de leur activité

L'analyse de notre intervention vérifie l'idée qu'accompagner les professionnels RH dans le pilotage de démarches de prévention ce n'est pas seulement répondre à leur préoccupation en matière de SST, c'est aussi prendre part à la transformation des déterminants de leurs activités individuelles et collectives.

Nous l'avons mis en lumière dans le chapitre 8, la production de diagnostics ergonomiques et le déploiement des formations-actions à l'AET ont par exemple permis aux acteurs RH de développer leurs connaissances sur les situations de travail, et incidemment leur légitimité à intervenir dans les ateliers. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 10, ces diagnostics ont également servi d'objets-frontières et d'objets transactionnels, déterminants dans le développement d'une activité collective avec la direction technique.

Nous avons aussi contribué à transformer leurs prescriptions, en étant nous-même le vecteur de remontées des acteurs locaux et en participant à l'adaptation des espaces de discussion entre professionnels RH locaux et centraux.

Ainsi, nous considérons que le développement de la légitimité et des marges de manœuvre des acteurs RH dans les projets industriels est un des résultats de l'intervention. Et nous rejoignons le point de vue d'Arnoud (2013, p. 309) et de Gambotti *et al.* (2016, p. 384) à savoir que cette émancipation, ce développement des

marges de manœuvre de l'encadrement dans l'accompagnement de projets, est une des finalités de l'intervention ergonomique.

Seulement, pour accompagner la transformation des déterminants, il faut d'abord comprendre le travail des acteurs RH, analyser leurs prescriptions, leurs systèmes de travail, leurs activités fonctionnelles et métafonctionnelles, leurs représentations, les produits et les effets de leur travail, sur les enjeux de SST mais également sur les autres objets de leur travail.

Nous l'avons par ailleurs mis en exergue à maintes reprises, le travail des acteurs RH, marginaux sécants, est souvent articulé avec des acteurs issus d'autres fonctions. Dès lors, pour transformer les déterminants du travail des professionnels RH, pour développer les activités collectives entre fonctions, il nous semble également primordial de chercher à comprendre le travail et les enjeux communs des acteurs en interaction avec les professionnels RH. Il faut transformer le regard que portent les autres fonctions sur le rôle de la fonction RH, voire transformer les déterminants de leur propre travail. Il faut mettre en lumière les objets communs entre la fonction RH et les autres fonctions, et créer des ponts autour d'objets intermédiaires

12.1.2. Créer des objets-frontières et des objets transactionnels

Pour développer des activités collectives avec d'autres fonctions, il est nécessaire de mettre entre les mains des acteurs RH des « objets-frontières » (Star et Griesemer, 1989 ; Vinck, 2009) – points de rencontre entre différentes fonctions – et des objets transactionnels – qui permettent un échange de services, de “territoires”, d'accès au monde de l'autre.

Les ergonomes ont un rôle clé à jouer dans la création et l'émergence de ces objets. Nous devons mettre à contribution notre approche complexe et systémique des enjeux de SST pour identifier des objets communs aux diverses fonctions et pour élever les objets intermédiaires (diagnostics, programmes de formation, processus de conception, etc.) au rang d'objets-frontières et d'objet transactionnel.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 10, la valorisation des objets intermédiaires peut passer par la construction d'un outil. En effet, en développant la « bibliothèque de situations de travail » avec les ingénieurs de la direction technique, nous avons à la fois créé un objet-frontière – la bibliothèque – et valorisé les diagnostics comme objets transactionnels.

La construction d'un tel outil suppose d'avoir fabriqué la matière première dans un premier temps, c'est-à-dire avoir analysé des situations de travail. Surtout, cette construction nécessite d'être à l'écoute des préoccupations et des exigences des interlocuteurs de l'ergonome. Et pour que l'utilisation de l'outil perdure, l'ergonome doit accepter d'en être dépossédé, afin que les futurs utilisateurs se l'approprient.

En incitant les professionnels RH à construire des groupes de travail plurifonctionnels et à impliquer d'autres fonctions dans les processus de GRH, les ergonomes peuvent

par ailleurs engager un mécanisme de « don/contre-don ». Un mécanisme qui peut prendre la forme d'un échange « monde contre monde », comme nous l'avons observé avec les médecins du travail ou les ingénieurs de la direction technique.

Notons également qu'en accompagnant la création d'objets-frontières et d'objets transactionnels, les ergonomes pourront davantage jouer du positionnement de marginal-sécant des professionnels RH comme passerelle vers d'autres fonctions porteuses d'enjeux de prévention et de performance.

Enfin, nos analyses vérifient donc les assertions de notre hypothèse 5, sur la contribution des ergonomes au développement du pouvoir d'agir des professionnels RH, mais elles apportent également plusieurs compléments majeurs.

12.1.3. Ergonome : pédagogue, concepteur, médecin, pompier... et pyromane

Le rôle que nous avons tenu dans l'accompagnement des professionnels RH s'inscrit pour nous dans le registre de l'ergonome « médecin, pompier, concepteur » (Falzon, 1993), dans celui d'une intervention ergonomique « pédagogique » (Dugué, Petit et Daniellou, 2010), mais aussi dans celui d'un ergonome « pyromane ».

L'ergonome : médecin, pompier, concepteur

Falzon (1993) a proposé de faire un parallèle entre l'activité cognitive de l'ergonome et celles du médecin, du pompier et du concepteur.

D'une part, l'activité de l'ergonome a souvent été rapprochée de celle du médecin, car ils posent tous les deux des diagnostics – respectivement sur une situation de travail et des symptômes. Mais comme le souligne Falzon (*ibid.*), le diagnostic de l'ergonome aboutit plus souvent à une caractérisation du problème qu'à une classification. Ce qui est aussi parfois vrai chez les médecins pour qui de nombreux cas ne sont pas dans « les livres » (Schön, 1983, pp. 64-65).

D'autre part, le travail de l'ergonome est comparé à celui du pompier, dans la mesure où il est amené à agir avant d'avoir tous les éléments du diagnostic. Les ergonomes interviennent dans des situations de « gestion d'urgence », dans le sens de Samurçay et Rogalski (1991, cités par Falzon, 1993, p. 10), c'est-à-dire des situations dans lesquelles :

- il n'existe pas de modèle du fonctionnement normal dans lequel le système devrait se retrouver à l'issue du traitement ;
- la tâche consiste à intervenir sur un processus irréversible, et dont les origines ne peuvent pas toujours être décelées ;
- les moyens d'action et d'information ne sont pas intégrés au système contrôlé.

Falzon met par ailleurs en évidence que chez l'ergonome l'analyse de la situation et l'action sur la situation sont rarement exclusives et séquentielles, elles vont souvent de pair. Le diagnostic et l'action de l'ergonome sont interactifs et itératifs. Il est souvent nécessaire d'agir pour mieux comprendre la situation voire réévaluer le précédent diagnostic et les actions nécessaires. Autrement dit, il faut parfois transformer le travail pour le comprendre ; ce qui sous-entend par ailleurs que le processus de résolution du problème n'est pas donné. Celui-ci ne peut être que partiellement planifié, car il y aura inexorablement des itérations dans la conduite de l'intervention.

Falzon (*ibid.*) ajoute que, face à une même situation, différents ergonomes proposeront différents diagnostics et apporteront différentes réponses. Leurs analyses et leurs actions passeront inévitablement par le filtre de leur subjectivité.

Finalement, l'ensemble des caractéristiques que nous venons d'évoquer permettent d'assimiler l'intervention à un « problème de conception », tel que l'identifie Falzon (1993, p. 11).

Par de nombreuses caractéristiques, notre intervention tend à valider le parallèle suggéré par Falzon. En effet, dans l'accompagnement du déploiement de l'accord, dans la transformation des espaces de discussion, ou dans le développement d'une activité collective avec la direction technique, nous avons toujours navigué de façon itérative entre des diagnostics et actions, avec des directions parfois connues, mais une route à définir. Le leitmotiv de Sophie résume assez notre accompagnement des professionnels RH : « on apprend en marchant ».

Notre travail d'organisation des diagnostics et formations a été assimilable à celui d'un conducteur de travaux, qui tâche de planifier les chantiers. Notre accompagnement de la définition du cahier des charges des formations et de la « bibliothèque de situations de travail » (BST) a été comparable à celui d'un programmeur qui accompagne la rédaction du cahier des charges d'un projet architectural. Notre travail de conception de la BST est analogue à celui d'un ingénieur.

Autrement dit, nous avons souvent inscrit notre intervention en accompagnement et en transformation du travail des professionnels RH dans les rôles évoqués par Falzon (1993).

L'ergonome pédagogue

Dugué, Petit et Daniellou (2010) proposent d'envisager l'intervention comme un acte pédagogique. C'est-à-dire un acte qui rend les acteurs capables en situation, en apportant des connaissances et en leur permettant de construire des savoir-faire, et qui favorise un développement personnel, une transformation des valeurs, de la culture, des croyances.

Le travail que nous avons réalisé auprès des professionnels RH cadre, selon nous, avec cette approche. En effet, notre intervention et celles des ergonomes qui nous ont accompagné ont notamment procédé de trois types de démarche pédagogique :

- Une démarche déductive, « qui consiste à exposer ce qui doit être appris en commençant par un énoncé d'ordre général pour finir par des exercices d'application, donc par des cas particuliers » (Raynal et Rieunier, 2014 [1997], emp. 8280-82). C'est la démarche qui a été principalement appliquée dans le cadre des formations-actions à l'AET.
- Une démarche inductive, selon laquelle « on part du particulier, pour aller vers le général, et revenir ensuite au particulier. » (*ibid.*, emp. 8291-94). C'est par exemple cette démarche que nous avons mise en pratique dans le cadre de notre activité collective avec la direction technique. Nous avons en effet accompagné les acteurs de la DDRHCI et de la DT dans la définition de repères de conception en partant des cas particuliers de la « bibliothèque de situations de travail », en cherchant ensuite à les mettre en pratique dans des projets.
- Une démarche dialectique, dans laquelle l'apprentissage émane d'une confrontation des analyses autour de données contradictoires et de la recherche d'une synthèse par la discussion (*ibid.*, emp. 8581-85). C'est ce qui s'est souvent produit dans les restitutions de diagnostic ou dans les formations-actions et c'est ce que nous avons tâché d'initier dans les espaces de discussion entre professionnels RH. Ainsi, en accompagnant les acteurs RH, les ergonomes ont joué un rôle de « catalyseur d'échange » (Dugué *et al.*, 2010, p. 15). Cette mise en confrontation peut de surcroît permettre à chaque acteur impliqué de mieux cerner les logiques et les enjeux de ses interlocuteurs.

Par ailleurs, les méthodes d'explicitation de l'activité que nous avons déployées durant notre recherche s'inscrivent aussi dans un processus pédagogique, dans la mesure où elles ont parfois permis aux professionnels RH de conscientiser leurs savoirs, leurs savoir-faire, et de prendre davantage la mesure des problèmes qu'ils rencontrent. En d'autres termes, l'ergonome est aussi pédagogue parce qu'il permet aux acteurs qu'ils rencontrent d'apprendre des choses sur eux-mêmes. Ainsi, si pour le comprendre le travail des professionnels RH, les ergonomes ont besoin d'aller sur le terrain, pour comprendre leur propre travail, les professionnels RH ont besoin d'en sortir.

L'ergonome pyromane

Nous l'avons souligné *supra*, l'ergonome tient parfois un rôle de pompier, dans le sens où il intervient dans des situations où l'action est nécessaire et les inconnues sont nombreuses (Falzon, 1993). Mais, selon nous, il tient parfois le rôle du pyromane.

Nous entendons par là que l'intervention ergonomique revient parfois à provoquer le débat, le conflit des logiques. L'ergonome ne fait pas que *catalyser* les échanges, il provoque parfois la *réaction initiale*¹.

C'est ce rôle qu'ont parfois tenu les intervenants extérieurs qui ont engendré ce que nous avons qualifié *d'irruption du réel* (voir section 7.4.1, p. 225). Et c'est dans ce registre que s'inscrit notre animation de l'atelier sur la prévention de la pénibilité (voir section 9.2.4, p. 295) qui visait la naissance d'un débat sur le déploiement de notre démarche.

Ce pan de l'intervention ergonomique ne nous semble pas spécifique à l'accompagnement des professionnels RH. Toutefois, si l'ergonome veut transformer les normes d'une fonction RH, dans laquelle les acteurs ont souvent une réticence culturelle au conflit, il est essentiel de prendre la mesure de cette dimension de l'intervention.

Ce rôle n'est ni exclusif ni en contradiction avec les autres rôles que nous avons évoqués plus haut. Il doit au contraire s'articuler avec eux.

Lorsque l'ergonome joue les pyromanes, lorsqu'il fait émerger un objet de débat, lorsqu'il lève le voile sur des situations problématiques qui deviennent dans l'instant insupportables, il doit se préparer à jouer en suivant un rôle de pompier et de concepteur pour accompagner les parties prenantes dans l'élaboration de solutions. C'est à cette condition que l'intervention ergonomique ne se terminera pas prématurément.

Pour prolonger notre parabole, le rôle de l'ergonome n'est pas uniquement de souffler sur les braises du conflit de logiques, mais également d'accompagner les acteurs impliqués à trouver des seaux d'eau.

12.2. Analyser le travail des professionnels RH : enjeux méthodologiques

12.2.1. La parole est d'argent et le triangle est d'or

Nous l'avons souligné dans le chapitre 5, l'analyse ergonomique du travail des professionnels représentait certains défis, le principal étant que tout un pan de leur activité est difficilement observable.

Nous avons donc dû souvent appuyer nos analyses sur l'explicitation orale de leur activité, que nous avons tâché de trianguler avec des traces et produits de leur travail (e.g. courriels, présentations électroniques, notes personnelles) et avec des observations, en particulier lors de réunions.

¹ Après quatre années dans l'Entreprise A, il fallait une parabole sur les réactions chimiques.

Toutefois, conduire les professionnels RH à l'explicitation de leur activité n'est pas toujours aisé, même s'ils sont plutôt bavards – comme en témoigne la durée de certains entretiens.

Si nous pouvions parfois nous appuyer sur l'observation de certaines situations, notamment des réunions locales et centrales, nous ne bénéficions pas toujours de supports pour resituer, rappeler, contextualiser l'activité.

Sans possibilité de situer l'explicitation de l'activité durant les entretiens, le risque est de n'obtenir qu'une description du travail prescrit ou qu'une analyse générale – et "arrangée" – de leur travail. Or nous voulions pouvoir entrer dans le détail de leur travail réel – réalisé et empêché.

Nous nous sommes donc efforcés de rattacher leur discours à des exemples vécus afin d'affiner la description de leur activité.

À quelques occasions, nous avons par ailleurs essayé d'employer la méthode de « l'enfant de 6 ans ». Une méthode qu'une RRHL nous a inspirée en racontant comment elle avait expliqué son travail à sa jeune nièce : « Je lui ai dit que mon travail c'était : "bla, bla, bla, bla" ; parce que je passe mon temps à parler avec des gens ». Concrètement, nous avons demandé à des professionnels RH de nous expliquer leur travail en imaginant avoir un enfant de 6 ans en face d'eux, ce qui leur demande d'expliquer leur travail en termes simples et de faire des descriptions facilement visualisables.

Dans les rares cas où nous l'avons utilisée, cette méthodologie ne nous a pas mené à de grandes avancées dans la compréhension du travail des acteurs RH. Mais elle mériterait, d'après nous, d'être davantage explorée, en particulier dans le cadre d'analyse d'activités essentiellement cognitives ou très techniques.

Les courriels et la chronique d'activité : outils d'explicitation et de triangulation

Finalement, les supports d'entretien les plus opérants en termes d'explicitation ont été les courriels et la chronique d'activité (voir chapitre 7).

Ces sources de données nous ont en effet souvent permis de raccrocher notre entretien à des situations vécues, de replacer notre interlocutrice dans des événements précis, chaque courriel et chaque activité entrée dans la chronique pouvant servir de madeleine de Proust.

Les courriels et la chronique sont également utiles à la triangulation des données. Ils permettent de mettre en perspective les propos recueillis dans le cadre des entretiens avec des données quantitatives et qualitatives, pour certaines – issues de courriels – difficilement falsifiables.

Nous avons également envisagé d'utiliser les notes manuscrites que la DDRH nous a fournies comme support d'explicitation de son activité. Mais leur utilisation dans le cadre d'entretiens aurait nécessité que Sophie nous accorde beaucoup de temps, pour

décoder avec elle l'ensemble de ses notes manuscrites et pour les raccrocher à des situations vécues, dans certains cas, trois ans auparavant. La restitution de l'activité après une longue période est un processus complexe et délicat (Dugué et Petit, 2009). Avec le temps, les souvenirs s'altèrent, le sens des actions se recompose (Weick, 1995) et la mise en récit s'accompagne d'un réagencement des faits (Ricoeur, 1983).

Pour identifier les informations que retient un professionnel RH dans une réunion, pour mieux comprendre ses logiques d'action, l'utilisation des notes manuscrites comme support d'explicitation nous paraît néanmoins être une méthodologie qui mérite d'être expérimentée.

12.2.2. Articuler les analyses sur les espaces de discussion

Notre travail de recherche vient, selon nous, étayer l'idée que dans la compréhension du travail des professionnels RH, l'articulation des analyses relatives aux espaces de discussion locaux et centraux peut être très instructive.

Il nous semble en effet que pour bien comprendre pourquoi les RRHL peuvent, dans certaines réunions, chercher à réduire les objets de débat sur le travail, il est nécessaire de saisir ce qu'il se joue dans les espaces de discussions centralisés, dans les CODIR ou dans les réunions avec la chaîne de commandement opérationnel.

Inversement, pour bien saisir ce qu'il se dit – ou non – dans les espaces de discussion centraux, il est nécessaire de comprendre ce qu'il se joue dans les réunions de CHSCT ou les GTPP.

L'articulation des analyses à différents niveaux de l'entreprise nous paraît en particulier un passage obligé vers le développement d'organisations subsidiaristes. La concomitance des analyses d'espaces locaux et centraux de discussion est essentielle pour comprendre quelles sont les informations qui remontent – ou non – et quelles sont les prescriptions qui descendent réellement – ou non.

Par ailleurs, ce que nous considérons être un enseignement pour notre pratique de recherche est certainement aussi instructif pour les acteurs RH centraux. C'est en allant eux aussi sur le terrain que les professionnels RH pourront véritablement mesurer l'écart entre la réalité du quotidien des RRHL et ce que les espaces de discussion centraux permettent d'en percevoir.

Notons enfin que ce que nous identifions comme une démarche particulièrement utile dans l'analyse du travail des professionnels RH est à l'évidence plus généralement souhaitable dans l'analyse du travail des encadrants.

12.2.3. Élaborer de nouveaux indicateurs du travail des professionnels RH

Nous l'avons souligné dans le chapitre 5, l'activité des professionnels RH est souvent masquée et s'inscrit dans un entremêlement de temporalités. Jusqu'alors, les

principaux indicateurs de leur travail se trouvaient dans les activités observables, qui se limitent le plus souvent aux réunions, et dans le produit de leur travail (embauche, accord, règlement intérieur, etc.). Notre travail de recherche montre qu'il est néanmoins possible de définir de nouveaux indicateurs qualitatifs et quantitatifs de l'activité, utiles à l'analyse ergonomique.

Par exemple, à partir de la chronique d'activité, nous avons pu accéder à de nombreuses indications sur le travail de la responsable RH locale. Nous avons pu construire une représentation du fractionnement de son activité, de ses horaires de travail et du temps qu'elle consacrait à ses diverses missions. En affinant et en outillant¹ davantage la méthodologie, il serait certainement possible de quantifier plus précisément le temps passé aux différentes tâches et de mesurer l'occurrence des interruptions.

Par ailleurs en nous appuyant sur les courriels transmis par Victoria, nous avons pu obtenir des informations précieuses sur son activité. Ils nous ont en effet fourni des indications sur ses horaires, sur l'organisation de son temps de travail, sur ses sources de prescription, sur la diversité et l'identité de ses prescripteurs.

Nous nous sommes également servis d'indicateurs plus qualitatifs, comme les écarts entre les remontées opérées par les acteurs locaux dans les espaces de discussion centraux et ce que nous pouvions observer et entendre dans leurs établissements – pour faire écho à la section 12.2.2 – qui peuvent être révélateurs d'activités collectives empêchées.

La transformation des *mobiles* du travail des professionnels RH peut aussi être révélatrice d'une activité collective ou individuelle empêchée. En effet, nous comprenons la transformation des mobiles comme une façon de réduire les dissonances cognitives (Festinger, 2017 [1957]), les conflits de rôle personnel (Kahn *et al.*, 1964). Nous l'avons souligné, l'impossibilité de bien faire son travail suivant ses propres critères, suivant ses mobiles personnels, génère des conflits intrapsychiques (Chassaing *et al.*, 2011, pp. 26-29). Et lorsque les espaces de discussion ne permettent pas aux acteurs de transformer les règles, le système technique, les critères collectifs ou le sens du travail, une façon d'apaiser les conflits intrapsychiques est de réévaluer les critères individuels d'un travail bien fait et de revoir les mobiles personnels. En d'autres termes, lorsque le processus de mise en consonance cognitive (Festinger, 2017 [1957]) ne peut pas passer par une transformation de l'environnement, il passe par une transformation des désirs et des exigences.

La transformation des mobiles du travailleur ne révèle cependant pas systématiquement une situation problématique ou un manque de pouvoir d'agir. Elle peut notamment être reliée à des événements extérieurs à l'entreprise, comme un changement de dans la vie privée. Surtout, elle peut résulter du développement des savoirs, des savoir-faire, des marges de manœuvre, qui donne naissance à de nouvelles

¹ À ce propos, Abord de Châtillon (Conversation personnelle, novembre 2016), avait suggéré de créer une application pour tablette afin de faciliter la saisie des données par les sujets.

envies, de nouvelles exigences dans le travail. Autrement dit, l'évolution des mobiles et des critères du travail bien fait peut tout aussi bien être le corollaire du développement du pouvoir d'agir d'un acteur que la conséquence d'une activité empêchée. En ce sens, les changements de mobile ne sont que des signaux faibles qui nécessitent d'être recoupés avec d'autres indicateurs pour être correctement interprétés.

12.2.4. Le syndrome de Stockholm de l'ergonome

Dans le chapitre 5, nous avons relevé à quel point notre positionnement d'ergonome-interne-chercheur pouvait être difficilement saisissable, scientifiquement délicat, mais aussi susceptible de nous donner accès à de précieuses données sur le travail des professionnels RH.

L'obtention des courriels de Victoria et la collecte des archives personnelles de Sophie soutiennent l'idée que notre travail en immersion dans l'Entreprise A et au sein de la DDRHCI nous a permis d'accéder à des données que nous estimons rares.

En nous positionnant comme un membre de la "famille", comme un acteur du monde des ressources humaines, en nous positionnant le plus souvent comme salarié et non comme chercheur-intervenant externe, nous pensons avoir contribué à la construction d'une relation de confiance avec les acteurs RH, utile à notre analyse.

Cependant, cette immersion dans le monde de l'entreprise et cette promiscuité avec les acteurs RH ont généré chez nous une forme de « syndrome de Stockholm » du chercheur (Wacheux, 2005, p. 12). Nous avons parfois pris fait et cause pour la fonction RH de façon sectaire, face aux organisations syndicales ou face à d'autres fonctions de l'entreprise. Nous nous sommes parfois surpris à agir comme les professionnels RH, à adhérer pleinement à leurs préoccupations, en perpétuant parfois des croyances et pratiques que nous avons par la suite réprouvées. Nous considérons notamment avoir notre part de responsabilité dans l'hypertrophie des relations sociales au sein des processus de décision centraux et dans la conduite très centralisée de la démarche de prévention de la pénibilité.

Notre immersion a donc parfois induit une partialité dans notre regard sur le travail des professionnels RH, mais en contrepartie, elle nous a permis de mieux comprendre leurs modes de pensée, leurs priorisations des prescriptions, leurs logiques d'action et d'organisation, de mieux ressentir le poids des relations sociales dans leur travail. Nous avons certainement acquis autant de connaissances et de savoir-faire en matière de déploiement des politiques RH qu'en matière d'analyse ergonomique du travail.

Pour nous, l'enjeu n'est donc pas d'éviter le « syndrome de Stockholm » de l'intervenant-chercheur, mais de parvenir à en revenir. Il s'agit d'arriver à s'immerger sans perdre pied, de parvenir à « en être » et à « s'en défaire » (Lemaire, 2017).

Pour cela, comme le souligne Wacheux (2005), il est nécessaire de mettre en œuvre des méthodes de distanciation et d'objectivation, qui peuvent prendre la forme de microanalyses et d'interprétations théoriques pendant les présences sur le terrain.

L'encadrement de la thèse joue évidemment un rôle essentiel dans ce processus de distanciation et d'objectivation par rapport à notre intervention. Nos directeurs, encadrants et autres collègues doctorants ont bien entendu cherché à stimuler nos analyses et nos interprétations théoriques, notamment en entretien et en séminaire. Mais il nous semble que la simple explicitation de nos situations d'intervention, qu'ils ont plus ou moins consciemment encouragée, a contribué à une nécessaire prise de distance par rapport à notre vécu. Autrement dit, ce que nous avons observé chez les professionnels RH (voir p. 351) est aussi vrai chez nous : le simple fait de verbaliser notre activité d'intervention-recherche nous a permis d'en apprendre sur notre propre travail et sur celui des acteurs RH.

Par ailleurs, certains ergonomes externes ont aussi eu un rôle salubre pour notre recherche. Avec eux, nous avons pu partager nos analyses et nos interprétations théoriques autour de situations d'intervention communes. Ils ont, eux aussi, pris part aux processus dialectiques nécessaires à l'objectivation de notre regard sur notre intervention et sur l'activité des professionnels RH.

Notons également que le processus de distanciation a été considérablement facilité par les marges de manœuvre temporelles dont nous disposions au sein de l'Entreprise A et par l'intermittence de notre intervention¹.

Autrement dit, nous disposions des marges de manœuvre nécessaires à la réalisation d'activités métafonctionnelles collectives et individuelles.

Notre cas souligne la nécessité pour les ergonomes internes de pouvoir se dégager des temps de réflexion et de pouvoir interagir avec des ergonomes à l'extérieur de l'entreprise ou avec des ergonomes externes qui viennent proposer leur regard dans l'entreprise, afin de permettre une objectivation et une distanciation par rapport à leur propre pratique.

12.3. Perspectives de recherche

Notre travail se situe à la croisée de nombreux objets de recherche et pourrait déboucher sur de multiples prolongements.

12.3.1. Consolider les connaissances sur le travail des professionnels RH

L'intervention-recherche sur le travail des professionnels RH que nous venons de présenter s'est déroulée dans un cadre très spécifique.

En effet, nous avons concentré nos analyses sur le travail d'un nombre limité d'acteurs, provenant de plusieurs établissements mais d'une seule entreprise, dans un

¹ Dans le cadre de notre convention CIFRE, nous disposions de temps hors entreprise pour notre travail de recherche.

secteur d'activité particulier – l'industrie chimique – et avant tout sur le thème de la gestion des questions de SST et plus particulièrement de la pénibilité.

La spécificité de cette recherche fait à la fois sa force et sa faiblesse. D'une part, notre travail se pose en effet comme une mise en articulation entre de nombreux enjeux susceptibles d'affecter le travail des professionnels RH. Mais, d'autre part, le particularisme de notre recherche modère les possibilités de généralisation de nos résultats.

En ce sens, notre travail de recherche a une valeur exploratoire et mériterait d'être prolongé par de nouvelles études comparatives pour être consolidé.

Il nous semble par ailleurs nécessaire de perfectionner certaines méthodologies employées, comme l'analyse des courriels ou la chronique d'activité, qui n'ont peut-être pas livré tout leur potentiel.

L'impact des structures organisationnelles et des missions de la fonction RH

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons pris en compte la définition des principales missions et de la structure organisationnelle de la fonction RH comme des données fixes. En effet, si nous avons bien cherché à transformer certaines prescriptions du travail des professionnels RH, l'action sur les responsabilités afférentes à leur poste ou sur l'architecture globale de leur fonction nous paraissait inatteignable dans le cadre de notre intervention.

Nous considérons néanmoins que la définition des missions et des divers modes d'organisation de la fonction RH pourrait être placée au cœur d'une intervention ergonomique qui viserait leur transformation.

Pour y parvenir, il nous semble au préalable nécessaire d'affiner notre analyse en comparant l'impact des différentes formes d'organisation et combinaisons de missions existantes dans les entreprises. Il nous paraît, d'une part, opportun de confronter les analyses entre des entreprises où :

- les professionnels RH centraux sont répartis au sein même des *business units* ;
- tous les acteurs RH – même les RRHL – sont rattachés à une fonction RH transversale ;
- la fonction RH est partagée par d'autres fonctions, en particulier dans les petites et moyennes entreprises.

Le genre comme discriminant de l'activité des professionnels RH

Le genre a déjà été identifié par de nombreuses recherches comme un facteur discriminant dans l'emploi et le travail (pour une synthèse, voir en particulier Messing et Chatigny, 2004). La question des inégalités liées au genre peut même être placée au centre des enjeux de l'intervention ergonomique (Chappert et Théry, 2014 ; Teiger, 2006 ; Teiger *et al.*, 2006).

Chez les cadres, le genre est un discriminant dans la gestion du temps, en particulier lorsque le travailleur ou la travailleuse est en couple avec enfant(s) (Delteil et Genin, 2004, pp. 45-46), et dans les perspectives d'évolution de carrière (Cousin, 2008, emp. 5355-5659).

Or la fonction RH est globalement marquée par une forte féminisation, comme nous l'avons noté dans le chapitre 2, et comme nous l'avons constaté dans l'Entreprise A.

Nous avons cependant fait le choix de ne pas approfondir la question du genre comme déterminant de l'activité dans le cadre de nos analyses. C'est une problématique qui pourrait faire l'objet d'une thèse à elle seule.

En nous basant sur nos observations, il nous semblerait néanmoins utile d'analyser comment la masculinisation qui caractérise le milieu des opérateurs, des ingénieurs et des responsables opérationnels affecte l'activité des professionnels et professionnelles RH dans l'Entreprise A. Il nous paraîtrait en particulier bienvenu de regarder si le genre est un facteur discriminant dans l'accès des acteurs RH au terrain et dans leurs échanges avec la chaîne de commandement opérationnel.

12.3.2. La formation des professionnels RH et des gestionnaires

Nous l'avons vu dans le chapitre 2, les enjeux de SST semblent faire partie intégrante de plus de la moitié des masters en GRH et plus largement dans les formations managériales.

Il nous paraîtrait néanmoins opportun d'approfondir nos connaissances et d'alimenter la réflexion sur les modèles de la SST et de l'Homme au travail qui sont véhiculés dans ces formations.

Notre analyse transversale des manuels de GRH nous a en effet laissé l'impression que les questions de SST sont plus souvent abordées comme des enjeux juridiques que comme des enjeux de performances de l'entreprise ou des enjeux immanents.

Nous pronostiquons donc ici la nécessité, dans les formations à la GRH et dans les écoles de management, de valoriser la SST comme un enjeu stratégique et d'accompagner la montée en compétence des actuels et futurs praticiens RH, pour qu'ils puissent défendre une approche constructive de la santé et de la sécurité dans les entreprises. Ceci passe notamment par une mise en exergue des corrélations entre performances économiques globales, prévention des risques, développement personnel et renforcement des collectifs de travail.

12.3.3. SST, intervention ergonomique et performances économiques : des corrélations à expliciter

Un des freins à la coopération avec la chaîne de commandement opérationnel et au déploiement des démarches de prévention que nous avons accompagnées réside, pour nous, dans la difficulté de mettre en évidence les bénéfices de la prise en compte

des enjeux de SST sur le plan de la performance économique de l'entreprise à moyen et long terme.

Ce besoin de mettre en lumière les liens entre conditions de travail, intervention ergonomique et performance économique est exprimé depuis plusieurs années par les ergonomes. Mais la performance économique est un objet multidimensionnel et dynamique complexe. Et si les coûts de l'intervention et des transformations qu'elle induit sont souvent faciles à mesurer, il est bien plus compliqué d'évaluer, même approximativement, les bénéfices qu'elles procurent sur le plan financier. Les calculs sont rendus d'autant plus difficiles que les dépenses et les bénéfices sont souvent enregistrés à des échelles différentes : une transformation coûteuse du point de vue d'un service peut être très avantageuse à l'échelle de l'entreprise.

Pour faire face à cette difficulté, au moins trois pistes s'offrent, d'après nous, aux ergonomes.

La première se situe dans la valorisation en termes gestionnaires de l'analyse ergonomique et des transformations (Bourgeois et Hubault, 2005 ; Dul et Neumann, 2009 ; Falzon et Mas, 2007). Pour satisfaire cette ambition, il nous paraîtrait opportun d'opérer un rapprochement avec les travaux de l'ISEOR¹, et en particulier avec ceux de Henri Savall et Véronique Zardet qui, depuis la fin des années 1970, s'évertuent à établir les liens entre les conditions de travail et la performance économique des entreprises (voir notamment Bonnet *et al.*, 2006 ; Savall et Zardet, 2015).

La deuxième piste consiste à davantage axer l'analyse ergonomique du travail, ou du moins sa restitution, sur les enjeux de performance. Il s'agit de faire appel à des arguments qui font écho aux préoccupations des parties prenantes les plus à même de mobiliser des ressources humaines, financières et matérielles. Cela implique de « mettre à jour, dans les dispositifs techniques ou les pratiques de management, les éléments qui conduisent à entraver l'activité, et se traduisent donc par une contre-performance humaine » et de « mettre en évidence et encourager les activités qui contribuent à la performance des organisations » (Falzon et Mas, 2007, p. 7).

La troisième piste est de revisiter la notion même de « performance » en la décentrant d'une vision strictement financière et en y intégrant des objectifs définis en termes de métier, de coopération et de développement des savoir-faire (Gasparo (de), Debuc et Guyon, 2016). Autrement dit, il s'agit de définir le travail comme objet de performance et non seulement comme source de performance.

12.3.4. En résumé : une invitation à créer des ponts entre ergonomie et gestion

Les multiples perspectives de recherche que nous venons d'évoquer sont autant de raisons de rapprocher les ergonomes des sciences de gestion.

¹ Institut de socio-économie des entreprises et des organisations.

Ce sont en effet les sciences de gestion qui semblent les plus à même d'offrir des opportunités de prolonger nos travaux de recherche dans les entreprises.

Les gestionnaires sont *a priori* les acteurs les plus susceptibles de donner aux ergonomes un accès aux codes, aux logiques et aux préoccupations des professionnels RH et des autres encadrants et dirigeants.

Par ailleurs, comme nous avons tâché de le montrer, les ergonomes se positionnent comme des ressources potentielles dans le développement des savoir-faire et du pouvoir d'agir des gestionnaires. Ils peuvent contribuer à mettre en exergue le caractère stratégique des questions de SST, des questions de développement humain et collectif, que les professionnels RH doivent gérer. L'analyse ergonomique de l'activité permet à certains gestionnaires de prendre la mesure des réalités de l'atelier, d'aller plus facilement sur le terrain et de légitimer leur point de vue sur les situations de travail. Enfin, l'AET peut également servir aux gestionnaires en tant qu'objet-frontière ou objet intermédiaire, dans l'élargissement de leur champ d'action.

12.4. Réflexions sur notre parcours de recherche

Pour clore cette discussion, nous proposons de faire un retour réflexif sur notre parcours de jeune chercheur en ergonomie.

12.4.1. Thèse CIFRE : avantages et précautions d'usage

Le bilan que nous faisons de notre parcours doctoral rejoint en de nombreux points l'analyse que proposent Rasolfo-Distler et Zawadzki (2013) sur les enjeux épistémologiques et méthodologiques des thèses réalisées dans le cadre d'une CIFRE¹.

La CIFRE constitue en effet un cadre de recherche particulièrement indiqué pour les doctorants issus de cursus professionnalisants – ce qui est notre cas – et pour des disciplines souvent tournées vers l'action en entreprise – ce qui est le cas de l'ergonomie.

Par ailleurs, la CIFRE assure au doctorant un financement et une opportunité de construire son expérience professionnelle pendant trois ans, ce qui représente un certain confort durant et après la thèse.

De plus, ce format de recherche permet d'accéder à des informations confidentielles, presque inaccessibles dans les autres configurations d'intervention-recherche. C'est ce que nous avons pu constater en collectant des données rares sur le travail de Victoria et Sophie.

Toutefois, comme le rappellent Rasolfo-Distler et Zawadzki (*ibid.*, p. 6), le doctorant est salarié de l'entreprise, et à ce titre il peut faire l'objet de pression politique, afin

¹ Convention industrielle de formation par la recherche.

de redéfinir l'objet de la recherche. Le chercheur peut alors être tiraillé entre les ambitions scientifiques de son laboratoire et les desiderata de son employeur.

La gestion de cette tension s'inscrit dans l'apprentissage du travail de recherche-intervention, qui consiste souvent à appréhender et concilier les préoccupations de la science et de l'entreprise. Mais cette tension peut être difficile à vivre pour de jeunes chercheurs.

Soulignons bien que nous n'avons pas eu à souffrir d'un tel tiraillement. Nos encadrants de l'Entreprise A nous ont accordé une grande liberté dans le choix de l'objet et des méthodologies de recherche. Néanmoins, la tentation de réorienter l'objet de la recherche pour satisfaire les seules préoccupations de l'entreprise a parfois été présente. Un risque qui vient par ailleurs s'ajouter au « syndrome de Stockholm » de l'intervenant-chercheur (voir section 12.2.4).

Pour assurer la scientificité des résultats de la recherche, Rasolfo-Distler et Zawadzki (*ibid.*, pp. 10-11) suggèrent notamment de créer une instance regroupant des acteurs scientifiques et des acteurs de l'entreprise afin de contrôler la démarche de recherche.

Notre expérience personnelle valide ce propos. Tout au long de notre parcours, nous avons pu soumettre notre démarche, nos résultats et nos analyses à des groupes de scientifiques, en particulier dans le cadre des séminaires doctoraux et des comités de suivi de thèse. Sans ces instances, nous aurions certainement eu du mal à garantir la pertinence de nos résultats.

Il nous semble cependant nécessaire d'aller plus loin dans l'encadrement scientifique. En effet, une fois dans l'entreprise, le doctorant en manque d'expérience et d'autorité scientifique peut éprouver des difficultés à faire reconnaître son analyse. En ce sens, il nous paraît souhaitable que le jeune chercheur puisse être occasionnellement accompagné, par son directeur ou un encadrant du laboratoire, dans son travail de terrain. Cette démarche permettrait, d'une part, d'offrir une plus grande portée à ses résultats et, d'autre part, de réaliser une forme de compagnonnage autour des pratiques de recherche.

L'enjeu du calendrier

Ajoutons, pour conclure, que la distribution du calendrier entre entreprise et laboratoire conditionne également le bon déroulement de la thèse. Dans notre cas, la répartition des temps qui avait été définie dans la convention, et qui a été globalement respectée, était :

- 80 % du temps en entreprise et 20 % à l'université pour la première année, afin de prendre pied dans l'entreprise et de saisir les enjeux du terrain,
- 50/50 pour la deuxième année, période censée être le temps fort de la collecte et du traitement de données,
- et 20 % en entreprise et 80 % à l'université la troisième année, afin de bénéficier du temps nécessaire à la rédaction.

Finalement cette thèse a duré cinq ans. Divers événements extérieurs à l'intervention-recherche ont certainement joué un rôle défavorable, mais nous estimons que la distribution du calendrier n'a pas toujours été la plus appropriée.

En particulier la première année, s'il est effectivement nécessaire de bien saisir les enjeux du terrain il est également primordial de pouvoir construire le projet de recherche. Or, les temps universitaires ont souvent été absorbés par les séminaires, les congrès, les enseignements que nous suivions et assurions, et leur préparation. Tous comptes faits, il nous restait donc peu de temps à consacrer aux lectures et aux réflexions sur notre projet scientifique. La première année est pourtant déterminante pour la suite du parcours de recherche.

Dans les cas où le projet de recherche n'est pas clairement défini lors du lancement de la CIFRE, notre expérience personnelle suggère donc de définir une répartition des temps université/entreprise proche de la parité la première année, même si cela nécessite de réduire les temps universitaires les deux années suivantes.

Par ailleurs, durant la dernière année, il nous semble qu'un déterminant majeur de la vitesse de rédaction réside dans la possibilité d'avoir des temps prolongés hors entreprise. En effet, notre expérience personnelle nous laisse penser que le basculement du travail d'intervenant en action vers celui de chercheur en rédaction ne s'opère pas sans un certain temps de latence. Il est donc nécessaire de réduire à leur minimum les interruptions des temps d'écriture.

12.4.2. Recherches bibliographiques : un risque inflationniste

Nous accepterions volontiers que l'on nous attribue des tendances à la "boulimie" bibliographique et il est vrai que nous avons pris un certain plaisir à jouer les rats de bibliothèque. Mais il nous semble que les jeunes chercheurs sont aujourd'hui particulièrement exposés à un risque inflationniste en matière de revue de littérature.

Aujourd'hui la grande majorité des revues scientifiques sont accessibles en ligne, de nombreux livres existent en version électronique. Nous avons même pu accéder aux versions numérisées d'ouvrages anciens, publiés bien avant l'ère d'internet. Et lorsque seul le support papier est disponible, il suffit d'attendre deux jours pour recevoir le livre dans sa boîte aux lettres.

Même les freins financiers que pouvait poser le prix des articles scientifiques ont été levés par certains sites internet qui permettent d'y accéder gratuitement.

Cette situation est bienvenue. Nos envies de lecture ont rarement été frustrées et nous avons pu facilement élargir notre horizon scientifique. Toutefois, les mises en garde de notre encadrement contre une revue de littérature approfondie et étendue à l'excès nous ont sûrement été salutaires.

Les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies en matière de recherche bibliographique sont donc une évolution heureuse, mais elles exigent que l'encadrement suive les jeunes chercheurs dans leur utilisation.

LISTES DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES¹

- Abel, J. P., Buff, C. L. et Burr, S. A. (2016). Social Media and the Fear of Missing Out: Scale Development and Assessment. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 14(1), 33-44. doi:10.19030/jber.v14i1.9554
- Abord de Châtillon, E. (2005). Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail. *Management & Avenir*, 2(4), 157-170. doi:10.3917/mav.004.0157
- Abord de Châtillon, E. et Bachelard, O. (2005). Je pollue, tu payes : un usage bien particulier du principe « pollueur payeur » dans le champ de la SST. Dans *Actes du congrès de l'AGRH* (pp. 1-15). Repéré à <http://www.agrh.fr/actes-des-congrs/>
- Abord de Châtillon, E. et Desmarais, C. (2007). Manager : peut-on concilier bien-être au travail et 52 heures de travail par semaine ? *Revue de gestion des ressources humaines*, (66), 58-75.
- Abord de Châtillon, E. et Desmarais, C. (2010). Le temps du management , entre plaisir et usure. Dans J.-Y. Duyck et M. A. Villette (dir.), *Temps de travail et GRH* (pp. 279-301). Vuibert.
- Abord de Châtillon, E. et Desmarais, C. (2017 [2015]). Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail : quel rôle pour l'encadrant. Dans *Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ? Actes du séminaire « Âges et Travail »*, mai 2015 (pp. 117-134). CREAPT, CEET, CNAM.
- Abord de Châtillon, E. et Desmarais, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. *@Grh*, 23(2), 13-36. doi:10.3917/grh.172.0013
- Abord de Châtillon, E., Desmarais, C. et Meunier, M. (2003). *Mobiliser les ressources humaines*. Paris : Foucher.
- Abord de Châtillon, E. et Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 41(249), 53-71. doi:10.3166/rfg.249.53-71

¹ Cette liste contient également les références utilisées dans l'annexe 2.

- Ackoff, R. L. (1979). The future of operational research is past. *Journal of Operational Research Society*, 30(2), 93-104. doi:10.2307/3009600
- Aftalion, F. (2007 [2001]). Recent History of the Chemical Industry 1973 to the Millenium: The New Facts of World Chemicals Since 1973. Dans J. A. Kent (dir.), O. T. Benfy (trad.), *Handbook of Industrial Chemistry and Biotechnology. Volume I* (pp. 1-62). Livre électronique, New-York : Springer Science-Business Media.
- Akerstedt, T. (1990). Psychological and psychophysiological effects of shift work. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 16(SUPPL. 1), 67-73. doi:10.5271/sjweh.1819
- Akerstedt, T. (1991). Shift Work and Sleep Disturbances. Dans J. H. Peter, T. Penzel, T. Podszus et P. V. Wichert (dir.), *Sleep and Health Risk* (pp. 265-278). Livre électronique, Berlin : Springer-Verlag. doi:10.1007/978-3-642-76034-1
- Akerstedt, T. (1998). Shift work and disturbed sleep/wakefulness. *Sleep Medicine Reviews*, 2(2), 117-128. doi:10.1007/s00120-014-3568-3
- Akerstedt, T., Knutsson, A., Alfredsson, L. et Theorell, T. (1984). Shift work and cardiovascular disease. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 10, 409-414. doi:10.5271/sjweh.2302
- Alter, N. (2002a). L'innovation : un processus collectif ambigu. Dans N. Alter (dir.), *Les logiques de l'innovation* (pp. 13-40). Paris : La Découverte. doi:10.3917/eres.madio.2008.01.0065
- Alter, N. (2002b). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue du MAUSS*, (20), 263-285. doi:10.3917/rdm.020.0263
- Alter, N. (2011). Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation ? *Gestion*, 36(4), 5-10. doi:10.3917/riges.364.0005
- Amalberti, R. (2004). De la gestion des erreurs à la gestion des risques. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 285-300). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2004.01.0285
- Amar, J. (1910). *Le rendement de la machine humaine. Recherches sur le travail*. Paris : Baillière et fils. Repéré à <https://ia800405.us.archive.org/17/items/b2805958x/b2805958x.pdf>
- Amar, J. (1923 [1914]). *Le moteur humain et les bases scientifiques du travail professionnel*. Paris : Dunod. Repéré à <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k930152b/f2.image>
- Ambler, T. et Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42

- Amiard, V. et Libert, J.-P. (2016). Apports et limites de la fréquence cardiaque dans l'analyse de la pénibilité au travail en relation avec la charge physique. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 77(4), 683-691. doi:10.1016/j.admp.2015.09.001
- Amiel, M. (2012). Réussir le changement pour une entreprise innovante et performante : résilience, créativité, intelligence émotionnelle et sens. Dans J.-M. Peretti (dir.), *Tous DRH* (pp. 267-284). Paris : Eyrolles.
- Andréani, E. (1968). *Grèves et fluctuations, France 1890-1914*. Paris : Cujas.
- Antonovsky, A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health Promotion International*, 11(1), 11-18. doi:10.1093/heapro/11.1.11
- APEC. (2013). *Les métiers de la fonction ressources humaines*. Paris : APEC. Repéré à <http://recruteurs.apec.fr/Recrutement/Marche-de-l-emploi/Enquetes-Apec/Le-nouveau-visage-de-la-fonction-ressources-humaines>
- APEC/ANDRH. (2014). Les études de l'emploi cadre. *Baromètre semestriel APEC/ANDRH*, 42.
- APEC/ANDRH. (2015). Les études de l'emploi cadre. *Baromètre semestriel APEC/ANDRH*, 59.
- APEC/Liaisons Sociales. (2009). « 10 ans de pratiques RH,... et demain ? » Paris : APEC. Repéré à https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/10_ans_de_pratiques_rh_et_demain/265aec27d83ce22b194828da8852d357.pdf
- Aptel, M. et Vézina, N. (2008). Quels modèles pour comprendre et prévenir les TMS ? Pour une approche holistique et dynamique. Dans *Actes du 2e Congrès francophone sur les TMS* (pp. 1-27). Montréal. Repéré à <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/Plen-Aptel-Vezina-11h20.pdf>
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. Livre électronique, New-York : Harper & Brothers. doi:10.1002/cplx
- Argyris, C. et Schön, D. A. (2002 [1978]). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique* (traduit par M. Aussanaire et P. Garcia-Melgares). Paris : De Boeck Université.
- Armstrong, M. (2006 [1977]). *A Handbook of Human Resources Management Practice* (10^e édition). Livre électronique, London and Philadelphia : Kogan Page. doi:10.1177/030913258901300105
- Arnoud, J. (2013). *Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes*

- (Thèse de doctorat, CNAM Paris). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00962450/document>
- Arnoud, J. et Falzon, P. (2013). Changement organisationnel et reconception de l'organisation : des ressources aux capacités. *Activités*, 10(2), 109-130. Repéré à <http://www.activites.org/v10n2/v10n2.pdf>
- Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*. Paris : du Seuil & La République des Idées.
- Autissier, D. et Guillard, A. (2012). Tous gestionnaires du changement. Dans J.-M. Peretti (dir.), *Tous DRH* (pp. 285-304). Paris : Eyrolles.
- Avila Assunção, A. (1998). *De la défiance à la gestion collective du travail: les troubles musculo-squelettiques dans la restauration collective* (Thèse de doctorat, École pratique des hautes études, Paris).
- Babeau, O. et Chanlat, J.-F. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue française de gestion*, 34(183), 201-219. doi:10.3166/rfg.183.201-219
- Babeau, O. et Chanlat, J.-F. (2011). Déviance ordinaire, innovation et gestion : l'apport de Norbert Alter. *Revue française de gestion*, (210), 33-50. doi:10.3166/rfg.210.33-50
- Backhaus, K. et Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
- Baldi, I., Lebailly, P., Jean, S., Rougetet, L., Dulaurent, S. et Marquet, P. (2006). Pesticide contamination of workers in vineyards in France. *Journal of exposure science & environmental epidemiology*, 16(2), 115-24. doi:10.1038/sj.jea.7500443
- Barcellini, F., Van Belleghem, L. et Daniellou, F. (2013). Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (pp. 191-206). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2013.01.0191
- Barès, F. et Cornolti, C. (2006). Le DRH, un homme de pouvoir ? *Revue française de gestion*, 6(165), 45-69. doi:10.3166/rfg.165.45-70
- Barthe, N. (2001). Récits de vie des directeurs de ressources humaines. *Personnel*, (419), 7-9.
- Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives* -, 27(1), 127-140. Repéré à <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

- Béguin, P. (2010). *Conduite de projet et fabrication collective du travail: une approche développementale* (Habilitation à diriger des recherches). Bordeaux 2.
- Béguin, P. et Weill-Fassina, A. (dir.). (1997). *La simulation en ergonomie: connaître, agir et interagir*. Toulouse : Octarès.
- Bellemare, M. (1999 [1995]). *Action ergonomique et projets industriels: de la coopération dans le travail à la coopération pour la transformation du travail*. Bordeaux : Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes.
- Belmouffeq, B. (2014). L'influence de la RSE sur l'organisation du travail: cas des entreprises labellisées RSE par la CGEM. Dans *25ème congrès de l'AGRH, Modèles de la GRH francophone dans le contexte global. Visions et Perspectives pour le 21ème siècle* (pp. 1-13). Chester. Repéré à <http://www.agrh.fr/actes-des-congrs/>
- Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion? *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 1-27.
- Bernoux, P. (2009 [1985]). *La sociologie des organisations*. Paris : du Seuil.
- Bertrand, T. et Stimec, A. (2011). Santé au travail. Voyage en pays de lean management. *Revue française de gestion*, 5(214), 127-144. doi:10.3166/rfg.214.127-144
- Besnard, D., Boissières, I., Daniellou, F. et Villena, J. (2017). *La culture de sécurité. Comprendre pour agir*. Toulouse : Institut pour une culture de sécurité industrielle. Repéré à http://www.icsi-eu.org/documents/88/csi_2017-01_culture-securite_hd.pdf
- Besseyre des Horts, C.-H. (dir.). (2011). *RH au quotidien. 100 fiches*. Paris : Dunod.
- Bichon, A. (2006). Individualisation de la relation d'emploi et relations de travail coopératives. Dans *XVIIème congrès de l'AGRH. Le travail au coeur de l'AGRH* (pp. 1-16). Reims. Repéré à <http://www.agrh.fr/actes-des-congrs/>
- Bigi, M., Cousin, O., Méda, D., Sibaud, L. et Wieviorka, M. (2015). *Travailler au XXIe siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*. Kindle®, Paris : Robert Laffont.
- Blanchet, D. (2002). Le vieillissement de la population active: ampleur et incidence. *Économie et Statistique*, 355-356, 123-138. doi:10.1017/S0035336100123196
- Bohle, P. et Tilley, A. J. (1989). The impact of night work on psychological well-being. *Ergonomics*, 32(9), 1089-99. doi:10.1080/00140138908966876
- Boissières, I. et Garrigou, A. (2010). La contribution de l'ergonome aux simulations organisationnelles: exemple dans une entreprise de pétrochimie. Dans *Actes des*

- Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. L'ergonome et les gestionnaires de ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail* (pp. 67-74). Bordeaux : Département d'Ergonomie ENSC - IPB.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris : Les Éditions de minuit.
- Bonnardel, R. (1946 [1943]). *L'adaptation de l'Homme à son métier. Étude de psychologie sociale et industrielle*. Paris : PUF.
- Bonnet, M., Savall, H. et Zardet, V. (2006). Lien entre GRH et contrôle de gestion dans le domaine de la santé au travail. Exemple d'une recherche-intervention centrée sur la prévention des troubles musculo-squelettiques. Dans *XVIIème congrès de l'AGRH. Le travail au coeur de l'AGRH* (pp. 1-16). Reims. Repéré à <http://www.agrh.fr/actes-des-congrs/>
- Bouisset, S. (2013). L'émergence de l'ergonomie francophone et la fondation de la SELF : 1945-1963. Dans A. Drouin, B. Arnaud-Ronssin, S. Bouisset, C. Grosse, H. Monod, M. Pottier et J.-C. Sperandio (dir.), *Ergonomie. Travail, Conception, Santé. Cinquantenaire de la Société d'Ergonomie de Langue Française 1963-2013* (pp. 33-47). Toulouse : Octarès.
- Bourgeois, F. et Hubault, F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions. *Activités*, 2(1), 19-36. doi:10.4000/activites.1561
- Bourgeois, F., Lemarchand, C., Hubault, F., Brun, C., Polin, A. et Faucheux, J.-M. (2000). *Troubles musculosquelettiques et travail. Quand la santé interroge l'organisation*. Lyon : ANACT.
- Bournois, F. et Brabet, J. (1993). Les connaissances en gestion des ressources humaines. Réflexion sur leurs modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles. Dans J. Brabet (dir.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?* (pp. 15-38). Paris : Economica.
- Bournois, F., Livian, Y.-F. et Thomas, J. (1993). Les nouvelles perspectives de la recherche. Dans J. Brabet (dir.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?* (pp. 213-247). Paris : Economica.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New-York : Harper & Row.
- Boyer, A., Scotto, M. J. et Tiffon, H. (2014). *En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines ? Working Paper Series*. Paris. Repéré à <http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>
- Brabet, J. (1993). La gestion des ressources humaines en trois modèles. Dans J.

- Brabet (dir.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?* (pp. 69-141). Paris : Economica.
- Brief, A. P. et Aldag, R. J. (1976). Correlates of role indices. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 468-472. doi:10.1037/0021-9010.61.4.468
- Bruno, A.-S., Geerkens, É., Hartzfeld, N. et Omnès, C. (2012). Une santé négociée ou les limites de la gestion assurantielle du risque professionnel : la France au regard d'autres pays industrialisés (XIXe-XXe siècles). Dans C. Courtet et M. Gollac (dir.), *Risques du travail, la santé négociée* (pp. 35-49). Paris : La Découverte.
- Bucciarelli, L. L. (1988). An ethnographic perspective on education. *Design Studies*, 9(3), 159-168. doi:10.1016/0142-694X(88)90045-2
- Byars, L. et Rue, L. (2006). *Human Resource Management*. New-York : McGraw-Hill/Irwin.
- Calvez, V. (2013). Les paradoxes de la sérendipité dans les organisations. *Humanisme et Entreprise*, 3(313), 87-104. doi:10.3917/hume.313.0087
- Campoy, É., Maclouf, É., Mazouli, K. et Neveu, V. (2011). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Pearson.
- Carballeda, G. (1997a). *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail* (Thèse de doctorat, CNAM Paris).
- Carballeda, G. (1997b). Les cadres des travailleurs en difficulté. *Performances humaines & techniques*, nov.-déc.(91), 11-15.
- Carballeda, G. et Garrigou, A. (2001). Derrière le « stress », un travail sous contraintes. Dans P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture* (pp. 89-105). Paris : La Découverte. Repéré à <http://www.cairn.info/cadres-la-grande-rupture-9782707134721-page-89.htm>
- Caroly, S. (2001). *Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de la poste* (Thèse de doctorat, École Pratique des Hautes Études). Repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01313728/document>
- Caroly, S. (2010). *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail* (Habilitation à diriger des recherches, Bordeaux 2). Repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00464801/document>
- Caroly, S. (2013). Les conditions pour mobiliser les acteurs de la prévention des TMS : construire du collectif de travail entre pairs pour développer le métier et favoriser le travail collectif pluri-professionnel. Le cas des médecins du travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 15(2). Repéré à <http://pistes.revues.org/3400>

- Caroly, S. et Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie Constructive* (pp. 33-46). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2013.01.0033
- Caroly, S. et Clot, Y. (2004). Du travail collectif au collectif de travail développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi*, (88), 43-56.
- Caroly, S., Depincé, D. et Lecaille, P. (2008). As dinâmicas colectivas de concepção da organização e do trabalho durante a inovação organizacional. *Laboreal*, IV(2), 28-36. Repéré à http://www.laboreal.up.pt/files/articles/2008_12/pt/28-36pt.pdf
- Cézard, M. et Hamon-Cholet, S. (1999). Efforts et risques au travail en 1998. *Premières synthèses DARES*, 99.04(16.1). doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Chabanas, N. et Vergeau, E. (1996). Nationalisations et privatisations depuis 50 ans. *INSEE*, (440). Repéré à <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/handle/1/892>
- Chakor, T. (2014). Les risques psychosociaux au travail entre approche restrictive et approche élargie : héritage historique de la « longue marche des risques professionnels » en France. Dans *25ème congrès de l'AGRH, Modèles de la GRH francophone dans le contexte global. Visions et Perspectives pour le 21ème siècle* (pp. 1-23). Chester. Repéré à <http://www.agrh.fr/actes-des-congrs/>
- Chakor, T., Abord de Châtillon, E. et Bachelard, O. (2015). La santé et sécurité au travail au sein des congrès de la communauté AGRH : retour sur 25 ans de travaux et perspectives futures de recherche. *@GRH*, 2(15), 127-165. doi:10.3917/grh.152.0127
- Chapman, K. et Edmond, H. (2000). Mergers/Acquisitions and Restructuring in the EU Chemical Industry: Patterns and Implications. *Regional Studies*, 34(8), 753-767. doi:10.1080/00343400050192847
- Chappert, F. et Théry, L. (2014). Appréhender les inégalités de genre dans l'intervention en entreprise. Dans *Ergonomie et Développement pour tous. 49e congrès de la SELF* (pp. 258-262). La Rochelle.
- Charue, F. (1995). Management de projet et industrie chimique : le cas de Rhône Poulenc. Dans G. Bram, F. Chamozi, A. Fuchs, A. Grelon, C. Lanciano-Morandat et L. Mordenti (dir.), *La chimie dans la société. Son rôle, son image* (vol. 1, pp. 289-306). Paris : L'Harmattan. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Chassaing, K. (2008). L'analyse des gestuelles, une ressource pour transmettre les savoirs : les gestes dans le coffrage de ponts d'autoroute. *2e congrès francophone sur les TMS du membre supérieur*. Repéré à <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/5-4-Chassaing.pdf>
- Chassaing, K., Daniellou, F., Davezies, P. et Duraffourg, J. (2011). *Recherche-*

- Action*: « *Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action* ». *Rapport Final*. Repéré à <http://www2.emergences.fr/fr/wp-content/uploads/2011/01/emergencesrapportfinal.pdf>
- Chézeau, J.-M. (2010). Repères chronologiques. Dans N. Stoskopf et P. Lamard (dir.), *L'industrie chimique en question* (pp. 297-302). Paris : Picard. doi:10.3917/pica.stosk.2010.01.0297
- Chimie: record pour les fusions-acquisitions. (2016). *Lefigaro.fr*. Repéré à <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2016/03/23/97002-20160323FILWWW00126-chimie-record-pour-les-fusions-acquisitions.php>
- Christol, J. et Mazeau, M. (2016 [1991]). L'arbre et la forêt – Les interrogations de l'ergonomie sur le management. Dans M. Christol-Souviron, S. Leduc, A. Drouin et P. Étienne (dir.), *Performances humaines & techniques. D'hier vers aujourd'hui* (pp. 267-273). Toulouse : Octarès.
- Clot, Y. (2000). *La fonction psychologique du travail*. PUF.
- Clot, Y. (2001). Éditorial. *Éducation permanente*, 1(146), 7-16.
- Clot, Y. (2004). Travail et sens du travail. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 317-331). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2004.01.0317
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2010). Pouvoir d'agir: de l'action au mot, du mot au concept. Dans F. Hubault (dir.), *Pouvoir d'agir et Autorité dans le travail. Séminaire Paris 1, 2-3-4 juin 2008* (pp. 15-29). Toulouse : Octarès.
- Clot, Y. (2012). Le travail soigné , ressort pour une nouvelle entreprise. *La nouvelle revue du travail*, (1). doi:10.4000/nrt.108
- Clot, Y. (2013). L'aspiration au travail bien fait. *Le journal de l'école de Paris du management*, 99, 23-28.
- Clot, Y. (2015 [2010]). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Clot, Y., Béguin, P. et Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *Activités*, 1(2), 35-49. doi:10.4000/activites.1237
- Cloutier, E., Fournier, P.-S., Ledoux, É., Gagnon, I., Beauvais, A. et Vincent-Genod, C. (2012). *La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés : comment soutenir cette approche dynamique de formation dans les milieux de travail*.
- Commeiras, N., Fournier, C. et Loubès, A. (2003). Les tensions de rôle, la surcharge de travail et le système de contrôle: des déterminants de l'opportunité

- d'innovation dans le travail? Une étude empirique auprès des managers de rayon. Dans *14ème Congrès de l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines* (pp. 813-829). Repéré à <http://www.chaires-iae-grenoble.fr/commun/pdf/documents/2003commeirasFournierLoures035084254.pdf>
- Commission européenne. (2011). Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. Dans *Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions*. Bruxelles. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Corporate Corruption of Science. (2005). *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 11(4-special issue), 331-458.
- Cosier, R. A. et Schwenk, C. R. (1990). Agreement and thinking alike: ingredients for poor decisions. *Academy of Management Executive*, 4(1), 69-74. doi:10.5465/AME.1990.4274710
- Cousin, O. (2004). Travail et autonomie. Dans *Les cadres au travail* (pp. 23-56). Paris : La Découverte.
- Cousin, O. (2006). Le sens du travail dans un contexte de dérégulation : le cas des cadres d'entreprise. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 37(2), 141-163. doi:10.4000/rsa.577
- Cousin, O. (2008). *Les cadres à l'épreuve du travail*. Kindle®, Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- Cousin, O. (2009). Les cadres face aux mutations du travail. *Éducation permanente*, (178), 25-36.
- Coutarel, F. (2004). *La prévention des troubles musculo-squelettiques en conception : quelles marges de manoeuvre pour le déploiement de l'activité?* (Thèse de doctorat, Université Bordeaux 2). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00821248/document>
- Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N. et Daniellou, F. (2015). Marge de manoeuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le travail humain*, 78(1), 9-29. doi:10.3917/th.781.0009
- Coutarel, F. et Petit, J. (2013). Prévention des TMS et développement du pouvoir d'agir. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (pp. 175-190). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2013.01.0175
- Crozier, M. et Friedberg, E. (2014 [1977]). *L'acteur et le système*. Paris : du Seuil.
- Cru, D. (1988). Collectif et travail de métier. Dans C. Dejours (dir.), *Plaisir et*

souffrance dans le travail (pp. 43-49). Paris : AOCIP.

- Daniellou, F. (1988). Ergonomie et démarche de conception dans les industries de processus continus. Quelques étapes clés. *Le travail humain*, 51(2), 185-194. Repéré à <http://www.jstor.org/sci-hub.ac/stable/40657490>
- Daniellou, F. (1996). La construction de l'intervention ergonomique. Dans *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'Ergonomie. La construction de l'intervention ergonomique*. (pp. 6-17).
- Daniellou, F. (1997). L'activité des cadres : quelles modélisations pour l'action des ergonomes. *Performances humaines & techniques*, nov.-déc.(91), 7.
- Daniellou, F. (1998a). Évolutions de l'ergonomie francophone : théories, pratiques, et théories de la pratique. Dans M.-F. Dessaigne et I. Gaillard (dir.), *Des évolutions en ergonomie...* (pp. 37-54). Toulouse : Octarès.
- Daniellou, F. (1998b). Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique. Dans *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'Ergonomie. Participation, représentation, décisions dans l'intervention ergonomique* (pp. 3-15).
- Daniellou, F. (1998c). Une contribution au nécessaire recensement des « repères pour affronter les TMS ». Dans F. Bourgeois (dir.), *TMS et évolution des conditions de travail. Les actes du séminaire de Paris 1998* (pp. 35-47). ANACT.
- Daniellou, F. (1999 [1992]). *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception*. Bordeaux : Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes.
- Daniellou, F. (2004). L'ergonomie dans la conduite de projets de conception de systèmes de travail. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 359-373). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2004.01.0359
- Daniellou, F. (2006a). « Je me demanderais ce que la société attend de nous... » À propos des positions épistémologiques d'Alain Wisner. *Travailler*, 1(15), 23-38. doi:10.3917/trav.015.0023
- Daniellou, F. (2006b). Entre expérimentation réglée et expérience vécue : Les dimensions subjectives de l'activité de l'ergonome en intervention. *Activités*, 3(1), 1-18. Repéré à <http://www.activites.org/v3n1/daniellou.pdf>
- Daniellou, F. (2008). Diversité des domaines d'intervention, nouvelles pratiques de l'ergonomie, qu'avons-nous encore en commun ? Dans *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. (pp. 11-22). Bordeaux.
- Daniellou, F. (2010). L'ergonome et les gestionnaires de ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail. Dans *Actes des Journées de*

- Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. L'ergonome et les gestionnaires de ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail* (pp. 11-28). Bordeaux : Département d'Ergonomie ENSC - IPB.
- Daniellou, F. (2012). *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle. Des questions pour progresser. Les cahiers de la sécurité industrielle* (vol. 3). FONCSI. Repéré à <https://www.foncsi.org/fr/publications/collections/cahiers-securite-industrielle/FHO-questions-pour-progresser/CSI-FHO-diagnostic.pdf>
- Daniellou, F. (2013). Les facteurs humains et organisationnels dans les projets de conception d'un système à risques. *Cahiers de la Sécurité Industrielle*. doi:10.3406/mcm.1987.945
- Daniellou, F. (dir.). (2015a). *L'ergonomie en quête de ses principes*. Toulouse : Octarès.
- Daniellou, F. (2015b). Les nouveaux défis épistémologiques pour l'ergonomie, vingt ans après. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*. Toulouse : Octarès.
- Daniellou, F. et Chassaing, K. (2014). Introduction. L'ergonome et le travail des managers. Dans *Actes des 21e Journées de Bordeaux sur la pratique de l'Ergonomie* (pp. 5-29). Bordeaux. Repéré à <http://www.jdb-ergonomie.fr/actes.html>
- Daniellou, F., Simard, M. et Boissières, I. (2010). Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle. Un état de l'art. *Les cahiers de la sécurité industrielle*. Repéré à <http://www.icsi-eu.org/docs/documents/csi1002-fhos-etat-de-l-art.pdf>
- Daniellou, F. et Six, F. (2000). Les ergonomes, les prescriptions et les prescripteurs. Dans *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Les ergonomes, les prescripteurs et les prescriptions* (pp. 2-21). Bordeaux : Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes.
- DARES. (2008). Négociation collective et grèves dans le secteur marchand en 2006 : la question salariale au centre des négociations d'entreprise et des grèves. *Premières synthèses informations*, 3(27). Repéré à <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2008.07-27.3-2.pdf>
- DARES. (2010). Négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2008. *DARES Analyses*, (33), 1-12.
- DARES. (2014a). Conditions de travail : reprise de l'intensification du travail chez les salariés. *DARES Analyses*, (49). Repéré à <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-049.pdf>
- DARES. (2014b). Négociation collective et grèves en 2012 : la négociation toujours

- soutenue par des incitations légales, légère diminution des grèves. *DARES Analyses*, (89). Repéré à <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-089.pdf>
- DARES. (2015). Des négociations collectives plus orientées vers l'emploi en 2013. *DARES Analyses*, (94). Repéré à <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2015-094.pdf>
- DARES. (2016). Les questions fréquemment posées sur l'enquête ACEMO-DSE relative au « dialogue social en entreprise », 1-8. Repéré à http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/FAQ_Acemo_sur_le_Dialogue_Social_en_Entreprise.pdf
- Darses, F., Détienne, F. et Visser, W. (2004). Les activités de conception et leur assistance. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 545-563). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2004.01.0545
- Darses, F. et Falzon, P. (1996). La conception collective: une approche de l'ergonomie cognitive. Dans G. Terssac (de) et E. Friedberg (dir.), *Coopération et Conception* (pp. 123-135). Toulouse : Octarès. Repéré à http://www.minnd.fr/wp-content/uploads/2015/03/concep_collect_96-Darses-Falzon.pdf
- Darses, F. et Reuzeau, F. (2004). Participation des utilisateurs à la conception des systèmes et dispositifs de travail. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 405-420). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2004.01.0405
- Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail. *Le Travail Humain*, 58(1), 1-16. Repéré à <http://www.jstor.org/stable/40659890>
- Dejours, C. (2009). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : du Seuil.
- Delgoulet, C. et Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences: une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (pp. 19-32). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2013.01.0017
- Delteil, V. et Genin, É. (2004). Les nouvelles frontières temporelles. Dans A. Karvar et L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail* (pp. 39-56). Paris : La Découverte.
- DeNisi, A. S., Wilson, M. S. et Biteman, J. (2014). Research and practice in HRM: A historical perspective. *Human Resource Management Review*, 24(3), 219-231. doi:10.1016/j.hrmr.2014.03.004
- Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue française de gestion*, 1(142), 65-84. doi:10.3166/rfg.142.65-84

- Detchessahar, M. (2009). *Étude SORG: Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail: l'enjeu de la parole au travail*. Repéré à http://www.agence-nationale-recherche.fr/fileadmin/user_upload/documents/uploaded/2009/SEST2005/37detchessahar.pdf
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue française de gestion*, 5(214), 89-105. doi:10.3166/rfg.214.89-105
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 1(19), 57-80. doi:10.3917/neg.019.0057
- Detchessahar, M. (2014). File rouge : L'ergonome et le travail des managers. Dans *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. L'ergonome et le travail des managers* (pp. 106-115).
- Detchessahar, M., Devigne, M., Grevin, A. et Stimec, A. (2012). Santé et souffrance au travail, le management en question. Contribution au débat sur les excès et les déficits du management : trois études de cas dans des établissements de santé. Dans P. Bardelli et J. Allouche (dir.), *La souffrance au travail: quelle responsabilité de l'entreprise?* (pp. 293-318). Paris : Armand Colin. doi:10.3917/arco.barde.2012.01.0293
- Detchessahar, M., Devigne, M. et Stimec, A. (2010). Les modes de régulation du travail et leurs effets sur la santé des salariés: deux établissements d'accueil des personnes âgées en quête de management. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 13(4), 39-74. Repéré à <http://leg2.u-bourgogne.fr/rev/134074.pdf>
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A. et Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations? *@Grh*, 16(3), 63-89. doi:10.3917/grh.153.0063
- Dévolvé, N. (1984). Ergonomie et toxicologie. *Le travail humain*, 47(3), 227-235. Repéré à <http://www.jstor.org/stable/40657283>
- DGT. (2015). *L'inspection du travail en France en 2013*. Repéré à http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_IT_2013_Web.pdf
- Dieumegard, G., Saury, J. et Durand, M. (2004). L'organisation de son propre travail : une étude du cours d'action de cadres de l'industrie. *Le travail humain*, 67(2), 157-179. doi:10.3917/th.672.0157
- Doppler, F. (2004). Travail et santé. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 67-82). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2004.01.0067
- Douillet, P., Fauconnier, D., Pépin, M. et Schweitzer, J.-M. (2006). Des coûts aux

- risques stratégiques : essai d'approche économique de la problématique des troubles musculo-squelettiques. Dans *XVIIème congrès de l'AGRH. Le travail au coeur de l'AGRH* (pp. 1-16). Reims. Repéré à <http://www.agrh.fr/actes-des-congrs/>
- Douillet, P. et Sahler, B. (2006). La prévention des risques psychosociaux au travail : un défi stratégique pour les DRH. Dans *XVIIème congrès de l'AGRH. Le travail au coeur de l'AGRH* (pp. 1-13). Reims. Repéré à <http://www.agrh.fr/actes-des-congrs/>
- Drucker, P. (1993 [1954]). *The Practice of Management*. New-York : Harper Collins.
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. Une combinaison gagnante. *Revue française de gestion*, 1(238), 59-85. doi:10.3166/rfg.238.59-85
- Dugué, B. (2005). *Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*. Toulouse : Octarès.
- Dugué, B. et Petit, J. (2009). La reconstitution a posteriori de l'activité de travail : des enjeux et des difficultés méthodologiques. Le cas des situations de retour dans l'emploi après une longue absence.
- Dugué, B., Petit, J. et Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12(3), 1-22. Repéré à <http://pistes.revues.org/2767>
- Dul, J. et Neumann, W. P. (2009). Ergonomics contributions to company strategies. *Applied Ergonomics*, 40(4), 745-752. doi:10.1016/j.apergo.2008.07.001
- Durkheim, É. (2010 [1895]). *Les règles de la méthodologie sociologique*. Paris : Flammarion.
- Duyck, J.-Y. (2005). Le DRH de demain : d'où vient-il ? *Management & Avenir*, 2(4), 201-220. doi:10.3917/mav.004.0201
- Escouteloup, J., Martin, C. et Daniellou, F. (1995). L'ergonome et la maîtrise d'ouvrage. *Performances Humaines & Techniques*, nov.-déc.(79), 18-20.
- ESSCA/Bodet. (2009). *Baromètre RH ESSCA/Bodet. « Quel DRH êtes-vous ? »*
Repéré à <http://www.barometrerh.com/wp-content/uploads/2014/06/telechargements/rapport-resultats-barometre-rh-2009.pdf>
- ESSCA/Bodet. (2013). *Baromètre RH ESSCA/Bodet Software. « Portrait d'une fonction RH informatisée »*. Repéré à <http://www.barometrerh.com/wp-content/uploads/2014/06/Rapport-Baromètre-RH-2013.pdf>
- Falzon, P. (1993). Médecin, pompier, concepteur : l'activité cognitive de l'ergonome.

- Performances Humaines et Techniques*, (66), 35-45. Repéré à http://ergonomie.cnam.fr/equipe/falzon/articles_pf/medecin_pompier_93.pdf
- Falzon, P. (1994). Les activités méta-fonctionnelles et leur assistance. *Le travail humain*, 1(57), 1-23. Repéré à http://ergonomie.cnam.fr/equipe/falzon/articles_pf/activ_meta_fonct_assist_94.pdf
- Falzon, P. (1998). La construction des connaissances en ergonomie: éléments d'épistémologie. Dans M. F. Dessaigne et I. Gaillard (dir.), *Des évolutions en ergonomie* (pp. 1-16). Toulouse : Octarès.
- Falzon, P. (2004). Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 15-35). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2004.01.0015
- Falzon, P. (dir.). (2013a). *Ergonomie constructive*. Paris : PUF.
- Falzon, P. (2013b). Pour une ergonomie constructive. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (pp. 1-15). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2013.01.0001
- Falzon, P. (2015 [1996]). Des objectifs de l'ergonomie. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (pp. 209-217). Toulouse : Octarès. Repéré à http://ergonomie.cnam.fr/equipe/falzon/articles_pf/objectifs_ergo_96.pdf
- Falzon, P. et Mas, L. (2007). Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes. Dans M. Zouinar, G. Valléry et M.-C. Le Port (dir.), *42e congrès de la SELF. Ergonomie des produits et des services* (pp. 1-9). Toulouse : Octarès. Repéré à http://ergonomie.cnam.fr/equipe/falzon/articles_pf/les_objectifs_ergo_07.pdf
- Falzon, P. et Sauvagnac, C. (2004). Charge de travail et stress. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (vol. 35, pp. 175-190). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2004.01.0175
- Falzon, P., Sauvagnac, C., Mhamdi, A. et Darses, F. (1997). Transformer le travail : de quelques études d'activités méta-fonctionnelles collectives. Dans *XXXII congrès de la SELF. Recherche, pratique, formation en ergonomie* (pp. 573-580). Groupe d'Ergonomie de la Région Rhône-Alpes.
- Faurie, I. (2011). Quand le vieillissement réinterroge l'emploi et le travail. *Relief*, (33), 23-36. Repéré à http://www.cereq.fr/content/download/1235/14928/file/relief33_p23.pdf
- Faverge, J.-M., Leplat, J. et Guiguet, B. (1958). *L'adaptation de la machine à l'Homme*. Paris : PUF.

- Fayol, H. (1917 [1916]). *Administration industrielle et générale [livre électronique]*. Paris : Dunod et Pinat. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Festinger, L. (2017 [1957]). *Une théorie de la dissonance cognitive* (traduit par H. Vassine). Livre électronique, Paris : Enrick.
- Fisher, C. D. et Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320-333. doi:10.1037/0021-9010.68.2.320
- Fitts, P. M., Chapanis, A., Frick, C., Garner, R., Gebbard, J. W., Grether, W. F., ... Williams, A. C. (1951). *Human engineering for an effective air navigation and traffic control system (ATI 133 954)*. Ohio State University. Repéré à www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADB815893
- Fitts, P. M. et Jones, R. E. (1947). *Psychological aspects of instrument display. Analysis of 270 « pilot-error » experiences in reading and interpreting aircraft instruments (Report No. TSEAA-694-12A)*. Aero Medical Laboratory, Air Materiel Command, U.S. Air Force. Dayton. Repéré à <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a800143.pdf>
- Floyd, S. W. et Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, 8(4), 47-57. doi:10.5465/AME.1994.9412071702
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K. et Moore, R. K. (2000). Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model. *Behavioral Research in Accounting*. Repéré à https://www.researchgate.net/profile/Jagdip_Singh/publication/228307795_Antecedents_and_Consequences_of_Burnout_in_Accounting_Beyond_the_Role_Stress_Model/links/00463529f17f943472000000/Antecedents-and-Consequences-of-Burnout-in-Accounting-Beyond-the-Role
- Folkard, S. (1997). Black times: Temporal determinants of transport safety. *Accident Analysis and Prevention*, 29(4), 417-430. doi:10.1016/S0001-4575(97)00021-3
- Fombonne, J. (2001). *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises : France, 1830-1990*. Paris : Vuibert.
- Forêt, J. et Lantin, G. (1971). The Sleep of Railway Engineers. Dans Colquhoun (dir.), *Aspects of Human Efficiency* (pp. 273-282). Londres : English Universities Press.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. et Zempel, J. (1996). Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63. Repéré à <http://www.jstor.org/stable/256630>
- Gambotti, O., Khomany, H., Nahon, S. et Quériaud, C. (2016). Comment

- questionner la légitimité des acteurs dans un projet de conception ? Pourquoi pas des pronostics d'exploitation ? Dans S. Leduc et G. Valléry (dir.), *Actes du 51ème Congrès de la SELF. Quelles évolutions à la croisée d'une discipline et d'un métier ?* (pp. 371-385). Marseille. Repéré à http://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2017/03/Actes_version_intégrale.pdf
- Garrigou, A. (1992). *Les apports des confrontations d'orientations socio-cognitives au sein de processus de conception participatifs : le rôle de l'ergonomie* (Thèse de doctorat, CNAM Paris).
- Garrigou, A. (2011). *Le développement de l'ergotoxicologie : une contribution de l'ergonomie à la santé au travail* (Habilitation à diriger des recherches). Bordeaux 2.
- Garrigou, A., Baldi, I. et Dubuc, P. (2008). Apports de l'ergotoxicologie à l'évaluation de l'efficacité réelle des EPI devant protéger du risque phytosanitaire : de l'analyse de la contamination au processus collectif d'alerte. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 10(1), 1-17. Repéré à <https://pistes.revues.org/2137>
- Garrigou, A. et Peissel-Cottenaz, G. (2004). Contribution à la découverte du métier des préventeurs et à la caractérisation de leurs besoins en formation continue, 187. Repéré à <http://securite.pagesperso-orange.fr/preventeurs.pdf>
- Garrigou, A., Thibault, J.-F., Jackson, M. et Mascia, F. (2001). Contributions et démarche de l'ergonomie dans les processus de conception. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne]*, 3(2). Repéré à <http://pistes.revues.org/3725>
- Garza (de la), C. et Weill-Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. Dans T. H. Benchekroun et A. Weill-Fassina (dir.), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 217-234). Toulouse : Octarès.
- Gasparo (de), S., Debuc, T. et Guyon, M. (2016). Quand les ergonomes se mêlent de la performance. Dans *51e Congrès de la SELF* (pp. 4-15). Repéré à <http://www.atemis-lir.fr/wp-content/uploads/2016/11/De-Gasparo-et-al.-Quand-les-ergonomes-SELF-2016-1.pdf>
- Gaudart, C., Delgoulet, C. et Chassaing, K. (2008). La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP : approche ergonomique des enjeux et des déterminants. *Activités*, 5(2). Repéré à <http://activites.revues.org/2013>
- Gaudart, C., Petit, J., Dugué, B., Daniellou, F., Davezies, P. et Théry, L. (2012). Impacting working conditions through trade union training. *Work*, 41(2), 165-175. doi:10.3233/WOR-2012-1281
- Gautronneau, F. et Libgot, S. (2010). De l'ergonomie à la gestion du travail : une

- démarche précoce pour prévenir les situations de handicap au travail. Dans *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. L'ergonome et les gestionnaires de ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail* (pp. 59-65). Bordeaux : Département d'Ergonomie ENSC - IPB.
- Geuser (de), F. (2007). Pour une ergonomie de gestion : de la santé des managers à la santé des entreprises. Dans J.-C. Sardas, D. Giaucque et A. M. Guénette (dir.), *Comprendre et organiser : quels apports des sciences humaines et sociales ?* (pp. 269-294). Paris : L'Harmattan.
- Ghram, R. (2011). *Du suivi de l'atelier à la prise de décision stratégique. Le cas du travail du dirigeant d'une entreprise off-shore en Tunisie* (Thèse de doctorat). Lille 3.
- Giard, V. et Midler, C. (1993). *Pilotages de projet et entreprises. Diversités et convergences*. Paris : Economica.
- Gilbert, P., Le Boulaire, M. et Krylov, V. (2014). Le modèle de GRH internationale « à la française ». Une mise à l'épreuve en Chine et de la Russie. Dans *25ème congrès l'AGRH, Modèles de la GRH francophone dans le contexte global. Visions et Perspectives pour le 21ème siècle* (pp. 1-16). Chester. Repéré à <http://www.agrh.fr/actes-des-congrs/>
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : élément de théorie et de méthode. Dans A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologie et sciences de gestion* (pp. 141-182). Paris : Economica. Repéré à <http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2009-02-17-1493.pdf>
- Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 13-33). Paris : Dunod.
- Glauser, M. J. (1984). Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis. *Human Relations*, 37(8), 613-643. doi:10.1177/001872678403700804
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1 : la présentation de soi* (traduit par A. Accardo). Paris : Les Éditions de minuit.
- Gollac, M. (1997). Des chiffres insensés ? Pourquoi et comment on donne un sens aux données statistiques. *Revue Française de Sociologie*, 38(1), 5-36. doi:10.2307/3322371
- Gotteland-Agostini, C., Pueyo, V. et Béguin, P. (2015). Concevoir des cadres pour faire et faire faire : l'activité d'encadrement dans une entreprise horticole. *Activités*, 12(1), 24-45. Repéré à <http://www.activites.org/v12n1/gotteland.pdf>
- Granaux, S. (2010). *Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail*

- (CHSCT) dans les établissements de fabrication de produits chimiques. *Étude comparative des pratiques d'une institution de santé au travail méconnue* (Thèse de doctorat, École des Hautes Études en Sciences Sociales).
- Gravel, S., Lortie, M., Henriette, B. et Dubé, J. (2013). *L'interaction entre les problèmes de gestion des ressources humaines et de santé et de sécurité au travail. Étude de cas*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Grosdemouge, L. et Dugué, B. (2014). Les responsables de ressources humaines sont aussi des travailleurs. L'expérience d'une intervention auprès d'une direction centrale des ressources humaines dans un groupe de l'industrie chimique. Dans *Actes du 45e congrès annuel de l'ACE*.
- Grosdemouge, L., Grivel, R. et Massoni, D. (2014). Ergonomes et responsables des ressources humaines dans la conduite d'une démarche de prévention de la pénibilité. Dans *21e Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, 19, 20 et 21 mars 2014* (pp. 57-62). Repéré à <https://jdb-ergonomie.fr/media/actes/ActesJDB2014.pdf>
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, A. (1997). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*. Lyon : ANACT.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, A. (2007 [1991]). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*. Lyon : ANACT.
- Guilbert, L. et Lancry, A. (2007). *L'analyse des activités des cadres: l'intérêt de la triangulation des méthodes. Le travail humain* (vol. 70). doi:10.3917/th.704.0313
- Guillot-Soulez, C. (2015). *La gestion des ressources humaines* (8^e édition). Issy-les-Moulineaux : Gualino-Lextenso.
- Halberg, F. (1963). Circadian (about twenty-four-hour) rhythms in experimental medicine [Abridged]. *Proceedings of the Royal Society of Medicine*, 56(4), 253-257. doi:10.1177/003591576305600404
- Hardell, L., Walker, M. J., Walhjalt, B., Friedman, L. S. et Richter, E. D. (2007). Secret ties to industry and conflicting interests in cancer research. *American Journal of Industrial Medicine*, 50(3), 227-233. doi:10.1002/ajim.20357
- Hardin, J. S., Sarkis, G. et P.C. URC. (2015). Network Analysis with the Enron Email Corpus. *Journal of Statistics Education*, 23(2), 1-27. Repéré à <http://ww2.amstat.org/publications/jse/v23n2/hardin.pdf>
- Haslinda, A. (2009). Evolving Terms of Human Resource Management and Development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180-186. Repéré à <http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt2/sayi9pdf/haslinda.pdf>

- Healy, D., Minors, D. S. et Waterhouse, J. M. (1993). Shiftwork, helplessness and depression. *Journal of Affective Disorders*, 29(1), 17-25. doi:10.1016/0165-0327(93)90114-Y
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. et Wilpert, B. (2004). *Organizational Participation. Myth and Reality*. Livre électronique, New-York : Oxford University Press.
- Hendrick, H. W. (1991). Ergonomics in organizational design and management. *Ergonomics*, 34(6), 743-756. doi:10.1080/00140139108967348
- Herzberg, F. (1971 [1966]). *Work and the Nature of Man* (5^e édition). Livre électronique, New-York : World Publishing Company. Repéré à <https://archive.org/details/worknatureofman00herz>
- Herzberg, F. (1976). *The managerial choice. To be efficient and to be human*. Livre électronique, Homewood : Dow Jones-Irwin. Repéré à <https://archive.org/stream/managerialchoice00herz#page/n5/mode/2up>
- Hollnagel, E. (2006). *Barriers and accident prevention*. Aldershot : Ashgate.
- Hollnagel, E., Woods, D. D. et Leveson, N. (dir.). (2006). *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*. Burlington, Aldershot : Ashgate.
- Hubault, F. (1994). Défi de crise : rappeler l'ergonomie à l'exigence de son étymologie. *Performances Humaines & Techniques, Hors série*, 2-9.
- Hubault, F. (2005). Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? Dans *Activités, travail, ressources humaines : parle-t-on de la même chose ? Les stratégies du changement en question. Séminaire Paris 1, 1-2-3 juin 2004* (pp. 1-14). Toulouse : Octarès.
- Hubault, F. (2006). Le travail, un défi pour la GRH. Dans *XVII^e congrès de l'AGRH. Le travail au coeur de l'AGRH* (pp. 1-14). Reims. Repéré à <http://www.agrh.fr/actes-des-congrs/>
- Hubault, F., Noulin, M. et Rabit, M. (1996). L'analyse du travail en ergonomie. Dans P. Cazamian, F. Hubault et M. Noulin (dir.), *Traité d'ergonomie* (pp. 289-309). Toulouse : Octarès.
- Huff, J. (2007). Industry influence on occupational and environmental public health. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13(1), 107-117. doi:10.1179/oeh.2007.13.1.107
- Igalens, J. (1999). Cent ans de gestion du travail. *Revue Française de Gestion, nov.-déc.*(126), 14-23.
- Igalens, J. (2012). Préface. Tous DRH, la logique du partage de la fonction. Dans J.-M. Peretti (dir.), *Tous DRH* (pp. 15-21). Paris : Eyrolles.
- INSEE. (2016). Emplois salariés trimestriels. Industrie chimique. Repéré à

<http://www.insee.fr/fr/bases-de-donnees/bsweb/serie.asp?idbank=001577262>

- Jackson, M. (1998). *Entre situations de gestions et situations de délibérations : l'action de l'ergonome dans les projets industriels* (Thèse de doctorat, CNAM Paris).
- Jackson, S. E. et Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78. doi:10.1016/0749-5978(85)90020-2
- Jeantet, A. (1998). Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception. *Sociologie du travail*, 40(3), 291-316. Repéré à <http://www.jstor.org/stable/43150316>
- Jeantet, A., Tiger, H., Vinck, D. et Tichkiewitch, S. (1996). La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit. Dans G. Terssac (de) et E. Friedberg (dir.), *Coopération et conception* (pp. 87-100). Toulouse : Octarès. Repéré à <https://www.researchgate.net/publication/235255585>
- Journé, B. et Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11(1), 27-55. doi:10.3138/sim.8.1.001
- Judon, N. (2017). *Rendre possible un espace intermédiaire de dialogue pour co-construire de nouvelles solutions de prévention dans un contexte d'incertitude. Cas des travaux de revêtements routiers* (Thèse de doctorat). Université de Bordeaux.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoeck, J. D. et Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. Livre électronique, New-York : J. Wiley & Sons. Repéré à https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Conflictandambiguity_2214_.PDF
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218. doi:10.1016/j.hrmr.2014.03.003
- Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan.
- Kerguelen, A. (2013). Actogram-Kronos 2 pour mac. Octarès.
- King, L. W. (2008 [1915]). *The Code of Hammurabi*. Livre électronique, Brien K. Buckner. Repéré à <http://avalon.law.yale.edu/ancient/hamframe.asp>
- Kleiner, B. M. (2006). Macroergonomics: Analysis and design of work systems. *Applied Ergonomics*, (37), 81-89. doi:10.1016/j.apergo.2005.07.006

- Knutsson, A., Akerstedt, T., Jonsson, B. G. et Orth-Gomer, K. (1986). Increased risk of ischaemic heart disease in shift workers. *The Lancet*, 2(8498), 89-92. doi:10.1016/S0140-6736(86)91619-3
- Knutsson, A., Alfredsson, L., Karlsson, B., Akerstedt, T., Fransson, E. I., Westerholm, P. et Westerlund, H. (2013). Breast cancer among shift workers: Results of the WOLF longitudinal cohort study. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 39(2), 170-177. doi:10.5271/sjweh.3323
- Koontz, H. et O'Donnel, C. (1955). *Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions*. New-York, Toronto, Londres : McGraw-Hill. Repéré à <https://archive.org/details/principlesofmana00koon>
- La Treille, G. (1980). *La naissance des métiers en France, 1950-1975*. Presses universitaires de Lyon.
- Lahy, J.-M. (1921 [1916]). *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel*. Paris : Gauthier-Villars & Cie. Repéré à <https://archive.org/details/lesystmetaylor00lahy>
- Landry, A. (2008). *L'évaluation de l'intervention ergonomique: de la recherche évaluative à la proposition d'outils pour la pratique*. Bordeaux 2.
- Laneyrie, E. (2015). *Mobilisation des acteurs dans une démarche de prévention des troubles musculo-squelettiques et psycho-sociaux: un enjeu d'efficacité de l'intervention ergonomique. Le cas du secteur hospitalier* (Thèse de doctorat, Université de Grenoble). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01176421/document>
- Laneyrie, E., Caroly, S. et Descatha, A. (2015). Mobilization of workers in primary prevention, a condition for the efficiency of hospital-level intervention. Dans *19th Triennial Congress of the EIA, Melbourne 9-14 August 2015* (pp. 1-9). Repéré à <http://www.iea.cc/congress/2015/194.pdf>
- Langa, P. (1994). *Adaptation ou création de l'organisation du travail lors d'un transfert de technologie. Analyse de l'activité de l'encadrement et conception de l'organisation* (Thèse de doctorat, CNAM Paris).
- Langa, P. (1997). Le travail des cadres : un objet d'étude. *Performances Humaines & Techniques*, nov.-déc.(91), 25-30.
- Langa, P. et Rogalski, J. (1997). Activités des cadres et propriétés des situations : comparaison de deux sites en France et au Zaïre. *Le Travail Humain*, 60(3), 273-297. Repéré à <http://www.jstor.org/stable/40660079>
- Langa, P. et Rogalski, J. (1998). Questions de méthodes dans l'analyse du travail des cadres. *Performances Humaines & Techniques, Hors série*, 32-35.

- Lapeyrière, S. (1987). Les aventures de substance et cohérence au pays des projets. *Le travail humain*, 50(2), 125-132. Repéré à <http://www.jstor.org/stable/40657452>
- Laville, A. (2004). Repères pour une histoire de l'ergonomie francophone. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 37-50). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2004.01.0037
- Laville, A., Richard, E. et Wisner, A. (1968 [1965]). Les cadences et la monotonie du travail. Opinions d'ouvrières de la construction électronique. Dans *Actes du troisième congrès de la SELF, 1965* (pp. 319-329). Bruxelles : Presses universitaires de Bruxelles.
- Laville, A. et Volkoff, S. (1993). Âge, santé, travail : le déclin et la construction. Dans *Actes du XXVIIIe congrès de la SELF, Genève, 22-24 septembre 1993*.
- Le Bianic, T. et Vatin, F. (2007). Armand Imbert (1850-1922), la science du travail et la paix sociale. *Travail et Emploi*, 111(2), 7-20. Repéré à <http://travailemploi.revues.org/4615>
- Le Bris, V. et Barthe, B. (2013). Écrits de relève de poste : une activité continue. *Activités*, 10(1), 31-54. Repéré à <http://www.activites.org/sommaires/v10n1.html>
- Lemaire, É. (2017). « En être » et « s'en défaire ». Retour réflexif sur l'enquête par immersion dans la police. Dans P. Leroux et E. Neveu (dir.), *En immersion. Pratiques intensives du terrain en journalisme, littérature et sciences sociales* (pp. 245-256). Presses universitaires de Rennes.
- Léon, O., Pôle Emploi-population et INSEE. (2011). La population active en métropole à l'horizon 2030 : une croissance significative dans dix régions. *INSEE Première*, (1371). Repéré à www.insee.fr
- Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*. Paris : PUF.
- Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 8(1). Repéré à <http://pistes.revues.org/3101>
- Leplat, J. (2015 [1980]). *La psychologie ergonomique*. Kindle®, Paris : PUF.
- Leplat, J. (2015 [1996]). Quelques aspects de la complexité en ergonomie. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (pp. 51-68). Toulouse : Octarès.
- Leplat, J. et Cuny, X. (1977). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris : PUF.
- Leplat, J. et Montmollin (de), M. (2004). Les voisinages disciplinaires de l'ergonomie.

- Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 51-65). Paris : PUF.
doi:10.3917/puf.falzo.2004.01.0051
- Lerouge, L. (2010). Le droit du travail français confronté aux « nouveaux risques ». Quelle prise en compte de la santé mentale en droit du travail? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(2), 21-38.
doi:10.7202/1000018ar
- Lethielleux, L. (2014). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* (8^e édition). Issy-les-Moulineaux : Gualino-Lextenso.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts. Selected papers on group dynamics*. Livre électronique, New-York : Harper & Row. Repéré à [http://krishikosh.egranth.ac.in/bitstream/1/17809/1/IVRI B 529.pdf](http://krishikosh.egranth.ac.in/bitstream/1/17809/1/IVRI%20B%20529.pdf)
- Lorino, P. (2013). L'activité collective, processus organisant : un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes. *Activités*, 10(1). Repéré à <http://activites.revues.org/656>
- Marquié, J.-C. (1995). Changements cognitifs, contraintes de travail et expérience : les marges de manœuvre du travailleur vieillissant. Dans J.-C. Marquié, D. Paumès et S. Volkoff (dir.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 211-244). Toulouse : Octarès.
- Marthey, L. (1978). *L'industrie chimique en France*. Paris : La Documentation française.
- Martin, C. (1997). Les interactions maîtrise d'ouvrage maîtrise d'oeuvre, une interaction permanente. Dans *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'Ergonomie. L'ergonome, le Maître d'Ouvrage et la Maîtrise d'Oeuvre*. (pp. 128-140). Bordeaux.
- Martin, C. (2010 [2000]). *Maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre : construire un vrai dialogue. La contribution de l'ergonome à la conduite de projet architectural*. Toulouse : Octarès.
- Martin, C., Escouteloup, J. et Daniellou, F. (1995). L'ergonome et la programmation architecturale. *Performances Humaines & Techniques*, nov.-déc.(79), 23-28.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi:10.1037/h0054346
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality. Motivation and personality*. Livre électronique, New-York : Harper & Row. Repéré à http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf
- Massoni, D. et Roux (de), J.-H. (2012). *Les métiers et les hommes. Les oubliés du management ?* Puteaux : Editea.

- Mauss, M. (1923). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique*, 2, 30-186. Repéré à https://monoskop.org/images/b/ba/Mauss_Marcell_Essai_sur_le_don_Forme_et_raison_de_lechange_dans_les_societes_archaiques.pdf
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrialization Civilization*. Livre électronique, New-York : The Macmillan Company. Repéré à <http://www.unz.org/Pub/MayoElton-1933>
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Livre électronique, Harvard University. doi:10.2105/AJPH.36.7.810-b
- McGregor, D. M. (1980 [1957]). The Human Side of Enterprise. Dans H. J. Leavitt, L. R. Pondy et D. M. Boje (dir.), *Readings in Managerial Psychology* (pp. 310-321). Livre électronique, Chicago, Londres : University of Chicago Press. Repéré à http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf
- McNamee, R., Binks, K., Jones, S., Faulkner, D., Slovak, A. et Cherry, N. M. (1996). Shiftwork and mortality from ischaemic heart disease. *Occupational & Environmental Medicine*, 53(6), 367-373. Repéré à <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8758030>
- Ménard, A. (2009). La responsabilité pénale de l'employeur. *Travail & Sécurité*, (699), 48-49. Repéré à <http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/TS/TI-TS699page48/TS699page48.pdf>
- Merin, S., Charbonneau, A., Carballeda, G. et Garrigou, A. (2011). Pour une analyse des besoins en formation des membres de CHSCT. *L'ergonomie à la croisée des risques. 46e congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*, 368-374.
- Merk, J. et Büttgen, M. (2016). Perceptions of sustainable organizational support: mediating the effects of health supporting work environments on employer attractiveness. *Managementforschung*. doi:10.1365/s41113-016-0002-3
- Messing, K. et Chatigny, C. (2004). Travail et genre. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 301-316). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2004.01.0301
- Michel, J.-M. (s.d.). Contribution à l'histoire industrielle des polymères en France. ATO (SNPA, ATOCHEM, ARKEMA). Repéré à http://www.societechimiquedefrance.fr/IMG/pdf/c_8_000_000.vfx2_sav.pdf
- Midler, C. (2012 [1993]). *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation des entreprises*. Paris : Dunod.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. et Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why.

- Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. doi:10.1111/1467-6486.00387
- Minguet, G. (2011). Santé au travail et action dirigeante. Constats et leçons issus de deux sites industriels. *Revue française de gestion*, 5(214), 145-164. doi:10.3166/rfg.214.145-164
- Mintzberg, H. (2004 [1989]). *Le management. Voyage au centre des organisations* (traduit par J.-M. Behar et N. Tremblay). Paris : Eyrolles.
- Mintzberg, H. (2013). *Manager l'essentiel* (traduit par C. Tomasini). Paris : Vuibert.
- Mispelblom Beyer, F. (2010 [2006]). *Encadrer un métier impossible ?* Paris : Armand Colin.
- Mispelblom Beyer, F. et Bismuth, D. (2009). Autorité et connaissance dans les dispositifs d'analyse des pratiques d'encadrement. *Éducation permanente*, (178).
- Mohammed-Brahim, B. et Garrigou, A. (2009). Une approche critique du modèle dominant de prévention du risque chimique. L'apport de l'ergotoxicologie. *Activités*, 6(1), 49-67. Repéré à <http://activites.org/v6n1/brahim.pdf>
- Monk, T. H. (1990). The relationship of chronobiology to sleep schedules and performance demands. *Work & Stress*, 4(3), 227-236. doi:10.1080/02678379008256985
- Monod, H. (2013). La proto-ergonomie, embryologie d'une discipline nouvelle. Dans A. Drouin, B. Arnaud-Ronssin, S. Bouisset, C. Grosse, H. Monod, M. Pottier et J.-C. Sperandio (dir.), *Ergonomie. Travail, Conception, Santé. Cinquantenaire de la Société d'Ergonomie de Langue Française 1963-2013* (pp. 9-19). Toulouse : Octarès.
- Monod, H. et Kapitaniak, B. (2003). *Ergonomie*. Paris : Masson.
- Monod, H. et Monod, J. (1979). Jules Amar (1879-1935). À propos d'un centenaire. Dans *Communication présentée à la séance du 24 mars 1979 de la Société française d'histoire de la médecine* (pp. 227-236). Repéré à <http://www.biusante.parisdescartes.fr/sfhm/hsm/HSMx1979x013x003/HSMx1979x013x003x0227.pdf>
- Monod, H. et Valentin, M. (1979). Les Précurseurs de l'Ergonomie. *Ergonomics*, 22(6), 673-680. doi:10.1080/00140137908924652
- Montmollin (de), M. (1984). Les cadres travaillent-ils ? À propos d'un ouvrage de Luc Boltanski. *Le Travail Humain*, 47(1), 89-93. Repéré à <http://www.jstor.org/stable/40657262>
- Montreuil, S. et Bellemare, M. (2001). Ergonomie, formation et transformation des milieux de travail: introduction. *Relations industrielles*, 56(3), 459-464. doi:10.7202/000077ar

- Morel, C. (2003). La rationalité collectivement limitée. Dans G. Terssac (de) (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (pp. 269-278). Paris : La Découverte. Repéré à <http://www.cairn.info/la-theorie-de-la-regulation-sociale-de-jean-daniel--9782707141125-page-269.htm>
- Morel, C. et Oury, J.-M. (2012). Des décisions absurdes aux processus de la haute fiabilité. *Le journal de l'école de Paris du management*, 2(94), 37-44. doi:10.3917/jepam.094.0037
- Morel, G., Amalberti, R. et Chauvin, C. (2009). How good micro/macro ergonomics may improve resilience, but not necessarily safety. *Safety Science*, 47(2), 285-294. doi:10.1016/j.ssci.2008.03.002
- Morel, G. et Chauvin, C. (2006). A socio-technical approach of risk management applied to collisions involving fishing vessels. *Safety Science*, 44(7), 599-619. doi:10.1016/j.ssci.2006.01.002
- Morin, E. (1990 [1982]). *Sciences avec conscience*. Paris : Fayard, Seuil.
- Mornet-Perier, C. (2007). La gestion des risques de conflits sociaux dans les PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(223), 41-51. doi:10.1051/larsg:2007004
- Morrison, E. W. et Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. doi:10.5465/AMR.2000.3707697
- Moscovici, S. (1991 [1976]). *Psychologie des minorités actives* (traduit par A. Rivière). Paris : PUF. Repéré à http://classiques.uqac.ca/contemporains/moscovici_serge/psycho_minorites_actives/psycho_minorites_actives.pdf
- Naschberger, C. (2008). La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap. *Management & Avenir*, 4(18), 42-56. doi:10.3917/mav.018.0042
- Nascimento, A., Cuvelier, L., Mollo, V., Dicioccio, A. et Falzon, P. (2013). Construire la sécurité : du normatif à l'adaptatif. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (pp. 103-116). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2013.01.0103
- Niles, N. J. (2013). What Is Human Resource Management? Dans N. J. Niles (dir.), *Basic Concepts of Health Care Human Resource Management* (pp. 3-18). Livre électronique, Burlington : Jones & Bartlett Learning. Repéré à http://samples.jbpub.com/9781449653293/27829_CH01_003_032.pdf
- OGP. (2011). *Human factors engineering in projects. International Association of Oil & Gas Producers*. Repéré à <https://humanfactors101.files.wordpress.com/2016/02/human-factors-engineering-in-projects.pdf>

- Ombredane, A. et Faverge, J.-M. (1955). *L'analyse du travail*. Paris : PUF.
- Omnès, C. (2006). Le risque professionnel. *Revue française des affaires sociales*, 4(4), 173-187. Repéré à <http://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2006-4-page-173.htm>
- OMS. (2006 [1946]). *Constitution de l'Organisation mondiale de la santé*. Repéré à http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_fr.pdf
- Pasquero, J. (2006). Introduction. La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socioéconomique. *Gestion*, 31(2), 51-54. doi:10.3917/riges.312.0051
- Pearce, N. (2008). Corporate influences on epidemiology. *International Journal of Epidemiology*, 37(1), 46-53. doi:10.1093/ije/dym270
- Peaucelle, J.-L. (2007). Vauban, la normalisation du travail avant Taylor? *Gérer et comprendre*, (87), 48-60. Repéré à <http://www.annales.org/gc/2007/gc87-03-07/peaucelle.pdf>
- Peretti, J.-M. (1999). Enjeux démographiques et politiques de ressources humaines. Gérer les baby boomers. *Revue française de gestion, nov.-déc.*(126), 37-46.
- Peretti, J.-M. (2012a [1996]). La manager, premier DRH. Dans J.-M. Peretti (dir.), *Tous DRH* (pp. 25-37). Paris : Eyrolles.
- Peretti, J.-M. (dir.). (2012b [1996]). *Tous DRH*. Paris : Eyrolles.
- Peretti, J.-M. (2013). *Gestion des ressources humaines* (19^e édition). Paris : Vuibert.
- Perrin, E. (1991). Sport et médecine ou les mille définitions de la santé. Dans N. Midol (dir.), *Acte du colloque Performance et santé* (pp. 25-28). Nice : AFRAPS/LANTAPS. Repéré à https://www.researchgate.net/profile/Eliane_Perrin/publication/268323863_Sport_et_mdecine_ou_les_mille_dfnitions_de_la_sant/links/54ad1d300cf2828b29f95c93.pdf
- Petit, J. (2005). *Organiser la continuité du service : Intervention sur l'organisation d'une Mutuelle de santé* (Thèse de doctorat, Université Bordeaux 2). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00659105/document>
- Petit, J. et Coutarel, F. (2013). L'intervention comme dynamique de développement conjoint des acteurs et de l'organisation. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie constructive* (pp. 133-146). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2013.01.0131
- Petit, J. et Dugué, B. (2010a). Structurer l'organisation pour développer le pouvoir d'agir : le rôle possible de l'intervention en ergonomie. *Activités*, 10(2), 210-229. Repéré à <http://www.activites.org/v10n2/petit.pdf>
- Petit, J. et Dugué, B. (2010b). Une organisation « subsidiariste » pour prévenir des RPS ? Dans A.-S. Nysse (dir.), *47e Congrès de la SELF. Fiabilité, Adaptation et*

Résilience. Liège.

- Petit, J. et Dugué, B. (2013). Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 15(2). Repéré à <http://pistes.revues.org/3419>
- Petit, J., Dugué, B. et Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 74(4), 391-409. doi:10.3917/th.744.0391
- Picq, P. (2011). *Un paléanthropologue dans l'entreprise. S'adapter et innover pour survivre*. Paris : Eyrolles.
- Pinder, C. C. et Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. doi:10.1016/S0742-7301(01)20007-3
- Poley, Y. (2015). *Accompagnement ergonomique de l'activité des représentants du personnel des CHSCT. Interventions ergonomiques sur les CHSCT de la SNCF* (Thèse de doctorat, Université de Bordeaux). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01275759>
- Pollet-Villard, P. (2011). *Mondial nomade*. Paris : Flammarion.
- Pozzebon, S., Coiquaud, U., Gosselin, A. et Chênevert, D. (2007). La gestion des ressources humaines. *Gestion*, 32(3), 99-109. doi:10.3917/riges.323.0099
- Proteau, L. (2017). Penser l'intimité avec son terrain. L'exigence de réflexivité. Dans P. Leroux et E. Neveu (dir.), *En immersion. Pratiques intensives du terrain en journalisme, littérature et sciences sociales* (pp. 109-117). Presses universitaires de Rennes.
- Przybylski, A. K., Murayama, K., Dehaan, C. R. et Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841-1848. doi:10.1016/j.chb.2013.02.014
- Quéinnec, Y., Teiger, C. et Terssac (de), G. (2008). *Repères pour négocier le travail posté*. Toulouse : Octarès.
- Quériaud, C. (2014). *Dynamiques d'interventions des ergonomes dans le champ du maintien dans l'emploi de salariés malades chroniques. Dynamiques d'interventions des ergonomes dans le champ du maintien dans l'emploi de salariés malades chroniques* (Thèse de doctorat, Université de Bordeaux). Repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01163563>
- Quijoux, M. (2013). Convaincre ou produire ? Genèse et formes de participation ouvrière dans une usine « récupérée » d'Argentine. *Participations*, 1(5), 103-126. doi:10.3917/parti.005.0103

- Rabardel, P. (2005). Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir. Dans P. Rabardel et P. Pastré (dir.), *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement* (pp. 11-29). Toulouse : Octarès.
- Rasolfo-Distler, F. et Zawadzki, C. (2013). Épistémologie et méthodologie des CIFRE : illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 16(4), 1-15. Repéré à <http://fcs.revues.org/1406>
- Raynal, F. et Rieunier, A. (2014 [1997]). *Pédagogie, dictionnaire des concepts clés. Apprentissage, formation, psychologie cognitive*. Kindle®, Issy-les-Moulineaux : ESF.
- Reason, J. (2016 [1997]). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Kindle®, New-York : Taylor & Francis.
- Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- Reynaud, J.-D. (1999 [1995]). *Le conflit, la négociation et la règle* (2^e édition). Toulouse : Octarès.
- Reynaud, J.-D. (2003). Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. Dans G. Terssac (de) (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (pp. 103-113). Paris : La Découverte.
- Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*. Université de Grenoble.
- Ricœur, P. (1983). *Temps et Récit. Tome 1. History and Theory*. Paris : du Seuil.
doi:Book Review
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil.
- Rivière, A. et Commeiras, N. (2013). Tensions de rôle et stratégies d'ajustement: une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital. *Journal de Gestion et d'Économie Médicales*, 31(2-3), 142-162. doi:10.3917/jgem.132.0142
- Rocha, R. (2014). *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation* (Thèse de doctorat, Université de Bordeaux). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01141917/document>
- Rocha, R., Mollo, V. et Daniellou, F. (2014). Les espaces de débat sur le travail comme outil de développement de la sécurité. Dans *Actes du 49^{ème} congrès international de la SELF* (pp. 1-8).
- Rocha, R., Mollo, V. et Daniellou, F. (2015). Work debate spaces: A tool for developing a participatory safety management. *Applied Ergonomics*, 46, 107-114.

doi:10.1016/j.apergo.2014.07.012

- Roethlisberger, F. J. et Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Livre électronique, Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Rogard, V. (1998). Perspectives de recherches dans l'analyse ergonomique des activités managériales. *Performances Humaines & Techniques, Hors série*, 43-48.
- Rogard, V. et Béguin, P. (1997). L'ergonomie au risque du travail des cadres. *Performances Humaines & Techniques, nov.-déc.(91)*, 8-10.
- Ryan, K. D. et Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Rychlak, J. F. (1968). *A philosophy of science for personality theory*. Boston : Macmillan.
- Sagot, J. C. et Gomes, S. (2003). Intégration des facteurs humains dans la démarche de conception. *Cahiers de notes documentaires - Hygiène et sécurité du travail - INRS*, (191), 61-72. Repéré à <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ND 2192>
- Samurçay, R. et Rogalski, J. (1991). A method for tactical reasoning in emergency management: Analysis of individual acquisition and collective implementation. Dans J. Rasmussen, B. Brehmer et J. Leplat (dir.), *Distributed decision making. Cognitive models for cooperative work* (pp. 291-297). Chichester : Wiley.
- Sartre, J.-P. (1943). *L'Être et le Néant. Essai d'ontologie phénoménologique*. Paris : Gallimard.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V. et Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259. doi:10.1007/BF01385051
- Savall, H. et Zardet, V. (2015). *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés* (6^e édition). Paris : Economica.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L. et Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 35-58. doi:10.1002/job.4030100104
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New-York : Basic Books.
- Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH. *Management & Avenir*, 2(4), 111-138. doi:10.3917/mav.004.0111
- Sen, A. (2012 [2009]). *L'idée de justice* (traduit par P. Chemla et É. Laurent). Paris : Flammarion.

- Simon, H. A. (1983 [1947]). *Administration et Processus de décision* (traduit par P.-E. Dauzat). Paris : Economica.
- Sims, B. H., Sinitsyn, N. et Eidenbenz, S. J. (2014). Hierarchical and Matrix Structures in a Large Organizational Email Network: Visualization and Modeling Approaches. Dans R. Missaoui et I. Sarr (dir.), *Social Network Analysis : Community Detection and Evolution* (pp. 27-43). New-York : Springer. doi:10.1007/978-3-319-12188-8
- Six, F. (2004). La construction : le chantier au cœur du processus de conception-réalisation. Dans P. Falzon (dir.), *Ergonomie* (pp. 633-646). Paris : PUF. doi:10.3917/puf.falzo.2004.01.0633
- Six, F. et Forrierre, J. (2011). Quelles méthodes et quelle modélisation d'analyse de l'activité de travail de l'encadrement ? L'exemple de l'encadrement des chantiers de la construction. *PTO*, 17(1), 57-71. doi:10.1016/S1420-2530(16)30132-7
- Smith, A. (2005 [1776]). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nation. Tomes I-V*. Livre électronique, Hazleton : Electronic Classics Series Publication. doi:10.2307/2221259
- Smith, L., Folkard, S. et Poole, C. J. (1994). Increased injuries on night shift. *The Lancet*, 344(8930), 1137-1139. doi:10.1016/S0140-6736(94)90636-X
- Sperandio, J.-C. (1972). Charge de travail et régulation des processus opératoires. *Le travail humain*, 35(1), 85-98.
- Sperandio, J.-C. (2013). À l'aube de l'ergonomie en France : la condition ouvrière au XIXe siècle et la naissance de la psychologie du travail. Dans A. Drouin, B. Arnaud-Ronssin, S. Bouisset, C. Grosse, H. Monod, M. Pottier et J.-C. Sperandio (dir.), *Ergonomie. Travail, Conception, Santé. Cinquantenaire de la Société d'Ergonomie de Langue Française 1963-2013* (pp. 21-32). Toulouse : Octarès.
- Sperandio, J.-C., Bouisset, S. et Monod, H. (2013). Les offres de formation en ergonomie en France des origines à nos jours. Dans A. Drouin, B. Arnaud-Ronssin, S. Bouisset, C. Grosse, H. Monod, M. Pottier et J.-C. Sperandio (dir.), *Ergonomie. Travail, Conception, Santé. Cinquantenaire de la Société d'Ergonomie de Langue Française 1963-2013* (pp. 49-63). Toulouse : Octarès.
- Stankiewicz, F. et Geuze, F. (2010). *Manager RH. Des concepts pour agir* (2^e édition). Bruxelles : De Boeck Université.
- Star, S. L. et Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 9(3), 387-420. Repéré à <http://www.icesi.edu.co/blogs/zoogestion/files/2014/10/StarGriesemer->

BoundaryObjects-SSS.pdf

- Stimec, A. (2009). Les négociations ordinaires et la santé au travail. *Négociations*, 2(12), 195-205. doi:10.3917/neg.012.0195
- Stimec, A. et Michel, X. (2010). Santé au travail et performance durable : rapport au risque et mode de communication. Dans *21e Congrès de l'AGRH* (pp. 1-24). Saint-Malo. Repéré à <http://www.agrh.fr/actes-des-congrs/>
- Stone, P. et Kirk, S. (2005). Obituary: Professor William Frederic Floyd. *The Ergonomist*, 5.
- Storey, J. et Bacon, N. (1993). Individualism and collectivism: into the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 665-684. doi:10.1080/09585199300000042
- Taylor, F. W. (1919 [1911]). *The Principles of Scientific Management*. Livre électronique, New-York : Harper & Brothers. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Teiger, C. (2006). « Les femmes aussi ont un cerveau ! » Le travail des femmes en ergonomie : réflexions sur quelques paradoxes. *Travailler*, 15(1), 71-130. doi:10.3917/trav.015.0071
- Teiger, C., Barbaroux, L., David, M., Duraffourg, J., Galisson, M.-T., Laville, A. et Thareaut, L. (2006). Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963-1973). *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 8(2). Repéré à <http://pistes.revues.org/3045>
- Teiger, C. et Laville, A. (1972). Nature et variations de l'activité mentale dans les tâches répétitives : essai d'évaluation de la charge de travail. *Le travail humain*, 35(1), 99-116.
- Tepas, D. I. et Mahan, R. P. (1989). The many meanings of sleep. *Work & Stress*, 3(1), 93-102. doi:10.1080/02678378908256883
- Terressac (de), G. (2003a). La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat. Dans G. Terressac (de) (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (pp. 11-33). Paris : La Découverte. Repéré à www.cairn.info/la-theorie-de-la-regulation-sociale-de-jean-daniel--9782707141125-page-11.htm
- Terressac (de), G. (2003b). Travail d'organisation et travail de régulation. Dans G. Terressac (de) (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (pp. 121-134). Paris : La Découverte. Repéré à <http://www.cairn.info/la-theorie-de-la-regulation-sociale-de-jean-daniel--9782707141125-page-121.htm>
- Terressac (de), G., Boissières, I. et Gaillard, I. (dir.). (2009). *La sécurité en action*.

- Toulouse : Octarès.
- Terressac (de), G. et Cambon, P. (1998). Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action. *Performances humaines & techniques, Hors série*, 49-53.
- Terressac (de), G. et Chabaud, C. (1990). Référentiel opératif commun et fiabilité. Dans J. Leplat et G. Terressac (de) (dir.), *Les facteurs humains de la fiabilité* (pp. 111-138). Toulouse : Octarès.
- Terressac (de), G. et Friedberg, E. (dir.). (1996). *Coopération et conception*. Toulouse : Octarès.
- Terressac (de), G. et Lompré, N. (1996). Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs : essai d'interprétation. Dans J.-C. Sperandio (dir.), *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain* (pp. 51-66). Toulouse : Octarès.
- Terressac (de), G. et Maggi, B. (2015 [1996]). Le travail et l'approche ergonomique. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (pp. 69-92). Toulouse : Octarès.
- Thébaud-Mony, A. (2007). *Travailler peut nuire gravement à votre santé*. Paris : La Découverte.
- Thévenet, M. (1999). Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion, nov.-déc.*, 5-11.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, É., Normand, É., Bender, A.-F. et Silva, F. (2012). *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (3^e édition). Paris : Pearson.
- Thibault, J.-F., Merlin, X. et Garrigou, A. (2013). De la production à l'usage de la mesure, quelle appropriation par deux entreprises industrielles ? Pour quelle prévention des TMS ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 15(2), 1-19. doi:10.4000/pistes.3430
- Thoemmes, J. (2012). La mesure des temps des cadres : une solution pour sortir des difficultés. *Temporalités*, 16, 1-19. Repéré à <http://temporalites.revues.org/2266>
- Tourmen, C. (2007). Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion. *Santé Publique*, 19(Hors série), 15-20. doi:10.3917/spub.070.0015
- Tremblay, D.-G. et Rolland, D. (2011). *Gestion des ressources humaines. Typologie et comparaisons internationales*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Trépo, G. et Geuser (de), F. (2005). Ambiguïté gestionnaire du terme « activité » et travail du DRH. Dans F. Hubault (dir.), *Activités, travail, ressources humaines : parle-t-on de la même chose ? Les stratégies du changement en question*.

- Séminaire Paris 1, 1-2-3 juin 2004* (pp. 103-115). Toulouse : Octarès.
- Tyson, S. (1987). The Management of the Personnel Function. *Journal of Management Studies*, 24(5), 523-532. doi:10.1111/j.1467-6486.1987.tb00461.x
- Ughetto, P. (2011). Pour ne pas se tromper de gestion de la santé au travail. *Revue française de gestion*, 8(217), 61-75. doi:10.3166/RFG.217.61-75
- UIC. (2013). *Rapport détaillé. 2013 : Stabilisation de l'activité. 2013 : Perspectives de reprise*. Repéré à <http://www.uic.fr/content/download/20826/270486/file/2013-03-21-rapport-detaille.pdf>
- UIC. (2016). *Rapport détaillé 2016. L'industrie chimique, facteur clé de l'économie française. 2015 : une année de consolidation. 2016 : l'industrie chimique, acteur clé de l'industrie du futur*. Repéré à http://www.uic.fr/content/download/1027861/11833398/file/Rapport_detaillé_2016.pdf
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston : Harvard Business School Press.
- Urwick, L. F. (1944 [1943]). *The elements of administration*. Livre électronique, New-York, Londres : Harper & Brothers. Repéré à <https://archive.org/stream/elementsofadmini00urwi#page/n7/mode/2up>
- Valentin, M. (1972). *Introduction à l'histoire de l'ergonomie. IXe congrès de la SELF*. Paris : COPEDITH.
- Valeyre, A. (2006). *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation. Document de travail n° 73*. Repéré à <http://www.cee-recherche.fr/publications/document-de-travail/conditions-de-travail-et-sante-au-travail-des-salaries-de-lunion-europeenne-des-situations>
- Van Belleghem, L. (s.d.). Pénibilité : quand la loi « norme » nos modèles d'analyse ... à l'écart de l'activité. Dans Y. Lemonie et E. Betton (dir.), *Expérience, normes et références*. Toulouse : Octarès.
- Van Belleghem, L. et Forcioli Conti, E. (2015). Une ingénierie de la discussion ? Chiche ! Dans *Actes du 50ème congrès international de la SELF*.
- Vatier, R. (1960). *Développement de l'entreprise et promotion des hommes*. Paris : L'Entreprise Moderne.
- Vermersch, P. (1997). Pratiques de l'entretien d'explicitation. *Laboreal*. Repéré à <http://www.sudoc.abes.fr/DB=2.1/SRCH?IKT=12&TRM=004321359>
- Vermersch, P. (2014 [1994]). *L'entretien d'explicitation* (8^e édition). Kindle®, Issy-les-Moulineaux : ESF.

- Villatte, R. (1985). Toxicologie et ergonomie. Dans B. Cassou, D. Huez, M.-L. Mousel, C. Spitzer et A. Touranchet-Hébrard (dir.), *Les risques du travail* (pp. 301-303). Paris : La Découverte.
- Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 51-72. doi:10.3917/rac.006.0051
- Vinck, D. et Jeantet, A. (1995). Mediating and Commissioning Objects in the Sociotechnical Process of Product Design: a Conceptual Approach. *Management and new technology: design networks and strategies*, 2(January 1995), 111-129. Repéré à gate.net/publication/235255584
- Visser, W. (2002). Conception individuelle et collective. Approche de l'ergonomie cognitive. Dans M. Borillo et J.-P. Goulette (dir.), *Cognition et création: Explorations cognitives des processus de conception* (pp. 311-327). Bruxelles : Mardaga.
- Vogus, T. J., Rothman, N. B., Sutcliffe, K. M. et Weick, K. E. (2014). The affective foundations of high-reliability organizing. *Journal of Organizational Behavior*, 596(35), 592-596. doi:10.1002/job.1922
- Volkoff, S., Molinié, A.-F. et Jolivet, A. (2000). *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*. Centre d'étude de l'emploi. Repéré à <http://www.cee-recherche.fr/sites/default/files/webfm/publications/dossiernouvelleserie/16-vieillesse-demographique-activites-travail.pdf>.
- Wacheux, F. (2005). Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. Dans P. Roussel et F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 9-30). Bruxelles : De Boeck & Larcier. Repéré à www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782804147112-page-9.htm
- Waterhouse, J. (1993). ABC of sleep disorders. Circadian rhythms. *British Medical Journal*, 306(6875), 448-451. doi:10.1136/bmj.306.6875.448
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (2008 [1999]). Organizing for High Reliability: Process of Collective Mindfulness. Dans A. Boin (dir.), *Crisis Management. Volume III* (pp. 31-66). Los Angeles, Londres, New Delhi, Singapour : Sage. doi:10.1177/0020764009106599
- Wisner, A. (1995 [1971]). À quel Homme le travail doit-il être adapté. Dans A. Wisner (dir.), *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)* (pp. 47-55). Toulouse :

Octarès.

- Wisner, A. (1995 [1966]). Extraits de la leçon inaugurale. Dans A. Wisner (dir.), *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)* (pp. 33-46). Toulouse : Octarès.
- Wisner, A. (1995 [1990]). La méthodologie en ergonomie : d'hier à aujourd'hui. Texte du XXVIe congrès de la SELF, Montréal, 1990. Dans A. Wisner (dir.), *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)* (pp. 111-127). Toulouse : Octarès.
- Wisner, A. (1995 [1972]). Le diagnostic en ergonomie ou le choix des modèles opérants en situation réelle de travail. Texte français de la conférence prononcée à Cardiff au Congrès de l'Ergonomics Research Society (13 avril 1972). Dans A. Wisner (dir.), *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)* (pp. 79-102). Toulouse : Octarès.
- Wisner, A. (2015 [1996]). Questions épistémologiques en ergonomie et en analyse du travail. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques* (pp. 17-50). Toulouse : Octarès.

ANNEXES

ANNEXE 1 – EXTRAITS DU CODE DU TRAVAIL

Article L4121-1

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

Article L4121-2

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- 1° Éviter les risques ;
- 2° Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3° Combattre les risques à la source ;
- 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1 ;
- 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Encadré 13 – Articles L4121-1 et L4121-2 du Code du travail¹⁸⁶

¹⁸⁶ Accessibles sur le site : <https://www.legifrance.gouv.fr>

ANNEXE 2 – VERS UN MODÈLE ERGONOMIQUE DE L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL : REPÈRES HISTORIQUES

Pour comprendre l'évolution des modèles et des pratiques en matière d'analyse ergonomique du travail, nous nous sommes intéressé à l'histoire de la discipline.

L'idée n'est pas de retranscrire de façon exhaustive l'histoire de l'ergonomie, si tant est qu'il soit possible de le faire, tant ses racines sont multiples et anciennes, et ses ramifications nombreuses. Il s'agit plutôt de fournir ici des éléments de compréhension qui permettent de saisir sur quelles bases et autour de quels enjeux s'est construite l'ergonomie, et d'identifier ce qu'ont apporté les modèles ergonomiques successifs.

Parce que nous nous inscrivons personnellement dans son histoire, nous nous concentrerons essentiellement sur le développement de l'ergonomie francophone, « l'ergonomie de l'activité », même si elle a été impactée par les travaux réalisés ailleurs, en ergonomie, en physiologie, en sociologie et en psychologie du travail, en particulier dans les pays anglo-saxons, les pays scandinaves, en Allemagne et en Russie.

La première utilisation connue du terme « ergonomie » date du XIX^e siècle, dans le *Précis d'ergonomie et de la science du travail*, publié en 1857 par le polonais Wojciech Jastrzebowski (1799-1882). Mais pour Laville (2004, p. 43) et Monod (2013, p. 9), l'acte de naissance de la discipline est la création de l'*Ergonomics Research Society* en 1949 à l'initiative du gallois Keith Frank Hywel Murrell¹ (1908-1984), qui est considéré comme le réinventeur du terme « ergonomie » en 1947, avec la collaboration du physiologiste William Frederic Floyd (1910-2005) et du psychologue Alan Traviss Welford (1914-1995) (Stone et Kirk, 2005 ; Wisner, 2015 [1996] [1996, p. 28]).

On pourra par ailleurs noter qu'à l'initiative du psychiatre français Paul Sollier (1861-1933) a été créé en 1925, en Belgique, un laboratoire « d'ergologie ». Reprenant un terme inventé par l'Allemand Ernst Haeckel (1834-1919), Sollier considérait que « l'ergologie » relevait « de la physiologie et de la psychologie principalement, de la médecine et de l'hygiène, de la technologie, de l'éthique et de la sociologie » (Monod, 2013, pp. 15-16). L'ergonomie n'était plus très loin.

Retenons simplement ici, d'une part, qu'un terreau scientifique et institutionnel propice s'est constitué, en particulier durant l'Entre-deux-guerres, d'autre part, que « la pression intense » (Wisner, 2015 [1996], p. 28) de la Deuxième Guerre mondiale et la nécessité de reconstruction et de développement industriel d'Après-guerre ont servi de catalyseur à l'émergence de l'ergonomie.

¹ D'après Laville (2004, p. 43), le mot « ergonomie » fut repris par Murrell sans avoir connaissance des écrits de Jastrzebowski.

Toutefois, si l'ergonomie, dans son acception moderne, n'a pas 80 ans, on peut lui attribuer de nombreux travaux précurseurs. À l'image de la gestion des ressources humaines, l'ergonomie a une courte histoire mais une longue préhistoire.

2.1. Les précurseurs de l'ergonomie

Comme le souligne Laville (2004, pp. 37-38), nombreux sont ceux qui se sont préoccupés, avant les ergonomes, d'adapter les systèmes de travail et l'organisation du travail à l'Homme :

- les travailleurs eux-mêmes, en particulier lorsqu'ils fabriquaient leurs propres outils de travail ;
- les médecins et les hygiénistes, qui ont permis d'identifier certaines conséquences du travail sur la santé et de créer des moyens de protection ;
- les ingénieurs et organisateurs du travail, qui ont défini des quantités de travail acceptables pour l'Homme, qui ont défini des normes, des méthodes et créé des moyens de substitution aux travaux pénibles ;
- et les chercheurs, physiciens, physiologistes et psychologues qui ont permis de mieux comprendre le fonctionnement de l'Homme au travail.

Pour donner quelques exemples¹ de ces « proto-ergonomes » – pour paraphraser Monod (2013) – on peut notamment citer :

- Arnaud de Villeneuve (1235/1240²-1311), médecin et théologien catalan, qui a produit de nombreux ouvrages en médecine, dans lesquels il s'intéresse aux conditions de travail, en particulier aux environnements de travail (chaleur, humidité, poussière, etc.), et même aux postures de travail (Monod et Valentin, 1979, p. 675).
- Sébastien Le Prestre, dit Vauban (1633-1707), qui, outre la définition de salaires en fonction de la charge de travail³, dans ses travaux sur les terrassements, a relevé l'importance des pauses quotidiennes et hebdomadaires, et a normé les charges de travail, afin que les travaux soient réalisés rapidement sans épuiser les terrassiers (Daniellou, 2008, p. 17 ; Monod, 2013, p. 10 ; Peaucelle, 2007).
- Bernardino Ramazzini (1635-1714), médecin italien, qui publie en 1701 un *Traité sur les maladies des artisans*, dans lequel il établit des liens entre troubles de la santé et conditions de travail (Daniellou, 2008, pp. 16-17 ; Laville, 2004, pp. 38-39 ; Monod, 2013, p. 11)

¹ Pour une vue plus complète des travaux précurseurs de l'ergonomie, nous renvoyons le lecteur notamment vers les chapitres de Bouisset (2013), Laville (2004), Monod (2013), l'article de Monod et Valentin (1979) et l'ouvrage de Valentin (1972).

² Sa date de naissance varie suivant les sources.

³ Que nous avons évoquée dans le chapitre 2.

- Charles-Augustin Coulomb (1736-1806), ingénieur et physicien français, qui a mené des recherches afin d'évaluer la « quantité d'action » qu'un travailleur peut fournir en une journée, en tenant compte de la charge déplacée, de la vitesse d'exécution et de la durée du travail. Il s'est également intéressé aux liens entre travail et fatigue, et a préconisé de rechercher des conditions de travail permettant d'augmenter l'effet du travail à fatigue constante (Monod, 2013, p. 10 ; Wisner, 1995 [1966], pp. 33-34).
- Louis de Villermé (1782-1863), médecin français, qui a parcouru les régions manufacturières françaises durant les années 1830, observant et dénonçant les conditions de travail, d'emploi et de vie des ouvriers. Durant les décennies qui ont suivi, ces travaux ont abouti à des mesures législatives et réglementaires, notamment sur le travail des enfants, la durée de travail, la réparation des accidents du travail et la création d'un corps d'inspecteur du travail (Laville, 2004, pp. 39-40 ; Sperandio, 2013, pp. 22-23 ; Valentin, 1972, pp. 29-33).
- Armand Imbert (1850-1922), professeur de physique médicale, qui a notamment réalisé des travaux sur le transport de charges chez les dockers et les postiers, et sur le travail des coupeuses de sarments, en menant des investigations sur le terrain. En physiologie du travail, son œuvre s'inscrit dans la continuité des travaux de Charles-Auguste Coulomb, Jules Marey (1830-1904) et Auguste Chauveau (1827-1917) sur la physiologie du muscle. Il a notamment montré que la dépense énergétique des ouvriers n'était pas directement proportionnelle à la charge de travail, mais dépendait également des muscles sollicités et des autorégulations intuitives des travailleurs qui leur permettaient de s'économiser. Il est, en outre, l'un des pionniers de la radiologie et a mis à profit ce nouvel outil pour évaluer les conséquences du travail sur les travailleurs. Acteur socialement engagé, il a identifié des liens entre les conditions de travail et la survenue des accidents, en fonction des branches d'activité et il a milité pour un arbitrage scientifique du dialogue social. Parce qu'il a insisté sur le rôle des « centres nerveux supérieurs » dans l'organisation des activités motrices, il est également considéré comme un des précurseurs de la psychologie du travail (Le Bianic et Vatin, 2007 ; Monod, 2013, p. 13).
- Jean-Maurice Lahy (1872-1943), psychologue français, qui a, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, vivement remis en question le modèle taylorien, en proposant une autre vision de l'Homme au travail. Il a fortement contribué au développement de la psychotechnique et de la psychologie appliquée. Même si l'objectif de la psychotechnique est plutôt d'adapter l'Homme à son métier, l'articulation de son travail entre recherche de laboratoire et recherche sur le terrain a jeté certaines bases méthodologiques de l'analyse ergonomique de l'activité. Avec Henri Laugier (1888-1973), il a par ailleurs créé la revue *Le Travail Humain*, toujours éditée, dans laquelle ont été publiés de nombreux travaux en physiologie, en psychologie du travail, puis en ergonomie (Bouisset, 2013, p. 36 ; Laville, 2004, pp. 42-43 ; Monod, 2013, pp. 36-37).
- Jules Amar (1879-1936), physiologiste, qui a conduit de nombreux travaux de laboratoire sur l'Homme au travail. Commencant ses recherches en physiologie du

travail par une étude à propos des effets de la lumière sur les travailleurs, il a par la suite mené de nombreuses recherches sur la dépense énergétique des travailleurs. Il s'est notamment intéressé à la fatigue, à la consommation d'oxygène pendant l'effort, et aux effets de l'alimentation et de la vitesse du travail sur le rendement de la « machine humaine » (Amar, 1910). Sans s'opposer de façon aussi virulente que Lahy au modèle taylorien, il invitait néanmoins à intégrer les connaissances en physiologie dans l'organisation du travail, afin d'éviter la fatigue et pour améliorer le rendement, et a lutté contre l'extrême spécialisation « qui affaiblit les facultés qui ne sont plus exercées » (Caroly, 2010, p. 47). En 1914, il publie *Le moteur humain et les bases scientifiques du travail professionnel*, dans lequel il condense de très nombreuses connaissances allant de la mécanique générale aux apports nutritifs des aliments en passant par les effets du milieu sur l'Homme (température, hygrométrie, vêtements, circulation de l'air, pression atmosphérique, poussière, radiations lumineuses, conception des outils). L'ouvrage sera traduit dans plusieurs langues durant les années 1920 (Monod et Monod, 1979). Si son œuvre est très fortement imprégnée par ses recherches en physiologie, Amar avait saisi les effets possibles du « moral » sur la « puissance musculaire » et sur la « réparation des tissus » (Amar, 1923 [1914], p. 321). S'appuyant sur plusieurs études, il a tracé – en employant d'autres termes – des liens entre l'état psychique des sujets et leur somatisation (*ibid.*, pp. 321-322). Par ailleurs, durant la Première Guerre mondiale, Amar s'est consacré à la rééducation des mutilés de guerre, en créant notamment des prothèses visant leur réinsertion professionnelle (Monod et Monod, 1979).

Nous aurions pu évoquer de nombreux autres précurseurs, tels qu'Antoine de Lavoisier (1743-1794), Étienne-Jules Marey (1830-1904), Charles Frémont (1855-1930), Josepha Joteyko (1866-1928), ou même Frederick Winslow Taylor (1856-1915) – « au risque d'en choquer certains » (Wisner, 1995 [1990], p. 111) – qui a notamment innové dans les méthodes de mesure de la productivité. Néanmoins, en parcourant les textes sur la « préhistoire » de l'ergonomie, nous avons retenu que la majorité des précurseurs reconnus par les auteurs s'inscrivent essentiellement dans une approche médicale, physiologique, anthropométrique énergétique et/ou biomécanique de l'Homme au travail. Ce que souligne d'ailleurs Wisner (2015 [1996], p. 28) :

Les disciplines contribuant à l'Ergonomie naissante étaient la physiologie du travail alors dominante, l'anthropométrie et la psychologie scientifique, auxquelles on doit ajouter la biomécanique.

Faisant un constat similaire, Sperandio (2013, p. 24) résume en disant que le XIX^e siècle est « *l'âge d'or de la physiologie* », avec un fort développement de l'anthropométrie, et le début de XX^e siècle est marqué de par nombreuses publications sur la l'usure au travail, la fatigue musculaire et « psychique ». Jusqu'aux années 1930, l'Homme est donc surtout considéré comme un « système de transformation de l'énergie » (Caroly, 2010, p. 47).

Ainsi, si certains précurseurs de l'ergonomie, comme Lahy (1921 [1916]), ont compris le rôle déterminant de l'organisation du travail, de la gestion des Hommes et de la psychologie, la plupart n'en ont pas fait le cœur de leur travail.

2.2. Un modèle « proto-ergonomique » de l'analyse du travail

En nous basant sur les travaux identifiés comme précurseurs et en nous inspirant du schéma de Leplat et Cuny (1977, p. 55) – souvent appelé « schéma à cinq carrés »¹ par les ergonomes –, nous avons cherché à représenter (figure 28 ci-dessous) ce qu'aurait pu être le modèle « proto-ergonomique » de l'Homme au travail et de la situation de travail. Il s'agit pour nous du modèle qui a été dominant pour les scientifiques et les médecins jusqu'à la Première Guerre mondiale, avant d'être de plus en plus remis en question durant la Guerre de 1914-1918, jusqu'après la fin de la Deuxième Guerre mondiale et la naissance de l'ergonomie.

Dans ce schéma, l'Homme au travail est décrit en termes de caractéristiques biomécaniques, anthropométriques et physiologiques, et en termes d'aptitude, de capacité physique et de fatigue. Les effets du travail sur l'Homme sont essentiellement analysés du point de vue de la fatigue, des conséquences à long terme sur la santé, de la dépense énergétique ou de la consommation d'oxygène.

La tâche y est définie en termes de charge physique (force, répétition, temps de travail), en termes de précision et d'habileté nécessaires, et en termes d'organisation du travail – circonscrite au système de rémunération, au temps de travail et de pause, et aux méthodes. Les effets sur le système de travail sont surtout regardés du point de vue de la productivité à court et moyen terme.

Enfin, l'analyse de l'activité de travail se limite à l'action observable, au comportement, à la vitesse d'exécution et aux forces appliquées.

Nous prenons ici le soin de demander au lecteur de regarder avec précaution la compilation en un seul schéma de plusieurs siècles de recherches. Nous avons bien conscience que des auteurs tels que Lahy ont tôt compris qu'il y avait des liens entre les aspects psychiques et physiques du travail. Mais nous voulons, à travers ce schéma, retranscrire ce qui nous paraît avoir été le modèle dominant, tel qu'auraient pu l'imaginer Vauban, Coulomb ou Taylor, avant que s'opère une transition progressive vers le modèle ergonomique, grâce entre autres à Lahy, Amar et Imbert.

¹ Même si dans la version originale de Leplat et Cuny (1977), le schéma comporte six « carrés », le carré des « objectifs » et des « conditions d'exécution » de Leplat et Cuny étant aujourd'hui généralement rassemblé dans celui des « caractéristiques de la tâche ».

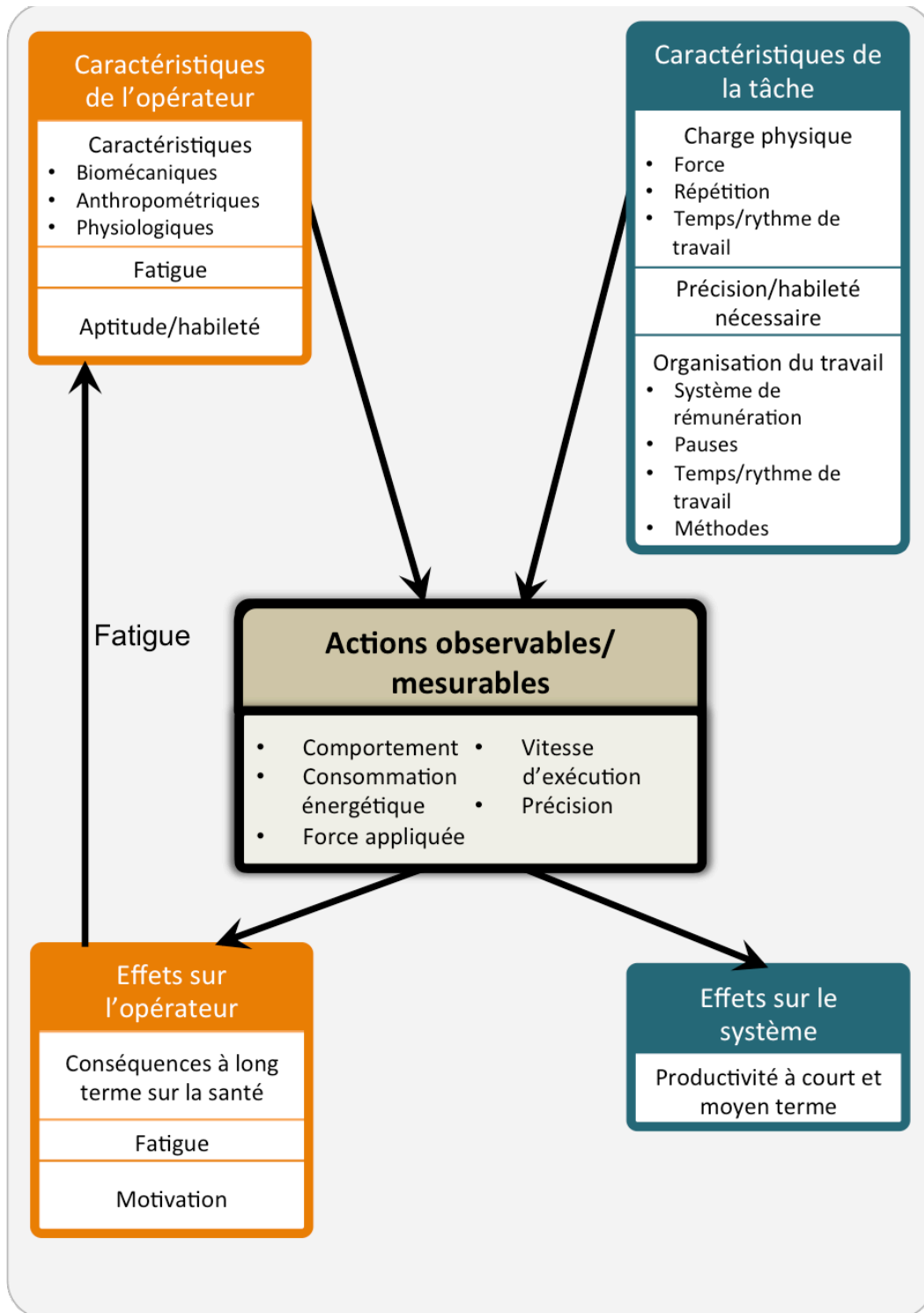


Figure 28 – Le modèle "proto-ergonomique" de la situation de travail

Le *corps*, la « machine humaine » (Amar, 1910) et sa productivité sont donc les principaux centres d'attention de nombreux précurseurs de l'ergonomie.

Nous comprenons ainsi mieux pourquoi, comme nous allons le voir dans le prochain point, les premiers ergonomes se sont avant tout préoccupés de l'adaptation des systèmes techniques de travail et des conditions de travail.

2.3. Naissance de l'ergonomie

2.3.1. Naissance au Royaume-Uni et aux États-Unis d'Amérique

Nous l'avons indiqué *supra*, la Deuxième Guerre mondiale a joué un rôle de catalyseur dans l'émergence l'ergonomie. Comme le souligne Wisner (2015 [1996], p. 28), paraphrasant Lacoste¹, « l'Ergonomie a d'abord servi à faire la guerre ».

Au Royaume-Uni, la Bataille d'Angleterre a contraint des scientifiques de différentes disciplines à travailler ensemble, posant ainsi les fondations interdisciplinaires nécessaires à la création d'une discipline ergonomique. En 1949, est créée l'*Ergonomics Research Society* dont les congrès deviendront rapidement un lieu d'échanges apprécié des chercheurs d'Europe occidentale, y compris français (Bouisset, 2013, pp. 34-35 ; Wisner, 2015 [1996], p. 28).

Aux États-Unis, c'est à la sortie la Deuxième Guerre mondiale qu'ont lieu les premiers travaux fondateurs du *Human Engineering* prémisses du *Human Factor* (Wisner, 1995 [1990], p. 112). Fitts et Jones (1947) ont les premiers réalisés des enquêtes sur les erreurs de pilotages sur les appareils de l'*US Air Force*, et ont montré que ces erreurs étaient pour beaucoup imputables à la conception des indicateurs de vols et à l'organisation des tableaux de bord. Dans la continuité de ces travaux, Fitts et ses collaborateurs, quasi exclusivement issus de laboratoires de psychologie, ont réalisé des enquêtes sur la navigation et les contrôles aériens (Fitts *et al.*, 1951), mettant en lumière l'importance de l'affichage visuel des informations pour les contrôleurs, de l'accessibilité visuelle extérieure pour les pilotes et des moyens de communication entre eux. En 1957, est créée la *Human Factor Society*, qui deviendra la *Human Factor and Ergonomics Society* en 1992 (Sperandio, 2013, p. 30). Aujourd'hui, même si elles peuvent encore suggérer des différences d'approche, les expressions « ergonomie » et « *humans factors* » sont souvent confondues. La définition de l'ergonomie donnée par l'*International Ergonomics Association* ne fait en tout cas pas de distinction.

2.3.2. Naissance en France

En France, si les travaux initiés par certains précurseurs et la création de certaines institutions, telles que l'INETOP², l'EPHE³ et le laboratoire de physiologie du CNAM⁴, ont préparé le terrain dès avant la Deuxième Guerre mondiale, l'ergonomie n'a véritablement commencé à se développer qu'à partir des années 1950.

¹ Lacoste, Y. (1976). La géographie, ça sert, d'abord, à faire la guerre. Paris : Maspero.

² Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle.

³ École pratique des hautes études.

⁴ Conservatoire national des arts et métiers.

Comme nous l'avons vu, de nombreux précurseurs de l'ergonomie s'inscrivent dans des approches physiologiques, biomécaniques et anthropométriques, mais la contribution des psychologues a été déterminante dans l'émergence de la discipline en France, en Belgique et en Suisse. Parmi les principaux contributeurs et fondateurs de l'ergonomie, on peut notamment citer les psychologues André Ombredanne (1898-1958), Suzanne Pacaud (1908-1988), Jean-Marie Faverge (1912-1988), Jacques Leplat (1921-) et les physiologistes Camille Soula (1888-1963) et Bernard Metz (1920-2009).

En 1955, Ombredanne et Faverge, publient *L'analyse du travail*. Dans ce livre, ils posent les bases méthodologiques de l'analyse ergonomique sans pour autant encore utiliser le mot « ergonomie ». Ainsi ils suggèrent de commencer l'analyse du travail par une « visite approfondie de l'atelier », « d'expliquer [son] travail [de chercheur] », de « poser des questions et écouter », de « s'intéresser aux, techniques, au travail des gens, à leurs machines, et aux pièces qu'ils ont travaillées ». Et ils proposent trois méthodes d'analyse : « l'apprentissage personnel », que l'on appellerait plutôt « observation participante » aujourd'hui, « l'observation de l'ouvrier pendant son travail » et « l'étude des traces du travail » (Ombredanne et Faverge, 1955, pp. 197-206). On retrouve là de nombreuses bases de ce qui est actuellement enseigné dans les formations à l'analyse ergonomique du travail.

À la fin des années 1950, Faverge, Leplat et Guiguet publient *L'adaptation de la Machine à l'Homme* (1958) qui est un des premiers livres francophones de vulgarisation ergonomique (Sperandio, 2013, p. 30). Le livre marque par ailleurs une démarcation avec la psychotechnique, dont sont issus certains précurseurs et fondateurs, discipline qui voulait « adapter l'Homme à son métier » (Bonnardel, 1946 [1943]).

Peu à peu, la discipline se structure et la formation à l'ergonomie se développe, en particulier autour des enseignements en physiologie du travail déjà existants. En 1962, Jean Scherrer (1917-2007) et Alain Wisner (1923-2004) créent un cycle de formation en ergonomie et physiologie du travail au CNAM. En 1963, la Société d'ergonomie de langue française (SELF) est fondée. Et en 1964, naît le premier enseignement supérieur d'ergonomie, avec une formation de deux ans, toujours au CNAM (Sperandio, Bouisset et Monod, 2013, pp. 50-51). À partir de là, petit à petit, d'autres formations vont s'ouvrir un peu partout en France.

2.3.3. Les ergonomes sortent du laboratoire

D'abord cantonnés aux expériences de laboratoire, des primo-ergonomes français, tels qu'Alain Wisner, Antoine Laville (1934-2002), Catherine Teiger, Yvon Quéinnec et Jacques Duraffourg (1942-2008), vont mener les premières analyses de terrain à partir de la fin des années 1960 (Teiger *et al.*, 2006). Ces analyses vont permettre de construire les premières méthodologies d'intervention et de dénoncer les conséquences négatives du travail et des organisations tayloriennes (Daniellou et Chassaing, 2014, p. 7).

Ces premières interventions sont caractérisées par leur « porte d'entrée » dans les entreprises. En effet, à quelques exceptions près (Forêt et Lantin, 1971), ce sont souvent les instances représentatives du personnel et les organisations syndicales qui font en premier lieu appel aux ergonomes. Autrement dit, pendant que la gestion des ressources humaines se développait auprès des directions, notamment en les aidant à gérer « le problème ouvrier » (Kaufman, 2014), l'ergonomie francophone se développait dans le monde de l'entreprise surtout en répondant à des sollicitations syndicales.

La dénonciation de certaines conditions de travail et la porte d'entrée essentiellement syndicale vont marquer l'ergonomie francophone pendant plusieurs années. Parmi les premiers ergonomes à vouloir mener leurs investigations sur le terrain, certains éprouveront d'ailleurs de nombreuses difficultés pour entrer dans les entreprises (Teiger *et al.*, 2006, pp. 7-11), les recueils se faisant alors lors d'entretiens en dehors des heures de travail (Laville, Richard et Wisner, 1968 [1965]) ou dans la clandestinité (Forêt et Lantin, 1971).

Daniellou (2006a, p. 29) compare d'ailleurs la fondation de l'anthropotechnologie par Wisner à la création d'une « filiale-risque », permettant de protéger la recherche en ergonomie, face à certaines « forces sociales » – en particulier patronales et gouvernementales –, en ancrant solidement l'ergonomie « dans les sciences “présentables” de l'homme individuel (physiologie et psychologie) ».

2.3.4. Vers un modèle ergonomique “francophone” d'analyse de l'Homme au travail

L'approche francophone de l'ergonomie va progressivement s'affirmer, prenant ses distances avec l'ergonomie anglophone et les approches behavioristes, en enrichissant le corps, en complexifiant les situations de travail, et en valorisant la parole des opérateurs comme les données de terrain – même si les ergonomes francophones continueront à produire et utiliser des données de laboratoire. Là où les ergonomes anglo-saxons cherchent à *adapter les systèmes de travail*, les ergonomes francophones – ergonomes de l'activité – vont chercher à *transformer le travail* (Guérin *et al.*, 2007 [1991]). Avec les premiers ergonomes francophones, émerge progressivement un nouveau modèle de l'Homme au travail et de la situation de travail (voir chapitre 4).

ANNEXE 3 – FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE D'UN RESPONSABLE RH LOCAL

Situation dans l'organigramme

Sous l'autorité du Directeur d'établissement

Membre du Comité de Direction usine.

Dimensions du poste

- Effectifs hiérarchiquement subordonnés : 56 personnes dont 3 cadres, 20 techniciens et agents de maîtrise, 33 ouvriers employés.
- Effectifs fonctionnellement subordonnés : ensemble de l'usine (hors CODIR) soit 42 cadres, 368 techniciens et agents de maîtrise, 436 ouvriers employés.

Activités

- Animer et coordonner l'ensemble de l'équipe RH.
- Participer avec l'équipe de direction à l'élaboration des objectifs du site. Contribuer à la mise en œuvre de ces objectifs.
- S'assurer de la bonne application des règles de gestion et administration du personnel par application du droit du travail, de la Convention Collective, des accords d'entreprise et d'établissement.
- Définir la politique de recrutement dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences cohérente et contrôler que ces recrutements s'inscrivent bien dans cette logique.
- Administrer dans le cadre des règles de l'Entreprise A le patrimoine usine.
- Préparer avec le Directeur et participer avec lui aux réunions mensuelles du Comité d'Établissement.
- Animer les réunions mensuelles de Délégués du Personnel.
- Conduire les réunions de négociations avec les Organisations Syndicales et rédiger les accords d'établissement.
- Gérer les contentieux collectifs ou individuels et entretenir des relations de proximité avec les administrations locales (Inspection du Travail, Gendarmerie, CPAM, Mairies, UIC régionales).
- **S'assurer auprès de [la direction RH] que la politique RH menée est homogène avec celle préconisée en central.**
- Contribuer à l'optimisation de la formation professionnelle en définissant les axes stratégiques appropriés aux besoins du site.
- Participer à l'élaboration de la politique de communication interne et externe et aider le Directeur dans la représentation et la défense du site auprès des instances territoriales et administratives.

Finalités

- Dans le contexte humain du site, faire vivre le dialogue social et formaliser les accords site en tenant compte des impératifs réglementaires et des exigences économiques de la société.
- **Assurer l'animation et être le garant de l'application des politiques sociales et relations humaines de la société et du site dans la recherche d'une ambiance générale constructive.**
- Améliorer par le conseil l'efficacité individuelle et/ou collective du personnel
- Conduire la politique sociale et être le conseil juridique à l'intérieur du Comité de Direction site.

**Encadré 14 – Extraits de la fiche de poste d'un responsable RH d'usine
(texte mis en gras par nos soins)**

ANNEXE 4 – ILLUSTRATION



Figure 29 – Salle de téléprésence du siège