



Texte original.*

La pénibilité dans la grande distribution : quel périmètre d'analyse et d'intervention pour une approche ergonomique ?

Frédérique ROGIER

12, rue de l'Estagnas
 Résidence Larochevoucauld, Bat. B2
 64200 Biarritz
frederique.rogier@anteis.net

Résumé.

Cette communication discute une façon de répondre à une demande d'intervention concernant la pénibilité dans un hypermarché appartenant à une enseigne phare de la grande distribution. Elle est basée sur une intervention ergonomique ayant eu lieu en 2012 suite à une demande de cartographie et de réduction de la pénibilité. Dans un contexte de travail qui offre une grande diversité de situations, la recherche d'un périmètre pertinent est une première difficulté qui sera traitée par une analyse approfondie de l'existant. Le diagnostic effectué fait apparaître des critères de pénibilité liés au travail bien fait, à l'organisation et aux modalités de prise de décision. L'accompagnement du magasin a porté sur les deux premiers points par le biais de groupes de travail constitués d'employés. Des préconisations ont pu être faites afin de réduire la pénibilité et d'initier un projet au niveau du magasin. Leur portée nous semble néanmoins limitée dans un contexte de réorganisation de type lean manufacturing décidée au niveau du groupe national.

En partant d'une demande aussi vaste que la pénibilité, quels sont les moyens dont l'ergonome dispose pour pérenniser et élargir les transformations, notamment lorsque la prise de décision est très éloignée du terrain ? Les moyens offerts par la méthodologie « classique », ne sont-ils pas insuffisants face à cette question locale, mais aussi sociétale, de la pénibilité ? La brèche ouverte par la loi de 2010 n'est-elle pas l'occasion de pousser les limites de l'ergonomie en réinterrogeant son mode d'action ?

Mots-clés : pénibilité, grande distribution, prise de décision, questions de société

Strenuousness in the retail sector: what analysis and intervention scope for an ergonomic approach?

Abstract.

This paper attempts to propose a way to respond to a request for assistance concerning strenuousness in a hypermarket owned by a French leading brand. It is based on an ergonomic intervention that took place in 2012 following an initial request of mapping and reduction of strenuousness. In a work environment that offers a wide variety of situations, looking for a relevant scope is a first difficulty that will be resolved through a thorough analysis of the current context. The activity analysis shows criteria related to good work, organisation and decision making. Support was offered through working groups of employees and recommendations were made to reduce work hardness and to initiate a project. In the context of lean manufacturing reorganisation at the national group level, the impacts of the intervention seem nonetheless limited.

With a question as wide as strenuousness and furthermore when decisions are taken far from the workplace, what means can the ergonomist use to sustain and widen the transformations? The facilities offered by the traditional methodology might not be adequate to respond to this local, but also social issue. Could the gap opened by the 2010 law be an opportunity to push the limits of ergonomics by questioning its modes of action?

Key words: Introduction and strategies for introduction of change, Work design and organizational factors, Management, political comment

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 28 au 30 août 2013. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Rogier, Frédérique (2013). La pénibilité dans la grande distribution : quel périmètre d'analyse et d'intervention pour une approche ergonomique ? Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

ELEMENTS DE CONTEXTE

Cette communication trouve sa source dans une intervention qui s'est déroulée entre février et novembre 2012 dans un magasin appartenant à un groupe historique de la grande distribution. Dans ce secteur extrêmement concurrentiel, la compétition est reine. Ainsi, à la concurrence sur les prix entre les magasins d'enseignes ennemies, s'ajoute une concurrence interne entre les magasins du groupe. Ceux-ci sont soumis à des processus nationaux et leurs résultats sont comparés, notamment sur deux indicateurs phares : le chiffre d'affaires et la productivité (nombre d'articles vendus rapporté au nombre d'heures travaillées). Une course à la productivité vient ainsi s'ajouter aux importantes contraintes financières du magasin nous concernant, dont la rentabilité n'est plus assurée. Au final, ses effectifs ont été réduits d'un tiers en sept ans, passant de 220 à 152 personnes entre 2005 et 2012.

La recherche de réduction du coût du travail par l'amélioration de l'efficacité s'est traduite, dans cette enseigne de la grande distribution comme dans de nombreuses entreprises, par l'application des principes du lean manufacturing. Cela se concrétise par exemple, pour les équipiers des rayons, par une planification de leurs activités heure par heure et un recentrage de leurs tâches sur de la stricte mise en rayon : pour supprimer les « gaspillages », les équipiers doivent notamment se déplacer le moins possible. Le lean n'a pu être déployé de la même manière dans tous les secteurs des magasins : par exemple, il ne l'est pas dans le secteur non alimentaire où le travail des employés est fortement impacté par la succession des événements annuels (rentrée des classes, jouets de Noël, soldes, etc.) et par le conseil aux clients qui est difficilement planifiable. Certains secteurs bénéficient donc encore d'une grande autonomie dans leur organisation, même si une réflexion est en cours au niveau national pour déployer entièrement le lean.

DE LA QUESTION DE LA PENIBILITE A LA DEMARCHE ERGONOMIQUE : LA CENTRALITE DU TRAVAIL

La demande

Dans un contexte de vieillissement de la population employés lié à un turn over faible et, également, d'usure professionnelle (20% de taux de Troubles Musculo-Squelettiques - TMS, des maladies professionnelles reconnues et des licenciements pour inaptitudes), le responsable des ressources humaines du magasin craint une difficulté croissante à organiser le travail du fait de l'absentéisme et des restrictions médicales. Cette difficulté sera accrue notamment par l'allongement de la vie professionnelle découlant de la loi de 2010 sur la réforme des retraites. Sa demande était à l'origine d'effectuer une cartographie de la pénibilité et d'initier une démarche de prévention.

Si la demande du magasin découle indirectement du texte de la loi sur les retraites, elle ne s'inscrit cependant pas dans un accord pénibilité qui sera traité par un accord de branche au niveau national. Cette demande offre donc l'opportunité de répondre à la nécessité d'un travail sur la réduction de l'usure professionnelle dans le cadre d'un allongement de la vie professionnelle, sans pour autant subir les contraintes inhérentes à la loi.

Les enjeux

Dans un contexte économique très tendu, il est important de montrer comment la recherche de préservation de la santé va de pair avec la recherche d'efficacité lors de l'activité de travail : réduire la pénibilité ne signifie pas réduire l'efficacité. Notre réponse à la demande doit en effet s'adresser à la direction dans son questionnement stratégique et économique, à l'encadrement de proximité dans sa problématique d'organisation du travail au quotidien, et bien sûr aux employés pour qui les atteintes à la santé sont avérées.

Centralité du travail

Au final, beaucoup de choses peuvent être mises sous le terme de pénibilité selon les perceptions et les attentes de chacun des acteurs. L'activité de travail intègre tous ces aspects : elle est le moment et le lieu où se rencontrent ce qui s'endure, ce qui se joue et ce qui en vaut la peine, ou pas.

La question posée autour de la pénibilité est ainsi l'occasion d'une approche ergonomique qui place le travail au centre et apporte une vision systémique (non « saucissonnée ») de la pénibilité ainsi qu'un point de vue qui prenne en compte les résultats de l'activité (pour l'employé, le magasin, les clients), au-delà de ce qui est subi.

C'est donc par l'activité de travail que nous passerons pour répondre à la demande, mais quelles situations choisir pour l'analyse ?

LA QUESTION DU PERIMETRE D'INTERVENTION : PERTINENCE VS EXHAUSTIVITE

Dans le cas d'une intervention dans un hypermarché, la problématique liée à l'étendue du champ se double d'une problématique liée à la diversité des situations : le magasin peut être vu comme la juxtaposition de « boutiques » telles que celles que l'on trouve dans une ville. Même si toutes dépendent de la même direction (à fortiori du même groupe), les situations de travail se différencient de manière importante, notamment par :

- Les produits : non alimentaires, alimentaires, frais, secs, en libre-service, en vrac, fabriqués, de différentes tailles, poids, etc.
- Les métiers : le boulanger fabrique son pain, l'équipier des rayons frais veille à la fraîcheur de ses produits, celui du non alimentaire gère ses stocks au gré d'événements annuels successifs,

- l'hôtesse de caisse assure la relation au client, etc.
- Les organisations : comme on l'a vu plus haut, le lean n'est pas encore appliqué partout, ce qui se traduit par plus ou moins de prescriptions et d'autonomie.

Répondre à une demande de type cartographie soulève au moins deux questions :

- La question de la pertinence de produire une photographie, figée, de ce qui est subi. Or, La pénibilité ne se limite pas à ce qui s'endure, mais à ce qui vaut la peine de l'endurer. Comment définir des critères mesurables qui tiennent compte de ce double aspect de la pénibilité et de son caractère fluctuant ?

Prenons un exemple : la réduction progressive des effectifs dans le magasin s'accompagne d'arbitrages dans le travail. Du fait du manque de temps, certaines tâches ne sont plus effectuées. Or, ces tâches, certainement sans « valeur ajoutée » au regard du lean, pouvaient représenter un temps de récupération physique pour les employés (par exemple, passer les commandes à la main), ou encore donner du sens à leur travail (par exemple, avoir des rayons propres et remplis de produits bien alignés). La suppression de ces tâches a donc un effet sur la pénibilité : ce qui était supportable avant peut devenir pénible. Une vision arithmétique, « saucissonnée », du travail passe à côté de ces difficultés.

- La question de l'exhaustivité de la cartographie, par rapport au nombre et à la diversité des situations, et ceci dans le temps de l'intervention.

Il nous a paru de ce fait plus pertinent d'aider le magasin à définir la pénibilité plutôt que de lui fournir des données chiffrées. Le but de l'intervention n'est plus alors d'établir une cartographie mais d'initier un projet de prévention de la pénibilité qui puisse être pris en main par le magasin, au travers d'instances à définir en interne.

DE LA PROPOSITION D'INTERVENTION AU CHOIX DES SITUATIONS A ANALYSER : ELEMENTS DE METHODOLOGIE

Eléments de la proposition faite au magasin

La méthodologie retenue lors de l'intervention consiste en deux points :

- Partir d'une définition de la pénibilité qui prenne en compte son aspect intégrateur. Nous avons retenu comme base la définition suivante : « *est pénible ce qui s'endure sans que ça en vaille la peine* » (François Hubault, 2011). La pénibilité naît d'un déséquilibre entre ce qui est enduré par le travailleur (facteurs physiques, organisationnels, aléas, etc.) et l'effet de son travail (sur lui, son équipe, le magasin et ses

clients).

- Faire ressortir des critères de pénibilité et aussi des critères de satisfaction en ne visant pas l'exhaustivité mais la pertinence. Nous avons choisi de cibler quelques situations significatives afin d'en faire une analyse détaillée en instruisant et questionnant les dispositifs matériels, techniques et organisationnels. L'idée était de choisir des situations de travail comparables, représentatives et néanmoins aux différences parlantes.

Une analyse de l'existant décisive pour le choix de situations significatives pour l'analyse du travail

La phase d'analyse de l'existant, période d'immersion dans le milieu de travail, a été très importante pour choisir ces situations. Au-delà de leur diversité, elle a révélé une grande disparité en termes de santé entre les différents rayons et secteurs du magasin : certains rayons sont très touchés et à l'inverse d'autres semblent exempts de pénibilité, ou du moins, pour le moment, de ses conséquences sur la santé des employés.

L'immersion a de plus confirmé de grandes différences concernant l'organisation du travail et l'autonomie des employés. La mise en place progressive du lean permet en effet de distinguer l'avant et l'après réorganisation.

En termes de pénibilité, le premier constat est que certains employés subissent une « double peine » : une prise de décision éloignée des contraintes terrain qui d'une part les empêche d'être pour quelque chose dans ce qui leur arrive et d'autre part réduit de plus en plus leurs possibilités d'y faire face en adaptant leur activité.

A l'issue de cette phase d'immersion, les critères qui ont soutenu le choix des situations analysées ont été : une taille et une composition d'équipes comparables, une certaine représentativité par rapport au reste du magasin, des métiers similaires qui permettent de comparer des organisations différentes. Enfin, nous avons choisi une équipe en bonne santé et une autre en mauvaise santé.

Situations analysées

Les situations de travail de deux secteurs ont été analysées :

- le secteur maison et loisirs, où l'on trouve les rayons automobile, bricolage, jouets, sport, livres, papeterie, cuisine, décoration et saisonnier.
- le périmètre des Produits Frais en Libre Service (PFLS) qui fait partie du secteur PGC et où l'on trouve les rayons charcuterie, crèmerie, fromage, traiteur et surgelés.

Ces deux périmètres ont une équipe de taille similaire : entre six et huit personnes, avec une majorité d'employés ayant plus de 15 ans

d'ancienneté.

Du côté maison et loisirs, les employés bénéficient d'une certaine diversité de tâches puisqu'ils gèrent leurs rayons et leurs stocks de A à Z. Ce n'est pas le cas sur le périmètre PFLS où les employés sont de plus en plus recentrés sur de la mise en rayon, contrainte par la gestion des dates (il s'agit de produits périssables).

Ces deux secteurs ont subi des réductions d'effectifs et des réorganisations récentes.

Côté maison et loisirs, cette réorganisation a consisté à mutualiser le secteur : alors qu'avant, chacun avait la responsabilité d'un rayon, on demande maintenant aux employés de se répartir les tâches sur l'ensemble du secteur selon des horaires tournants. Cette nouvelle organisation laisse cependant une grande autonomie aux employés. Le peu de prescriptions écrites existantes ne sont pas toutes appliquées. Les indicateurs de santé du secteur maison et loisirs sont bons, malgré une population majoritairement senior. L'idée était d'analyser le travail et de mettre en avant les facteurs qui font que cela se passe « bien ».

Dans le périmètre PFLS, l'organisation est dictée par un processus national issu du lean manufacturing. Si les employés restent dans leur rayon d'expertise (pour la plupart), leur activité est planifiée heure par heure par une « gestion d'activité » qui prescrit des temps pour chaque tâche. Ces temps sont issus de mesures individuelles (chronométrages), de calculs (nombre de colis à recevoir) et d'un paramétrage du chef de rayon (par exemple, pour faire telle commande, il faut tant de temps).

Le périmètre PFLS est en mauvaise santé : fort taux de TMS et absentéisme important et en hausse. Dans ce périmètre, l'analyse du travail nous permettra de mettre en exergue les facteurs de pénibilité.

Initialement, le secteur des caisses devait être analysé pour des raisons d'atteintes importantes à la santé et de représentativité en termes de population (environ un tiers de l'effectif employés). Malheureusement, le temps de l'intervention n'a pas permis de faire l'analyse de ce secteur.

ELEMENTS DE DIAGNOSTIC : POSSIBILITES DE REGULATION ET CRISE DE CONFIANCE

Au moment de l'instruction de la demande, il est apparu que pour les acteurs de l'entreprise la pénibilité était due à des manutentions importantes dans de mauvaises postures. Du fait de l'impossibilité économique du magasin à investir dans quelque matériel que ce soit, les attentes de réponses en termes de réduction de la pénibilité tournaient surtout autour des « bonnes postures » et de l'utilisation du matériel « ergonomique » déjà présent.

L'analyse du travail a confirmé l'existence de manutentions importantes dans des postures pathogènes, mais a en parallèle montré la ressource que constitue l'expérience importante des employés :

leurs modes opératoires gestuels intégrés, leur connaissance des produits et des clients et leur faculté à faire face aux aléas en recherchant « l'efficacité malgré tout » (Yves Clot, 1995), en l'occurrence malgré la réduction des effectifs et les réorganisations récentes.

Nous allons développer ici deux des points principaux révélés par le diagnostic. Le premier concerne les conséquences de la présence ou au contraire du manque d'autonomie, mises en évidence grâce à la comparaison des deux secteurs analysés. Le deuxième point est, lui, commun aux deux situations, et concerne le mode de management et ses conséquences.

Premier élément de diagnostic : autonomie et possibilités de régulation

Le diagnostic a mis en évidence que la grande différence entre les secteurs maison et loisirs et PGC en termes de pénibilité est liée à l'opportunité laissée ou pas aux équipes pour réguler, c'est-à-dire pour adapter leur activité (moyens, objectifs, modes opératoires, etc.) aux résultats de celle-ci (pour le magasin, le client, ou pour eux-mêmes).

Sur maison et loisirs, les équipes bénéficient encore d'une grande diversité de tâches et d'une certaine autonomie, malgré une réorganisation récente qui a consisté à mutualiser le travail sur le secteur. L'analyse de l'activité montre que les employés résistent collectivement à la mutualisation en se repliant sur des tâches ou des périmètres qu'ils maîtrisent d'avantage (souvent leurs anciens rayons). En faisant cela, les employés préservent à la fois leur santé (puisque'ils peuvent mettre en place leurs modes opératoires habituels et utiliser leur expertise) et sont aussi plus efficaces (puisque'ils gagnent du temps en réalisant les tâches dans un domaine qu'ils maîtrisent).

Cette régulation collective va jusqu'à refuser de réaliser certaines tâches trop coûteuses en dehors de l'ancien rayon de responsabilité des employés : par exemple, les tâches du rayon cuisine ne sont pas effectuées si l'ancienne employée responsable n'est pas là. En opérant de tels arbitrages, l'équipe adapte ses objectifs au temps de travail réduit.

Un autre type de régulation consiste à interrompre une activité en cours si elle s'avère trop éprouvante : une employée senior réalise ainsi le rangement de ses rayons au fil de la journée, simultanément aux autres tâches, ce qui lui permet de se créer des temps de récupération quand elle en a besoin.

Grâce à l'autonomie laissée à l'équipe et la diversité des tâches à accomplir, les employés adaptent ainsi leurs moyens et leurs objectifs afin de préserver leur santé et leur efficacité. Ces régulations s'opèrent à la fois individuellement et collectivement.

Sur le périmètre PFLS, la régulation est limitée par une organisation qui s'est rigidifiée avec la mise en place du lean manufacturing.

Les employés de ce périmètre ont trois principaux objectifs : passer toutes les palettes de l'arrivée du jour, contrôler les dates des produits dans leur rayon et passer les commandes. Les moyens de réaliser chaque tâche sont fixés par une prescription très serrée : une planification heure par heure accompagnée d'une abondance de procédures.

Pour les employés de ce secteur, la seule manière de retrouver des moyens de faire face aux inévitables oublis de l'organisation et aux imprévus est de se créer des marges de manœuvre grâce à des pratiques clandestines. Par exemple, certains employés apposent des stickers promotionnels sur les produits bientôt périmés un ou deux jours avant ce que la procédure prescrit. Certains prennent aussi une pause officieuse avant la pause prévue à 9h (ils commencent à 4h du matin). Cette pause, dite « sauvage » (car elle n'est pas badgée : elle est donc prise sur le temps de travail), est formellement interdite par l'équipe de direction mais est connue et tolérée par les chefs de rayon.

Ces pratiques clandestines sont par essence très limitées. Même si elles s'accompagnent ici aussi d'arbitrages (par exemple, le nettoyage des rayons n'a pas été réalisé depuis deux ans), ces derniers s'avèrent insuffisants, surtout dans le cadre d'un absentéisme important dans l'équipe.

Ainsi, pour sortir toutes les palettes de l'arrivée du jour, les employés doivent accélérer la cadence et se priver de temps de récupération. Ce sont dans leurs propres moyens que les personnes puisent alors, aux dépens de leur santé. Même alors, les objectifs ne sont pas forcément atteints : par exemple, le contrôle des dates n'est pas fait tous les jours.

L'impossibilité laissée par l'organisation aux employés du PFLS pour réguler à des conséquences avérées sur leur santé (taux de TMS important) et sur le magasin (présence d'articles périmés dans les rayons).

Pour résumer ce premier élément de diagnostic, la grande différence entre le secteur maison et loisirs et celui du PFLS en termes de pénibilité est liée à l'opportunité qu'ont les équipes ou pas de réguler : dans un cas la prescription du travail laisse des espaces de « re-création » (Yves Clot, 2004) du travail par les employés, dans l'autre la rigidité du cadre prescriptif ne leur laisse comme possibilité que des adaptations minimales et clandestines.

Deuxième élément de diagnostic : prise de décision, organisation et conséquences

Le diagnostic a mis en évidence que le travail au sein du magasin se déroule dans un climat délétère dont les causes ne peuvent être attribuées aux seuls mauvais résultats et à leurs conséquences sur les effectifs. Le contexte économique est, certes, impropre à créer un climat de confiance en l'avenir, mais il n'explique pas entièrement la crise de confiance qui se joue entre les équipes et la direction.

Tout d'abord, c'est cette dernière qui prend la majeure partie des décisions, y compris celles qui concernent le fonctionnement interne des équipes, et sans jamais consulter ces dernières (au mieux, le chef de rayon est questionné). Cette équipe de direction est composée du directeur du magasin, de son responsable des ressources humaines (qui est aussi responsable du secteur caisses), de la contrôleur de gestion (qui est aussi responsable du secteur métiers de bouches et de tous les services supports) et de deux jeunes chefs de secteurs (alimentaire et non alimentaire). Quatre de ces cinq personnes ont moins de deux ans d'ancienneté dans le magasin, alors que la moitié des employés en a plus de vingt. Cela pose deux problèmes au regard de la pénibilité :

- Les décisions sont prises par rapport à une représentation du travail qui ne tient pas compte de l'histoire du magasin ni de la réalité du terrain. Au mieux les équipes ne comprennent pas pourquoi on leur prescrit de faire ce qu'elles faisaient déjà avant, au pire les décisions sont incomprises, inapplicables, voire contreproductives.
- Pour ces équipes, se voir imposer de nouvelles consignes sans recours possible est un facteur important de stress venant accroître la pénibilité.

De plus, les managers ne reconnaissent pas le manque de moyens subi par les équipes : leur discours est que les équipes ne manquent pas de « bras » puisque la productivité du magasin est parmi les plus mauvaises du groupe (ce qui signifie que dans d'autres magasins, on vend autant voire plus d'articles avec moins d'heures de travail). Le management a une vision taylorienne des employés : ils ont tendance à « flâner » si on ne les surveille pas, ils ne respectent pas les consignes, ils refusent les changements et se plaignent pour rien.

La tendance est à la « psychologisation ». Dans tous les cas, s'il y a un problème, c'est que quelqu'un n'a pas fait ce qu'il devait faire. Or, en faisant reposer les dysfonctionnements sur des problèmes de personnalités, le management se prive de toute possibilité d'y faire quoi que ce soit, puisque les personnes ne changeront pas. Il y a là un constat d'impuissance qui nuit à la confiance.

Cette méfiance entraîne d'un côté une rigidification croissante de l'organisation (prescriptions, contrôles) et de l'autre un développement des moyens de se donner de l'air dans cette rigidité : une forme de clandestinité. On fait les choses d'une autre manière que celle prévue, sans en parler.

Dernier point, avec la réduction des effectifs, le travail a changé. Chacun doit faire des compromis sur la qualité. Ces compromis ne sont pas réalisés de la même façon par tous les employés et, qui plus est, ne répondent pas forcément aux besoins du magasin. La nécessité de ces arbitrages est plus ou moins reconnue par le management, mais le problème est qu'ils ne

sont pas discutés. Dans ce magasin, il n'y a plus de consensus sur ce qu'est le travail bien fait.

En l'absence de référentiel partagé, le risque est de s'essouffler dans un effort dont on ne voit plus en quoi il vaut la peine. Pire, l'absence de discussion fait qu'on ne s'entend plus : entre équipes et direction, entre équipes de différents secteurs, et, dans le pire des cas, entre les employés d'une même équipe.

Au final, cette crise de confiance se cristallise dans une rupture entre employés et direction et par un isolement croissant des employés. Les équipes masquent les problèmes, que de leur côté les managers refusent de voir, ce qui contribue à pérenniser un système qui n'apprend pas de ses erreurs et donc ne progresse pas. Le collectif « supporte » de moins en moins, ce qui accroît encore la pénibilité.

PHASE D'ACCOMPAGNEMENT : REFLEXIONS SUR LE TRAVAIL BIEN FAIT ET L'ORGANISATION

Restitution du diagnostic, un accueil mitigé

Les restitutions du diagnostic ont reçu un accueil différent selon les acteurs :

- Tout d'abord, le diagnostic a été validé auprès des employés observés. Ces derniers ont pu parfois être étonnés de ne pas en « apprendre » plus. Certains points de l'analyse ont dû être supprimés du diagnostic à leur demande. Ce refus de révéler certaines pratiques clandestines a été présenté en tant que tel à la direction. Il nous a permis de mettre en évidence la crise de confiance entre elle et les équipes.
- Dans un deuxième temps, les restitutions ont été faites, par secteur analysé, auprès des chefs de rayon accompagnés de leur chef de secteur. Elles ont généré un certain malaise, voire du déni chez les chefs de rayon : soit ils ont nié des points qui avaient été validés par les employés, soit ils ont nié le caractère pénible du travail. Ces managers de proximité font le tampon entre une organisation imposée et une équipe qui tente d'être efficace malgré tout. Dans cet hypermarché, ils sont obligés d'être très présents sur le terrain, notamment pour remplacer les absents et compenser la réduction des effectifs. Ne pouvant nier les difficultés rencontrées par leurs équipes, cachant à leur hiérarchie certaines pratiques non conformes aux prescriptions, ils sont pourtant chargés de la mise en place de l'organisation et du contrôle des employés. Avec du recul, notre analyse de leur réaction est que la mise au jour de l'existence de pratiques clandestines et de difficultés qu'ils ne peuvent ignorer les a mis dans une situation délicate face à leur hiérarchie et a menacé le fragile équilibre sur lequel repose le système.
- Enfin, les restitutions (à nouveau allégées suite

aux discussions avec les chefs de rayon), ont été faites à l'équipe de direction. Cette dernière a été à la fois la plus surprise mais aussi la plus réceptive au diagnostic : découverte de l'écart prescrit / réel, de ses raisons, des difficultés rencontrées par les équipes et du sens que le travail peut avoir pour elles, malgré des logiques différentes. Une nouvelle vision de la pénibilité a ainsi pu éclore.

Les groupes de travail

La phase d'accompagnement a consisté à créer deux groupes de travail (un par secteur analysé) ayant des thèmes communs : les critères du travail bien fait et les conditions de leur réalisation.

Les groupes avaient pour objectifs de redonner du sens au travail en redéfinissant des référentiels métiers et de montrer en quoi l'organisation actuelle répondait ou pas aux exigences à la fois de rentabilité pour le magasin, de qualité pour les clients et de conditions de réalisation du travail pour les employés.

Au-delà de ces objectifs affichés, il s'agissait de parvenir à :

- Recréer ou améliorer le collectif dans les équipes en créant des temps d'échanges sur le travail et redonner du sens à ce dernier. Les employés avaient en effet tendance à se replier chacun sur leur territoire, considérant les conflits comme des problèmes de personnalités inévitables.
- Aboutir à des préconisations concrètes issues des discussions.
- Montrer à la direction l'intérêt d'associer les équipes à l'élaboration des organisations et aux prises de décisions.

Les préconisations issues des groupes de travail concernaient surtout l'organisation. Nous ne les développerons pas ici, mais beaucoup étaient des actions concrètes visant à redonner du temps (par exemple, en créant une équipe de remplaçants non affectés pour faire face à l'absentéisme quotidien), des marges de manœuvre et de l'autonomie (par exemple, en allégeant le prescrit et en déléguant une partie de l'autorité aux seconds de rayon qui font partie des équipes) et du sens (par exemple, sur maison et loisirs, en revenant à des responsabilités par rayon).

Conclusion de l'intervention : ouverture de possibles et freins

La restitution des résultats des groupes de travail auprès de l'équipe de direction est venue conclure l'intervention. Les objectifs de cette dernière réunion étaient de :

- Présenter les principaux résultats des groupes, et notamment quelques préconisations qui étaient par ailleurs regroupées exhaustivement dans un plan d'action qui servirait de base au projet pénibilité.
- De prendre des décisions sur les premières actions à mener.
- De lancer le projet en définissant des comités de

pilotage et de suivi (ce qui n'avait pu être fait durant l'intervention).

Si le diagnostic avait reçu un accueil très favorable qui semblait offrir une ouverture pour la transformation, les propositions concrètes de cette dernière restitution ont suscité de nombreuses discussions. La question du niveau auquel se prennent les décisions a reçu un écho favorable qui pourrait donner lieu à un changement de mode de management (vers plus de consultation des équipes). Par contre, les préconisations concernant le maintien ou le retour à plus d'autonomie se sont heurtées à deux freins : le manque de marge de manœuvre par rapport aux processus nationaux qui tendent à durcir plutôt qu'à assouplir l'organisation, mais aussi une volonté, partagée localement, de standardisation. Pour faire un raccourci, le diagnostic n'a pas réussi à sortir l'équipe de direction du « contrôler plus pour gagner plus ».

Malgré une bonne volonté affichée par le responsable des ressources humaines, nous ignorons à ce jour quelle suite a été donnée au projet.

RETOUR D'EXPERIENCE

Comme cela a été vu au chapitre précédent, nous avons choisi d'accompagner le magasin en travaillant en priorité avec les employés sur les critères du travail bien fait. Les objectifs étaient d'obtenir des résultats concrets et parlants à court terme afin d'initier un projet. Cependant, cela nous semble insuffisant pour une action pérenne. Il nous aurait en effet semblé nécessaire de travailler sur deux autres niveaux en parallèle :

- L'accompagnement du management : il consisterait à former les managers à aller chercher le point de vue du travail afin d'enrichir la prise de décision. Remettre en cause les modes de management n'est pas aisé et, les ergonomes le savent, aller chercher le point de vue du travail demande à la fois un apprentissage et un déplacement dans la façon d'appréhender un problème. L'accompagnement du management devrait, selon nous, prendre la forme d'une formation-action intégrée au projet pénibilité. Dans le cas qui nous occupe, il aurait permis, en outre, de soulager les chefs de rayon dans leur fonction de tampon entre direction et terrain. Il aurait malgré tout trouvé ses limites du fait de l'important turn over des cadres dont l'évolution dans le groupe est soumise à une mobilité fréquente (en moyenne tous les trois ans).
- L'ouverture du champ d'intervention au niveau du groupe : il s'agirait ici de remonter le diagnostic dans les espaces où se prennent les décisions nationales. Le but serait d'initier une réflexion stratégique sur les organisations choisies et le mode de prise de décision éloigné du terrain. L'accès à ces espaces a été tenté via le préventeur national du groupe, mais il n'a pu aboutir. Il nous

semble qu'il nous aurait fallu anticiper la recherche des clés qui ouvrent les portes de ces niveaux.

PROJET PENIBILITE ET INTERVENTION ERGONOMIQUE, UN QUESTIONNEMENT SUR TROIS REGISTRES : L'INDIVIDU, L'ENTREPRISE ET LA SOCIETE

Aux difficultés de cadrages induits par la question de la pénibilité pourrait donc s'ajouter dans de nombreuses situations, et notamment dans le cas d'entreprises appartenant à des groupes, la problématique de la multiplicité des niveaux d'intervention pour la transformation. Il semble pourtant difficile pour l'ergonome externe d'atteindre tous les niveaux durant une mission au temps limité. Cela dépend bien sûr de la porte par laquelle il est entré dans l'entreprise. De son côté, l'ergonome interne a-t-il généralement les prérogatives pour une action aussi élargie ?

Plus globalement, la question de la pénibilité est un problème sociétal qui dépasse ce qui peut être fait au niveau des entreprises. Les formes d'organisations de travail délétères se généralisent, alors que dans le même temps une « loi pénibilité », censée aider les entreprises à s'atteler au problème de l'usure professionnelle, s'avère contre-productive.

Comment, dans ce contexte, l'ergonome peut-il agir plus globalement et efficacement ? Ne serait-ce pas le moment pour lui de s'engager sur des terrains plus « politiques » ? En aidant le législateur à améliorer cette loi qui a le mérite d'exister ? En « armant » les instances tels que les CHSCT afin qu'elles puissent prendre en charge cette question ? En communiquant plus largement et avec plus de pédagogie ?

Ces voies nous éloignent des situations de travail et nous ouvrent à de « nouvelles » interrogations : est-ce encore de l'ergonomie ? Si cela n'en est pas, alors qu'est-ce ?... Et surtout, qui suivra ces voies ? Chercheur ou praticien, l'ergonome n'a-t-il pas une responsabilité à prendre ? S'il le fait, quelles seront les conséquences pour la discipline ?

BIBLIOGRAPHIE

- F. Bourgeois, C. Lemarchand, F. Hubault, C. Brun, A. Polin, J.-M. Fauchoux, P. Douillet, E. Albert. « Troubles musculosquelettiques et travail. Quand la santé interroge l'organisation ». Ed. Réseau ANACT, 2006.
- Y. Clot. « Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie ». Ed. La découverte, 1995.
- Y. Clot. « La fonction psychologique du travail ». Le travail humain, PUF, 1999.
- Y. Clot. « Re-créer le travail ». Intervention aux États généraux de la Culture. 15 novembre 2004.
- F. Daniellou. « Les ergonomes et la pénibilité du travail ». Communication, Journées de Bordeaux, 2012.

C. Du Tertre. « Les 3 formes de coopération dans le travail : Articulation et tension ». Cycle de conférences « Le travail : questions de confiance », Atemis, 2010.

F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou, J. Duraffourg, A. Kerguelen. « Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie ». Ed. Réseau ANACT, 2007.

N. Heddad. « Les processus de transformation dans la pratique du métier d'ergonome ». Communication séminaire Paris 1, 2006.

F. Hubault. « Le métier d'ergonome ». Communication séminaire Paris 1, 1992.

F. Hubault. Conférence introductive du cycle de conférences « Le travail : questions de confiance », Atemis, 2010.

F. Hubault. (coord.), « Y a-t-il un âge pour travailler ? ». Actes Séminaire Paris1 6-8 juin 2011. Toulouse: Octarès (à paraître)