



**DE L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL AU
« STRESS » PROFESSIONNEL
A GEMS HORS BUC**

**Rapport final Expertise CHSCT
GE MEDICAL SYSTEM SCS hors site de BUC**

Hénédi JEANMOUGIN
Jean-Luc TOMÁS

13 juin 2007

ISAST Conseil Formation Expertise CHSCT

SARL au capital de 15.300 € SIRET 440 475 507 00024 APE 741G R.C.S. Créteil 2002 B 00181
Siege : 8, rue Anatole France 94230 Cachan
Bureaux : 17 Bd Poissonnière 75002 Paris Tél : 01 70 64 93 00 - Fax 01 70 64 93 14
www.isast.fr courriel : accueil@isast.fr

Sommaire

I - INTRODUCTION.....	3
I-1. RAPPEL DE LA DEMANDE DU CHSCT.....	3
I-2. QU'EST-CE QUE LE STRESS ?.....	4
I-2.1 <i>Les conséquences du stress sur la santé</i>	5
I-2.2 <i>Le stress en milieu professionnel, une question de travail</i>	7
II - TRAVAIL, ACTIVITÉ ET MÉTIER : DES RÉALITÉS DÉNIÉES PAR L'ENCADREMENT ?.....	9
II-1. TRAVAIL ?.....	10
II-2. ACTIVITÉ ?	10
II-3. MÉTIER ?.....	12
II-3.1 <i>La dimension personnelle</i>	12
II-3.2 <i>La dimension interpersonnelle</i>	12
II-3.3 <i>La dimension transpersonnelle</i>	13
II-3.4 <i>La dimension impersonnelle</i>	14
III - DU QUESTIONNAIRE À L'ANALYSE QUALITATIVE.....	16
III-1. QUELLE ADÉQUATION ENTRE CHARGE DE TRAVAIL ET EFFECTIF ?.....	17
III-1.1 <i>Charge et temps de travail</i>	17
III-1.2 <i>Le temps de trajet</i>	20
III-1.3 <i>Évolution des effectifs</i>	22
III-2. FORMATION DU SERVICE FRANCE	24
III-2.1 <i>Formation ou e.learning ?</i>	25
III-2.2 <i>Disparités des formations selon les modalités</i>	26
III-3. ORGANISATION DU TRAVAIL OU FACTEURS DE TRAVAIL EMPÊCHÉ ?.....	27
III-3.1 <i>Où trouver l'information ?</i>	27
III-3.2 <i>Procédure de travail ou le déni du travail de procédure</i>	29
III-4. DES INJONCTIONS PARADOXALES QUI MALMÈNENT LE TRAVAIL.....	31
III-4.1 <i>Transgression des procédures ou autonomie contrôlées</i>	31
III-4.2 <i>Tâches administratives sans temps affecté</i>	31
III-4.3 <i>Quelle prévention des risques ?</i>	31
IV - DES DISSOCIATIONS COMME SOURCES MAJEURES D'ATTEINTE À LA SANTÉ DES TECHNICIENS SAV DE GEMS	33
IV-1. AUTONOMIE ET CONTRÔLE.....	33
IV-1.1 <i>Autonomie et autonomie</i>	33
IV-1.2 <i>Autonomie et prescriptions</i>	34
IV-2. MARGES DE MANŒUVRE ET CAPACITÉ DE MANŒVRER LES MARGES	35
IV-3. SOIGNER LES TECHNICIENS OU SOIGNER LE MÉTIER DE TECHNICIEN ?	36
IV-4. . QUEL HORIZON DE DÉVELOPPEMENT POSSIBLE ?	37
IV-4.1 <i>Prendre en compte la réalité de l'activité travail dans l'organisation du travail</i>	37
IV-4.2 <i>Restaurer les dimensions collectives du travail</i>	38
ANNEXE	40

I - Introduction

I-1. RAPPEL DE LA DEMANDE DU CHSCT

Sur la base d'une enquête réalisée par le médecin du travail entre 2004 et 2005, et qui fait état d'une proportion importante de salariés surmenés et stressés dans l'entreprise (une personne sur cinq parmi l'échantillon concerné par cette étude est surmenée et/ou stressée), les membres élus au CHSCT établissent les constats suivants :

- ◆ *« Des salariés déclarent être régulièrement interrompus dans leur travail pour la réalisation des tâches d'autres services ; et reçoivent souvent des consignes contradictoires voire une absence totale de consignes ou de directives pour gérer les problèmes en clientèle ;*
- ◆ *Le changement fréquent des procédures de travail ne leur permet pas la construction de repères communs ;*
- ◆ *Des salariés déclarent être confrontés à des difficultés dans leur travail, liées à l'organisation au sein de l'entreprise. Ces modes d'organisation sont différents d'un service à l'autre ;*
- ◆ *Des tâches administratives et des tâches annexes sont rajoutées aux salariés impactant leur charge de travail ;*
- ◆ *Certains modes d'organisation mettent l'accent sur les aspects quantitatifs indépendamment de la qualité du service. »*

Les membres élus au CHSCT estiment que les réponses présentées par la direction pour la prévention des risques liées au stress *« restent insuffisantes et ne lui permettent pas de répondre tant à l'obligation de protection de la santé des salariés qu'aux missions du CHSCT concernant l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise »*. En conclusion, le comité considère qu'il existe *« un risque grave pour la santé des salariés, et qu'il lui est nécessaire de poursuivre son analyse de la situation des conditions de travail dans l'entreprise afin de proposer des mesures de prévention et d'amélioration des conditions de travail »*.

Nous avons réalisé un premier rapport d'étape avec les résultats de l'enquête par questionnaire en novembre 2006. Ce rapport final constitue l'analyse qualitative de la question du stress pour les salariés de GEMS HORS BUC.

Ce rapport : une ressource pour le travail du CHSCT ?

De notre point de vue, un rapport, qui répond à la commande que le CHSCT de GEMS HORS BUC a réalisée, ne peut faire l'économie de se situer à un niveau beaucoup plus détaillé des situations de travail. Et cela pour au moins deux raisons. La première est liée aux caractéristiques toujours singulières qu'il faut pouvoir énoncer et préciser. Si c'est le travail qui est malmené, si ce sont les conditions d'exercice quotidien de l'activité de travail qui sont tourmentées, il faut alors pouvoir décrire avec rigueur des exemples de situations vécues de travail. La deuxième raison s'ancre dans une problématique d'action dans une double direction. Nous pensons que la réduction du mal-être passe par une modification à terme des conditions et de l'organisation du travail, c'est-à-dire par une transformation de la tâche. Ce faisant, il faut alors penser le rôle des salariés de GEMS HORS BUC réunis au sein de collectifs de métier discutant sur des points précis de leur travail comme une ressource pour l'organisation du travail. Simultanément, l'organisation du travail pourrait aussi se situer en position de ressource pour l'amélioration des conditions de travail et de transformation des tâches.

Afin de répondre aux exigences de la commande et de poursuivre le travail déjà engagé dans les réunions de cette instance ; il s'agit non seulement, de proposer un document qui servirait de source de questionnement adressé au CHSCT, mais aussi de ressource pour poursuivre le travail.

I-2. QU'EST-CE QUE LE STRESS ?

Dans la littérature scientifique, le stress est un objet de controverse. Pour certain, il est considéré comme « *un plan de mobilisation de l'organisme tout entier en vue d'apporter une réponse aux agressions en provenance de l'environnement, mobilisation qui est suivie d'effets lorsque aucune réponse adaptée ne peut être fournie. Cette mobilisation, si elle est souvent imposée inutilement à l'organisme, va engendrer progressivement une usure et une dégradation des organes et des fonctions concernées* » (Crespy, 1984). Les désordres résultant du stress correspondent ainsi à l'impossibilité dans laquelle se trouve l'organisme de réagir efficacement à l'agent stressant. Selon cette perspective théorique, les sujets soumis à des « stressseurs » tentent de répondre efficacement aux situations en puisant dans leurs ressources personnelles.

D'un point de vue de l'action, cette perspective théorique a des implications concrètes. Lorsque les salariés ne peuvent pas faire face au stress, les directions des entreprises peuvent leur proposer des formations spécifiques afin de développer des ressources personnelles (par exemple par des techniques de respiration, d'évaluation cognitive, d'imagerie mentale). Ces différentes techniques largement développées (on pourrait même dire « à la mode ») ont en commun de ne pas agir sur les origines du stress mais de tenter d'en limiter les conséquences pour le sujet.

Cette perspective théorique et ses modalités d'action adoptées par les entreprises considèrent que le stress est un problème d'individu sans liens réels avec le travail. Or, de nombreux auteurs sont d'accord pour estimer que le stress dans l'entreprise, voire le mal-être et la souffrance au travail, prennent leurs sources dans l'activité de travail. Pour le dire à la manière de Vaxevanoglou (2003), « les conséquences du travail sur la santé psychique n'est pas la résultante directe de la confrontation et du stress qu'il génère, ni d'ailleurs celle des caractéristiques spécifiques de l'individu ou de l'organisation mais bien le résultat d'un

processus dynamique - l'activité - qui articule des représentations, des stratégies d'ajustement et des actions finalisées par des objectifs » (p. 125).

Mais à lire avec attention cette citation, nous pouvons associer cette perspective avec la première. Dans les deux cas, le stress serait lié à ce que les sujets font pour réaliser ce qu'ils ont à faire. C'est alors le différentiel entre ce qui est demandé par l'organisation du travail et ce que les travailleurs font dans leur activité quotidienne qui est à l'origine du stress.

De notre côté, nous pensons qu'il existe une troisième voie (Clot, 1999). Si nous envisageons avec Vaxevanoglou (2003) qu'il n'est pas possible de faire l'impasse sur l'activité de travail, nous ne le suivons pas lorsqu'il limite l'activité à ce que les sujets font pour réaliser la tâche. L'activité possède un volume qui ne se réduit pas à l'action. L'activité, et nous y reviendrons, c'est aussi ce que les sujets ne parviennent pas à faire, ce qu'ils font pour défaire ce qu'ils ont fait, ce qu'ils ne font pas, ce qu'ils font pour ne pas faire ce qu'on leur demande de faire. En d'autres termes, les activités suspendues, contrariées ou empêchées, voire les contre-activités, doivent être admises dans l'analyse des sources du stress.

Du coup, il est possible de considérer le stress comme la réponse des sujets lorsqu'ils n'arrivent pas à faire quelque chose des conflits inhérents à leur activité de travail. **Les techniciens de GEMS hors Buc souffrent surtout de l'impossibilité d'avoir une action sur leur milieu de travail. Leur stress serait alors plus le résultat d'un travail empêché par les contraintes et les exigences de la situation de travail et de son organisation que par les charges de travail elles-mêmes.** Il s'agit ici d'un paradoxe : ce n'est pas directement les charges de travail, qui parfois dépassent le raisonnable, qui stressent les techniciens. L'origine du stress est à rechercher dans l'activité empêchée des techniciens. Le stress est le résultat d'un contre-choc : c'est ce que les techniciens n'arrivent pas à faire à cause des charges de travail trop élevées.

En d'autres termes, le stress ne prend pas sa source dans les contraintes de la tâche et dans les facteurs individuels du professionnel, mais dans l'incapacité de celui-ci à réaliser correctement son travail dans le cadre des normes du « bon boulot ». Le stress professionnel, la souffrance au travail prennent leur source dans les situations où les travailleurs ne se reconnaissent plus dans le travail qu'on leur fait faire. Nous pouvons dire que les professionnels de GEMS HORS BUC ne souffrent pas de trop travailler mais de ne pas arriver à « réellement » travailler. Les professionnels de GEMS HORS BUC ne se retrouvent pas dans le travail qu'ils font, ils ne sentent plus comptable du travail qu'ils réalisent. Dans ces conditions, ils y perdent leur santé et on devient malade à force de la perdre.

I-2.1 Les conséquences du stress sur la santé

En effet, le stress professionnel est, depuis une dizaine d'années, un des nouveaux risques majeurs auquel les entreprises doivent déjà faire face. Des études scientifiques ont mis en évidence des liens entre des situations de travail stressantes et l'apparition de problèmes de santé mineurs pouvant évoluer progressivement vers des situations pathogènes plus préoccupantes.

L'état de stress n'est pas une maladie en soi, mais par son intensité et sa durée, il peut menacer la santé physique et mentale des personnes. En effet, les réponses biologiques à une situation stressante peuvent dans certaines conditions devenir néfastes pour l'organisme et aboutir à un épuisement des ressources physiques, par l'hyperactivation des fonctions vitales de l'organisme. Cela va entraîner des symptômes divers :

- **Symptômes physiques** : douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires, etc.), troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles, etc.
- **Symptômes émotionnels** : sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être, etc.
- **Symptômes intellectuels** : perturbation de la concentration nécessaire à la tâche entraînant des erreurs et des oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions, etc.

Ces symptômes ont des répercussions sur le comportement avec le recours à des produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques, etc.), repli sur soi, diminution des activités sociales, inhibition, etc.

Si la situation de stress se prolonge encore, les symptômes précédents s'installent ou s'aggravent entraînant des altérations de la santé qui peuvent devenir irréversibles :

- Apparition d'un "syndrome métabolique" associant obésité abdominale, résistance à l'insuline (pouvant évoluer vers un diabète), hypertension artérielle et perturbations du métabolisme des lipides.
- Les perturbations métaboliques représentent elles-mêmes des facteurs de risque pour le système cardiovasculaire, avec un risque accru de maladies coronariennes et même de décès par maladies cardio-vasculaires.
- Des problèmes de santé mentale : problèmes d'anxiété, dépression nerveuse, etc.
- Les troubles musculo-squelettiques du membre supérieur et du dos sont de plus en plus souvent rapportés à une combinaison de risques : sollicitations biomécaniques dues à des mouvements répétitifs mais aussi facteurs psychosociaux.
- Les états de stress de longue durée induiraient d'autres problèmes de santé comme la diminution de la résistance aux infections, les maladies immunoallergiques (asthme, polyarthrite rhumatoïde, lupus érythémateux, colite ulcéreuse), les colites fonctionnelles, l'ulcère gastro-duodénal, les désordres hormonaux (de la thyroïde ou des sécrétions androgènes ou œstrogènes) ou certaines pathologies de la grossesse (prématurité, infertilité).

Bien qu'il est toujours complexe d'établir une relation de cause-effet avec la maladie des salariés de GEMS HORS BUC, au cours de notre intervention, plusieurs salariés nous ont rapporté prendre des psychotropes ou avoir eu de graves troubles du sommeil. Notamment, parce la nuit, il pense au travail à réalisé :

« je me réveille la nuit car je repense à ce que j'ai à faire », « je suis décalé dans mon sommeil comme je n'arrive pas à dormir entre 2h30 et 5h00 j'en profite pour faire des mails ou de l'administratif ».

L'enquête par questionnaire montre que 22,2% disent avoir du mal à s'endormir ou à se lever tôt le matin ; 20,5% des répondants indiquent se fatiguer vite ou être continuellement fatigués ; 28,9% se sentent nerveux, tendu ou irritable ; 14,3% considèrent se mettre facilement en colère. 42% se sentent parfois ou souvent épuisés au cours de la journée, 39,1% ont parfois ou souvent des maux de tête et 31,1% ont des troubles digestifs. Les autres symptômes physiques comme le mal de dos (69,2%), les troubles ou fatigues oculaires (66,5%) et les douleurs musculaires (42%) ou articulaires (43,7) peuvent être amplifiés par une situation de stress professionnel.

I-2.2 Le stress en milieu professionnel, une question de travail

Du global aux détails du travail

Nous pourrions proposer dans ce rapport un état des lieux global et général. L'entreprise GEMS HORS BUC, comme la plupart des grandes entreprises modernes, tente de maximiser l'écart entre la valeur du produit réalisé sur le marché et la valeur des intrants achetés aux fournisseurs et aux salariés, et cela, dans le but de dégager des profits. Nous pouvons ajouter que souvent la qualité des produits réalisés, ainsi que leur utilité ou leur durabilité n'ont d'importance que dans la mesure où elles permettent la rentabilité. En fait, l'efficacité de l'entreprise se construit sur ce type de rapports. Tout autre est l'efficacité si on la regarde du point de vue du travail, et plus précisément du point de vue de l'activité de ceux qui réalisent ce travail. L'efficacité de l'entreprise ne se superpose pas sur celle de ses salariés. Intuitivement, il semblerait que des liens unissent pourtant ces deux efficacités.

En effet, l'incertitude organisationnelle, liée aux aléas du marché, à la pyramide des sous-traitants, aux urgences du travail, oblige les entreprises à rendre le travail plus standardisé et soumis à des procédures assurant le suivi et la qualité du produit. Mais ces modes de gestion de l'efficacité organisationnelle laissent dans l'ombre l'efficacité du travail. Par exemple, les normes précisent de façon parfois très détaillée, non pas tant les gestes professionnels que doivent accomplir les salariés, mais les procédures qu'ils doivent suivre pour assurer la traçabilité et la qualité. Il s'agit pour l'entreprise de s'assurer que les normes de production soient strictement respectées et cela afin que les défauts repérés puissent être des sources efficaces pour remonter jusqu'au service où l'erreur a été commise. Du coup, la direction a tendance à ne pas s'intéresser à la manière dont les salariés travaillent, mais uniquement à ce qu'ils produisent. Or la productivité et la qualité dépendent, souvent de façon cruciale, des savoir-faire, de l'habileté, des tours de main des salariés.

En outre, les nouveaux modes d'organisation du travail requièrent de plus en plus la polyvalence et l'initiative des salariés, c'est-à-dire leur capacité à passer en permanence d'une tâche à une autre pour suppléer un collègue ou le plus souvent pour faire face à une urgence. Mais cette polyvalence n'est pas reconnue comme une nouvelle qualification et surtout elle rend le métier d'appartenance — chez un salarié expérimenté — ou en voie d'appropriation — chez un novice — indistinct. Cette inconsistance du métier peut alors peser de tout son poids sur la réalisation du travail. Paradoxalement, sans le poids du métier, le travail s'alourdit d'une charge personnelle difficile à dépasser sans la ressource que représente le métier. Avant de continuer, nous voudrions nous arrêter un instant sur la notion de métier. Dans les entreprises modernes, les stratégies ne sont plus à la construction de grands groupes diversifiés, mais au recentrage sur les *métiers* : chaque entreprise se concentre sur ce qu'elle sait le mieux faire et délègue le reste à la sous-traitance. La tradition commune en psychologie du travail et en ergonomie attribue au métier une autre acception. Le *métier* est le tissu social et historique construit par les professionnels pour définir, déterminer, délimiter, estimer, juger à la fois les gestes professionnels permettant de réaliser les tâches prescrites et les prescriptions proposées par l'organisation du travail. De notre côté, nous allons toujours utiliser le terme métier en faisant référence à l'histoire des gestes, des astuces, mais aussi des équivoques et des dilemmes i) qui construit l'ensemble des manières de faire et ii) qui relie l'ensemble des professionnels qui « rendent des comptes » à ces manières de faire.

Par ailleurs, les managers ne font pas seulement appel à la concurrence pour obtenir les meilleurs coûts, ils mettent également en concurrence les équipes de l'entreprise. En effet, les entreprises sont découpées en filiales, les équipes en internes ont des objectifs de

rentabilité, les individus à l'intérieur de ces équipes ont eux aussi des objectifs de rentabilité qui leurs sont propres. Tout est conçu sous la forme de centre de profit autonome, les salariés compris. En définitive, les managers se retrouvent également dans une situation de travail délicate. Pour eux, le conflit majeur de leur activité de travail peut se résumer en un dilemme : comment déléguer du pouvoir sans perdre le contrôle ? Pour cela, ils empruntent deux grandes voies : la standardisation des procédures et la tyrannie des résultats. La standardisation des procédures ne concerne pas les manières de faire, mais plutôt le respect des contrôles afin d'identifier précisément la cause d'un problème après sa survenue et évidemment les responsabilités. Quant aux résultats, ils poussent chaque salarié à une intensification toujours plus grande de leur travail et de leurs tâches. L'essentiel des gains de productivité de l'entreprise ne découle pas de la mise en place de procédures de standardisation ou de diminution des stocks, mais de la capacité de faire travailler les salariés avec horaires de plus en plus flexibles, sur des tâches de plus en plus nombreuses.

Des salariés qui prennent sur eux

Procédures et standardisation paraissent implicitement indiquer que les salariés des entreprises doivent être encadrés étroitement au risque de ne pas être productifs. Or, les enquêtes en sciences du travail démontrent toutes que sans la conscience professionnelle ou la bonne volonté des salariés, les objectifs de production et de qualité fixés par les managers seraient rarement atteints. En fait, la réalité du travail ne laisse pas la possibilité aux professionnels de suivre à la lettre les procédures. Les imprévus foisonnent et ne peuvent être surmontés efficacement que par de petits ajustements continus et informels. Cependant ces ajustements, pour être efficaces, ne prennent pas leur source dans les fonctionnements individuels. Ils s'inscrivent au contraire dans une histoire, celle des collectifs de travail. Mais ces collectifs de travail sont aujourd'hui malmenés par l'organisation du travail. La gestion des ressources humaines individualise les professionnels afin de faire éclore les « forts potentiels » : objectifs individuels, entretiens annuels d'évaluation, procédures d'individualisation des salaires, etc. Simultanément, la charge et l'intensité du travail s'accroissent au moment même où s'effacent les repères collectifs et les solidarités qui permettent normalement d'amortir les chocs et de continuer à construire le sens de la vie au travail.

L'entreprise GEMS n'échappe pas à ces caractéristiques. Il serait ainsi simple de répondre à la commande du CHSCT. Si les salariés de GEMS HORS BUC sont nombreux à être soumis à des difficultés professionnelles provoquant un mal-être au travail c'est parce que l'entreprise met le travail de ses salariés en péril. Ce constat n'est pas inventif, il fait l'objet de publications nombreuses, minutieuses et déjà anciennes¹.

¹ Voir par exemple : Kergoat, J., Boutet, J., Jacot, H., & Linhart, D. (1998). *Le monde du travail*. Paris : Éditions la Découverte.

II - Travail, activité et métier : des réalités déniées par l'encadrement ?

Notre travail d'enquête par questionnaire et nos observations sur le terrain nous conduisent à rendre compte de contradictions, sur lesquelles nous reviendrons (Cf. p31) dans l'exercice de l'activité quotidienne des professionnels de GEMS HORS BUC. Par exemple, le travail des techniciens Service après-vente (SAV) s'inscrit dans un ensemble de liens entrelacés et complexes. Une intervention sur site est une sorte de bout de chaîne. L'activité du technicien est dépendante de chaînes d'activités d'autres professionnels. Les maillons invisibles auxquels est « fixé » le professionnel, lors d'une intervention, renvoient à des activités professionnelles variées et multiples. Sans vouloir faire un état des lieux exhaustif et sans ordre chronologique, nous pouvons citer : les ingénieurs, les concepteurs, les opérateurs de production, les managers, les transporteurs, les entreprises sous-traitantes, les commerciaux, les collègues techniciens sur site, le dispatching. À ces professionnels, il faut ajouter ceux qui exercent leur activité dans les secteurs médicaux et qui travaillent directement ou indirectement avec les machines productrices d'informations médicales auxquelles la maintenance est confiée aux techniciens GE. Autrement dit, l'activité de travail de technicien est fortement dépendante d'activités sur lesquelles il n'a en aucune manière la main. Tout au plus, il peut tenter d'influencer, par des retours d'information, certaines activités professionnelles, comme celles exercées par les manipulatrices et manipulateurs, ou les professionnels du dispatching.

Ces dépendances multiples et à plusieurs niveaux sont associées à une très forte autonomie et indépendance professionnelle des techniciens. La dépendance professionnelle que nous venons de souligner est donc contrebalancée par une indépendance professionnelle d'une grande latitude. Dans quelle mesure dépendance et indépendance ne s'opposent-elles pas ? Et s'il y a une opposition, comment les techniciens parviennent-ils à s'en dégager ? Dans leur activité quotidienne, comment les techniciens peuvent-ils, ou pas, transformer ces conflits en moyens pour parvenir à faire malgré tout leur travail ? Plus exactement, comment les techniciens peuvent-ils se déprendre de ces conflits pour les renverser en instruments d'action ? Quels sont les moyens mis à la disposition de l'entreprise GEMS pour les seconder face à ces difficultés ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous proposons de tirer quelques fils théoriques. C'est à partir de ces concepts théoriques que nous ferons ensuite un retour à l'activité de travail des techniciens, ainsi que sur celles d'autres professionnels de GEMS HORS BUC.

II-1. TRAVAIL ?

Les définitions du travail sont nombreuses. En fonction du champ disciplinaire, et même à l'intérieur d'une même discipline, les définitions peuvent varier. De notre côté, nous définirons le travail avec Meyerson² (2000) : « Le travail est, en effet, une activité sociale dans toutes ses dimensions. Il est accompli par et pour la société, pour un groupe étroit ou large. Il a pour but de produire des objets ou des valeurs, nécessaires à un groupe, ou souhaités par lui. Il peut avoir, chez l'individu qui travaille, des motifs très divers. Mais ses résultats, ses produits visent toujours les autres humains, ou membres de son groupe, ou membres d'autres groupes » (pp. 111-112). Le travail est donc une activité réalisée par un individu en relation avec une trame sociale. En définitive, cette définition nous permet d'insister sur un point essentiel : l'activité de travail est toujours dirigée vers autrui. L'activité la plus solitaire n'est jamais l'activité d'un homme coupé du monde. Autrement dit, et nous l'avons vu, le travail d'un technicien est toujours pris dans un rapport avec l'activité ou les activités d'autrui.

Mais le travail est aussi dirigé par la tâche. L'ergonomie de tradition francophone distingue classiquement la tâche de l'activité. La première correspond à ce qui est à faire — elle renvoie peu ou prou à la prescription — et la seconde à ce qui est réellement fait par l'opérateur. La tâche est entendue comme une prescription exogène qui s'impose à l'opérateur, dans une organisation qui fixe une division du travail selon la nature des tâches. Et l'activité est ce qu'un opérateur fait pour répondre à la tâche.

Du coup, s'il est possible de s'acquitter de sa tâche, on ne s'acquiesce jamais de son activité. De ce point de vue, **l'activité est toujours plus que la tâche**. Certes, l'activité de travail est déterminée par la tâche et ses règles « objectivement » établies, mais l'écart entre la tâche et l'activité provient avant tout de la différence de leur statut.

II-2. ACTIVITÉ ?

Il faut maintenant préciser en quelques mots ce que nous appelons *activité*. L'activité est toujours un conflit entre plusieurs activités possibles. Mais nous pouvons aller plus loin : si l'activité est toujours un conflit, au bout du compte, une seule activité est finalement réalisée. Pour autant, les autres activités possibles ne s'annulent pas et pèsent sur l'**activité réalisée**. Ainsi, le **réel de l'activité**, c'est également ce qu'on ne fait pas : ce qu'on a voulu faire et qu'on n'a pas pu faire, ce qu'on a fait un temps et qui continue d'habiter les situations présentes, ce qu'on n'a pas renoncé à faire sans pour autant y parvenir ou même, encore, par exemple, ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire. Autrement dit, dans le travail, une seule activité est finalement réalisée, mais pour autant les autres manières de répondre à la prescription ne s'évanouissent pas et continuent de peser sur l'activité présente.

² Psychologue français, d'origine polonaise, né à Varsovie, Pologne, le 27/02/1888, décédé en région parisienne, le 17/11/1983. Secrétaire de la Société française de psychologie (1920-1938). Directeur-adjoint au laboratoire de psychologie de l'École pratique des hautes études (1923-1940).

Par exemple, lorsqu'un technicien SAV General Electric tente de réparer une machine, il peut s'appuyer sur les procédures mises en place par l'organisation du travail. Mais le plus souvent, il ne les utilise pas, car elles ne répondent pas aux exigences et à la complexité du travail concret. Du coup, le technicien parfois transgresse les procédures. Cette transgression assumée par le professionnalisme pèse alors de tout son poids sur le sujet qui la réalise. Ce que le technicien fait pour ne pas faire ce que la prescription commande de faire ne le laisse pas indifférent, bien au contraire. Et lorsque cette transgression est effectuée dans la solitude d'une prise de décision isolée, alors le technicien se retrouve seul face à ses choix, ses prises de risque, ses responsabilités.

*On peut alors revenir sur ce que nous avons déjà dit (voir Introduction) : **le stress** n'est donc pas seulement lié à ce que les sujets font, mais aussi — peut-être surtout — à ce qu'ils n'arrivent pas à faire et à ce qu'ils pourraient faire dans d'autres conditions de travail.*

Par ailleurs, et nous venons, à partir de l'exemple ci-dessus, de commencer à l'aborder concrètement, l'activité personnelle n'a de sens que dans son rapport aux activités collectives. Plus encore, nous posons ici qu'« il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une re-création de l'organisation du travail par le travail d'organisation du travail collectif » (Clot, 2000, pp. 273-274). En ce sens, la réélaboration des règles est un moyen de résoudre des contradictions, des conflits, c'est-à-dire un instrument de travail pour chacun des professionnels. On comprend que dans cette perspective, nous concevons l'activité collective du collectif de travail comme une source de développement des ressources lorsque le sujet individuel affronte les conflits de buts. Mais quand ce travail collectif sur le travail et sa réorganisation est malmené par l'organisation du travail, quels sont les instruments efficaces qui permettent la réalisation malgré tout des tâches ? Les observations que nous avons réalisées nous amènent à répondre : grâce aux **bonnes volontés individuelles**. Les professionnels de GE prennent en fait sur eux les responsabilités qui devraient faire l'objet d'un travail collectif. Ici encore, l'exercice du travail peut être alors source de stress.

Et, nous devons ajouter une autre fonction au travail collectif du collectif de travail : il est aussi un instrument du métier auquel chacun participe. Sans lui, ceux qui travaillent ne peuvent inscrire durablement le sens de leurs activités de travail dans le monde dont ils sont aussi producteurs et courent alors le risque d'une perte de sens, déqualifiant ainsi leurs activités quotidiennes, voire les buts « atteints » de leurs actions. Par une sorte de choc en retour, le développement des activités de travail permet le développement du métier.

C'est dans le rapport entre le métier et l'activité que le métier peut se développer, c'est-à-dire en se transformant face à l'épreuve du réel. Mais il peut aussi se nécroser lorsqu'il ne peut plus être retravaillé, reconfiguré par ceux qui l'exercent, c'est-à-dire lorsqu'il est impossible de « parler métier » collectivement, entre pairs ou encore avec la hiérarchie. Dans ce cas, au mieux, les professionnels mettent en place des stratégies de défense pour ne pas être « débordés » par le réel qui ne peut plus être envisagé comme ressource de développement, au pire ils peuvent décompenser et se sentir stressés...

II-3. MÉTIER ?

Le métier a donc une fonction psychologique majeure : il participe au sens et au développement des activités quotidiennes de travail. Cependant, le professionnel n'a pas un rapport unilatéral avec le métier. Il le construit et le reconstruit dans le collectif de travail auquel il appartient.

Du coup, nous pouvons dire que le métier est à la fois irréductiblement *personnel*, *interpersonnel*, *transpersonnel* et *impersonnel*.

II-3.1 La dimension personnelle

Le métier a une dimension personnelle dans la mesure où il est assuré par un sujet singulier dans une situation particulière. Nous avons décrit dans le chapitre précédent, comment cette dimension personnelle du métier est démesurément enflée dans le cas du travail des techniciens. En fait, le métier de technicien est une affaire personnelle. Dans ce cas, il perd les bénéfices des liens construits et à construire entre les autres instances du métier. L'activité de travail est alors déliée. Et le risque de cette déliaison pour les techniciens est de perdre leur santé. Lorsque le travail mobilise seulement la sphère personnelle du sujet, les problèmes de conscience et les responsabilités, qui devraient bénéficier d'une courroie de transmission impliquant un vrai travail d'élaboration et d'organisation collective, se retournent alors contre le professionnel. Simultanément, et pour contrer la responsabilité et l'autonomie prescrites par la direction, le management augmente les procédures et les contrôles. En fait, la direction de GEMS tente de répondre à la faiblesse de l'organisation du travail par une « tyrannie » procédurale. Le technicien se retrouve donc sous le feu d'un double foyer : i) faire face individuellement et dans la solitude à l'intensification des soucis professionnels ; et ii) trouver des ressources pour répondre aux procédures de l'organisation du travail. Du coup, les techniciens souffrent non seulement de stress professionnel mais d'une grande lassitude face à la désorganisation du travail qui multiplie les incohérences. Il existe une dissociation entre l'intensification du réel du travail éprouvé par les techniciens et l'intensification du travail demandé par la direction. Cette dissociation est une source majeure d'atteinte à la santé.

II-3.2 La dimension interpersonnelle

L'exercice du métier est toujours, nous l'avons vu, interpersonnel. Le professionnel est toujours en relation directe ou indirecte avec d'autres professionnels. Autrui est alors en position de source — sous la forme par exemple de contraintes et d'exigences — et de ressource permettant l'ajustement face au réel du travail. Nous avons commencé à entrevoir que cette dimension interpersonnelle est, dans le travail quotidien des techniciens, particulièrement importante. Par exemple, les liens existants entre les techniciens et les professionnels du dispatching sont très nombreux et parfois très tendus. Ces relations interpersonnelles occasionnellement crispées et conflictuelles peuvent être entendues comme des symptômes d'une organisation du travail qui malmène le travail, l'activité et les métiers. Lorsque les professionnels ne peuvent plus s'entendre, il est facile et simpliste d'accuser les personnes en leur faisant porter la responsabilité. Souvent ce sont les personnalités des sujets en question qui sont montrées du doigt par la direction. Or ces conflits sont générés par une organisation du travail défaillante qui ne laisse la place qu'au

fonctionnement individuel. Le travail tel qu'il est fait, les contraintes réelles de l'exercice du métier, le travail collectif de réorganisation des tâches sont déniés par une organisation du travail qui ne se préoccupe que des paramètres statistiques du business. De fait, les possibilités collectives d'élaborer les objectifs et les ressources de l'action professionnelle ne sont pas envisagées par la direction de GEMS comme une condition de base du travail. La dimension interpersonnelle est le plus souvent remplacée par une « communautarisation molle » dans laquelle les professionnels sont insérés dans des équipes autonomes. Les techniciens sont alors obligés de gérer leurs priorités en fonction des besoins urgents de l'entreprise. L'organisation du travail leur demande d'être flexibles, mobiles, autonomes. Ce mode de gestion des ressources humaines cherche surtout à produire des individus délestés de toute appartenance à des collectifs, de toute adhésion à un travail collectif définies par des « communautés informelles ». Mais ce faisant, la direction affecte indirectement l'usage de soi et l'intelligence collective du travail. Elle disqualifie certains savoirs antérieurs, inhibe le travail de reconfiguration des tâches, déstructure les liaisons entre les 4 dimensions du métier. En bref, elle s'attaque au fondement même de l'expérience du travail et à sa transmission.

II-3.3 La dimension transpersonnelle

Le métier est aussi transpersonnel. Il est traversé par une histoire collective qui a franchi les situations de travail et qui a permis aux professionnels de répondre aux difficultés concrètes du travail quotidien. Nous l'avons déjà dit, cette dimension transpersonnelle a une fonction psychologique primordiale. Elle assure la vitalité d'une mémoire collective qui est un véritable instrument d'action individuelle. Pour que cette mémoire reste vivante, elle doit faire l'objet d'une élaboration collective. Du coup, lorsque des sujets sont stressés, la question est de savoir s'il faut les soigner ou soigner le métier. Pour le dire autrement, faut-il proposer aux salariés des formations à la gestion du stress ou faut-il fournir aux métiers l'occasion de se renouveler pour rester vivants afin de conserver auprès des travailleurs leur fonction instrumentale ?

De notre côté, nous pensons qu'il est dangereux de placer les travailleurs « sous perfusion » psychologique en leur proposant des amortisseurs psychiques comme les groupes de parole, les numéros verts permettant l'écoute des souffrances psychologiques, ou encore, des techniques d'accompagnement comportemental. Il nous semble qu'il s'agit là d'une orthopédie sociale qui déplace les problèmes du côté des sujets au lieu de prendre la mesure de la nécrose de la fonction psychologique des métiers et des collectifs dans l'exercice quotidien du travail. Si on répond au stress des professionnels par des techniques visant à améliorer leurs capacités d'adaptation, le risque est de continuer à « tirer sur une corde » qui puise ses ressources à l'intérieur des individus déjà mis en difficulté par les déficits de l'organisation d'un travail collectif. En fait, **GEMS, par ces multiples actions de prévention et de formation, propose la mise en place de stratégies de prise en charge des comportements individuels des professionnels. L'entreprise contourne ainsi les problèmes liés à l'organisation du travail et aux finalités du travail.**

Afin de redonner de l'intensité effective au métier pour que celui-ci retrouve sa position d'instrument d'action individuelle, nous pensons qu'il s'agit de soigner le travail, l'activité de travail et le métier. Car les professionnels de GEMS sont extrêmement exigeants face aux tâches qu'on leur confie. Les techniciens souhaitent faire ce qu'ils appellent du « bon boulot », ils souhaitent faire du travail de qualité. Mais pour cela, et nous l'avons vu au

chapitre précédent, la dimension collective du travail doit être active, c'est-à-dire être en capacité de conserver le métier vivant. Et ce sont dans ces conditions que les critères du travail de qualité pourront se transformer. Pour cela, ces critères doivent être discutés entre pairs afin que la dimension transpersonnelle du métier puisse se pérenniser et que simultanément la mémoire vivante du métier serve de moyen d'action aux professionnels.

II-3.4 La dimension impersonnelle

Enfin, le métier est impersonnel sous l'angle de l'organisation prescrite par la hiérarchie. Cette dimension impersonnelle est, dans l'architecture de l'activité d'un travailleur, ce qui est le plus décontextualisée. Cette instance est en fait ce qui tient le métier au-delà de chaque situation particulière. Cette prescription indispensable peut se nourrir du travail collectif des travailleurs. On peut même aller plus loin : elle devrait toujours prendre appui sur le travail collectif de réorganisation. Mais cette dimension impersonnelle est réduite au maximum dans le cas du travail des techniciens. L'organisation du travail ne semble même pas répondre aux exigences minimales de prescription du travail et des tâches. Les techniciens, comme tous les professionnels de GEMS, sont soumis à des contrôles, à un renforcement des procédures, à l'inflation des protocoles. Les managers sont alors contraints de promouvoir la « bonne conduite ». Les écarts de conduite des professionnels obligent l'organisation du travail et les managers à « redresser » les comportements individuels par la prescription de « scripts » comportementaux. Cette normalisation du travail ne prend pas en compte le travail tel qu'il est réalisé quotidiennement par les professionnels. L'organisation du travail délaisse le travail et laisse les techniciens se débrouiller seuls devant l'étendu des difficultés concrètes. L'organisation du travail ne tient alors plus son rôle de source — par exemple, dans la définition des tâches — et de ressource — par exemple, dans les moyens qu'elle met à la disposition des techniciens.

Par ailleurs, les techniciens de GEMS ont le sentiment de travailler dans l'urgence et sous contraintes temporelles fortes. Urgence et pression temporelle organisent des conditions qui poussent les techniciens à se sentir de plus en plus sur le « fil du rasoir ». Ils expriment l'impossibilité de répondre aux exigences du travail bien fait. Ils s'en prennent également aux tâches qu'ils perçoivent comme un surcroît de travail (les tâches administratives), de même qu'ils dénoncent l'emprise croissante des protocoles, qu'ils jugent parfois inefficaces. Les urgences associées aux autres contraintes du travail quotidien (trajets en voiture, difficultés pour se garer à proximité du lieu de rendez-vous — la perte de temps devient alors un facteur d'accroissement de l'impression d'être empêché de travailler —, les interruptions constantes en raison d'appels téléphoniques — dispatching, collègues, hiérarchie —, etc...) forcent les techniciens à improviser des arbitrages qui risquent ensuite de se retourner contre eux. Le travail s'effectue quelquefois dans la confusion du fait de la nécessité de réaliser des arbitrages pour déterminer les tâches qui vont être ajournées face aux urgences. Les techniciens effectuent un travail aux exigences multiples sans réponses explicites de la hiérarchie. Et lorsque des réponses voient le jour, elles se réalisent sous la forme de procédures qui sont ressenties par les techniciens comme un surcroît de contraintes. Le rôle de soutien de l'activité des techniciens par l'organisation du travail est extrêmement réduit. L'organisation du travail ne répond pas au déficit du réel du travail, à ces difficultés. Elle ne fournit pas les moyens et les ressources aux techniciens pour qu'ils puissent réaliser du bon travail dans des conditions de travail de qualité. En définitive, le risque pour les techniciens est double : i) qu'ils prennent sur eux les errements de l'organisation du travail jusqu'à y perdre la santé et éventuellement tomber malade ; et, ii)

qu'ils entretiennent une fausse illusion auprès de l'organisation du travail en masquant, par leur investissement et leur engagement au quotidien pour faire le travail malgré tout, les tensions qu'elle génère.

Autrement dit, et pour reprendre les termes de Raveyre et Ughetto (2006) : « Dans ce cas, apparaît non le fait que l'organisation aurait été “trop” pensée (pour contrôler le travail), mais, au contraire, qu'elle n'a pas été assez repensée » (p. 125).

III - Du questionnaire à l'analyse qualitative

A la suite de l'analyse par questionnaire, trois critères de choix ont été déterminés :

- ▶ Le niveau de « stress » ressenti et représenté par le barème Santé (barème santé élevé/modéré) ;
- ▶ La différence entre le nombre de modalités prises en charge à la prise de poste/aujourd'hui (évolution importante/peu d'évolution) ;
- ▶ Le nombre d'heures de travail hebdomadaires (nombre d'heures +/-).

Ces critères ont permis d'identifier les régions suivantes :

- ▶ **LCT IDF / Région Île-de-France Sud** : Elle enregistre le nombre d'heures de travail hebdomadaires et de modalités les plus faibles, associés à un barème santé fort.
- ▶ **LCT Sud / Région de Marseille** : Elle révèle le plus grand nombre d'heures de travail hebdomadaires, un nombre moyen de modalités prises en charge, et un barème Santé relativement élevé (3^{ème} position).
- ▶ **LCT Est /Région de Nancy** : Elle présente un nombre et un élargissement de la prise en charge des modalités important, un nombre d'heures de travail hebdomadaire élevé, barème santé plus faible que les autres régions.

Les entretiens et les observations ont été réalisés avec des techniciens, des CII et des vendeurs sur deux ou trois régions. Afin de mieux comprendre l'activité des techniciens, des salariés du dispatching ont été rencontrés.

La situation de l'Île-de-France a comme spécificité les difficultés de circulations et de stationnement, ainsi les techniciens sont limités dans le nombre d'interventions quotidiennes. Cette situation est source de stress professionnel, car elle empêche le travail de technicien. De plus, la concentration de sites implique un effectif plus élevé que dans les autres régions.

La région LCT Est, et particulièrement Nancy présente un barème santé plus faible, A l'éclairage de l'intervention qualitative, il apparaît que les effets sur la santé sont atténués par une entraide et des échanges dans les succursales. D'autre part la présence d'une personne au dispatching permet une meilleure répartition des interventions, car la proximité avec les techniciens et la connaissance de la région sont des éléments facilitateurs dans la planification des interventions.

La région LCT Sud -particulièrement le secteur de Marseille- présente les mêmes contraintes que les autres secteurs. Néanmoins les résultats du questionnaire peuvent s'expliquer par les conditions de travail davantage stressantes des techniciens de Montpellier et Toulouse. Le cadre de notre mission n'ayant pas permis de valider cette hypothèse, les membres du CHSCT peuvent s'en saisir pour poursuivre l'investigation.

Les techniciens en antenne ont les mêmes difficultés que les autres, leur situation est amplifiée par l'isolement inhérent au contexte du travail en antenne. Bien que dans de nombreux cas, il s'agisse de situations choisies par les salariés, il est nécessaire de développer des mesures particulières pour intégrer cette spécificité.

Ces premières pistes peuvent être approfondies par les acteurs de l'entreprise, car de telles investigations doivent être menées sur des durées plus longues.

III-1. QUELLE ADÉQUATION ENTRE CHARGE DE TRAVAIL ET EFFECTIF ?

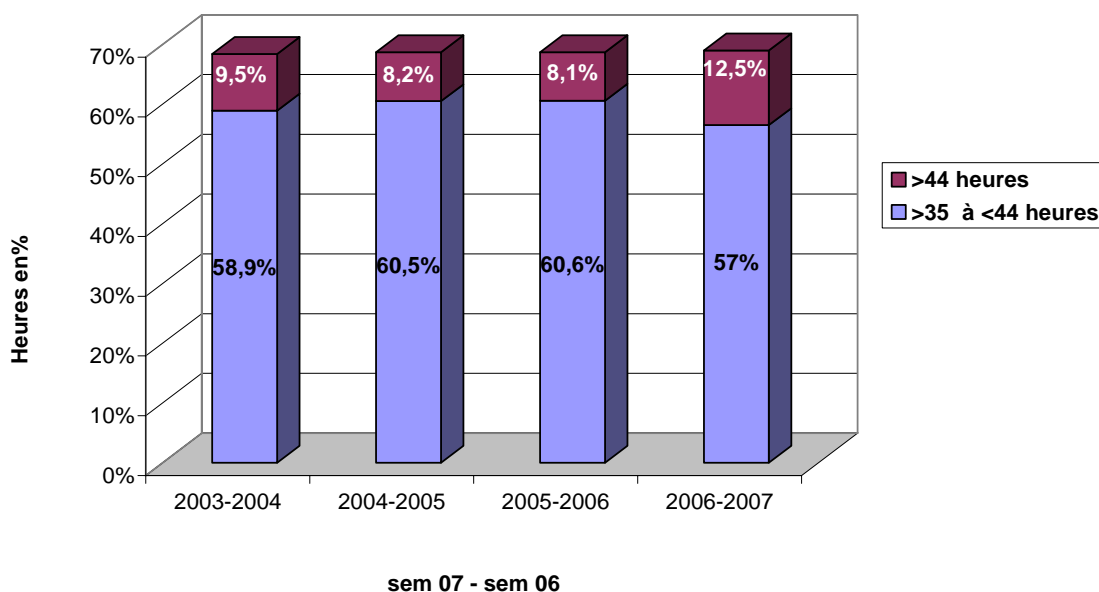
III-1.1 Charge et temps de travail

Les répondants au questionnaire³ ont indiqué réaliser plus de 35 heures par semaine, avec une moyenne de 40h30 pour les techniciens et 49h20 en moyenne pour la catégorie CAS, Administratif et Support. Une personne sur cinq dépasse les 10 heures de travail quotidien et les 44 heures de travail hebdomadaire.

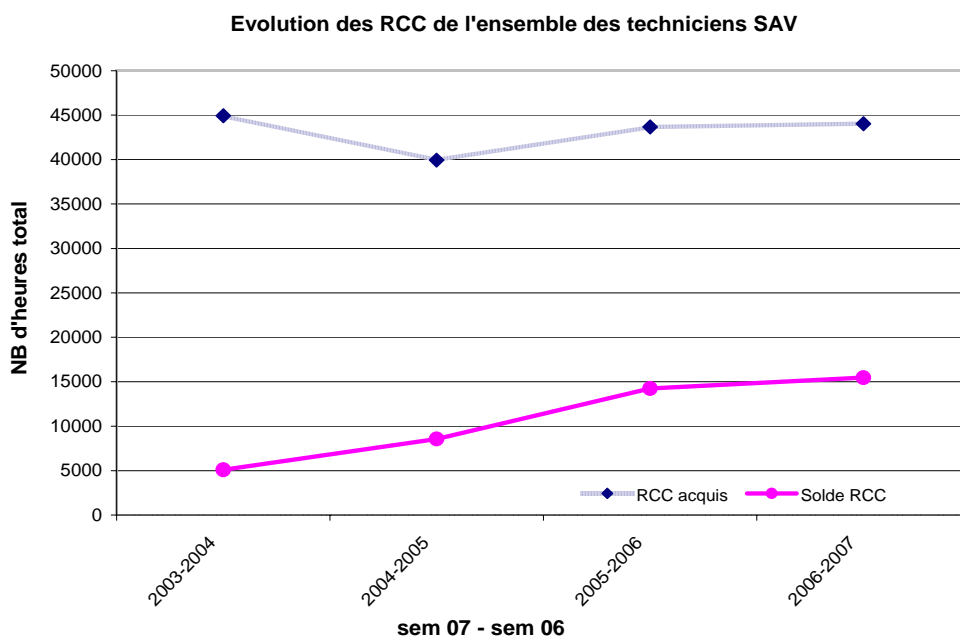
Le graphique ci-dessous illustre la répartition des heures de travail au-delà de 35 heures pour le SERVICE FRANCE entre la semaine 07 (ex : sem. 13 février 2006) et la semaine 06 de chaque année (ex : sem. 5 février 2007) issues des données des 8^{ème} au 11^{ème} Bilans de « *la Commission de suivi du protocole d'accord sur l'aménagement, la modulation et la réduction du temps de travail du service France* ».

On constate la même tendance avec plus de 68% des heures de travail réalisées au-delà de 35 heures. De février 2006 et à février 2007, la répartition des heures de travail au-delà de 44 heures de travail est plus élevée que les autres périodes, avec une augmentation de 4,4 points par rapport à la période précédente.

Répartition des heures au-delà de 35 heures pour le SERVICE FRANCE

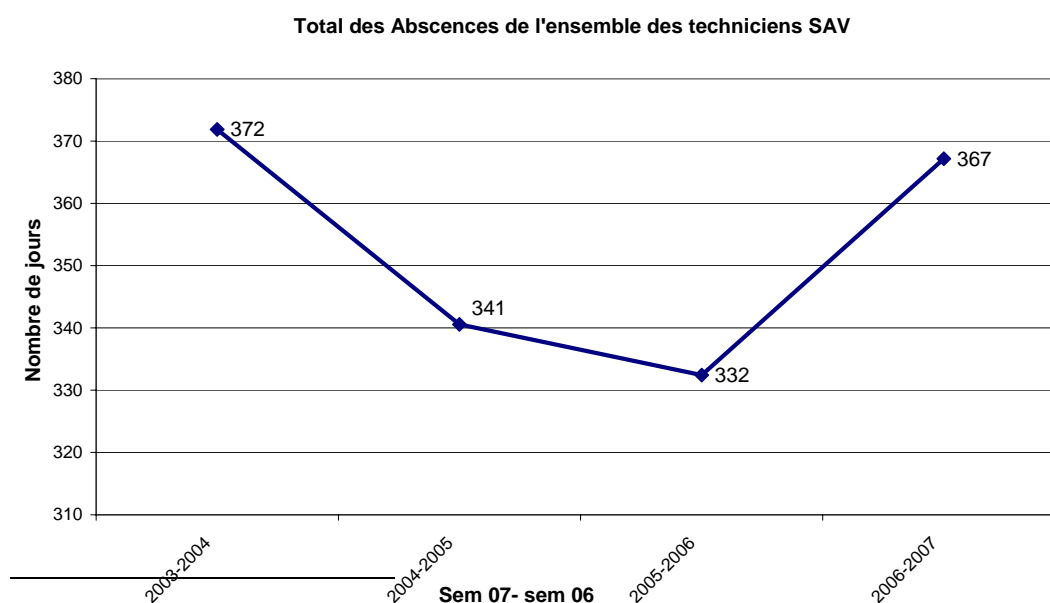


³ Cf. « le stress professionnel à GEMS BUC - Expertise CHSCT rapport d'étape n°1 : l'enquête par questionnaire », p15



Comme l'indique le questionnaire, l'activité est rythmée par « *les demandes clients à satisfaire immédiatement* » (83,8%)⁴ et plus largement des contraintes temporelles imposées par les clients. Dans le cadre d'un dysfonctionnement non bloquant, les praticiens peinent à confier la machine aux techniciens, ils leurs demandent d'intervenir en dehors des heures ouvrables (heure de déjeuner ou après 18h00), ce qui augmente le travail hors horaire standard et favorise le dépassement du temps de travail contractualisé avec GEMS. Cette contrainte a émergé progressivement avec le développement technologique et la diminution des pannes totales, conditionnant les praticiens à une meilleure fiabilité et une diminution des dépannages.

Ainsi, les RCC des techniciens Service après-vente (SAV) sont en constante augmentation avec un pic entre février 2004 et février 2005, ainsi que le cumul annuel de solde de RCC. Les techniciens SAV n'ont pas la possibilité de récupérer suffisamment d'heures de travail.



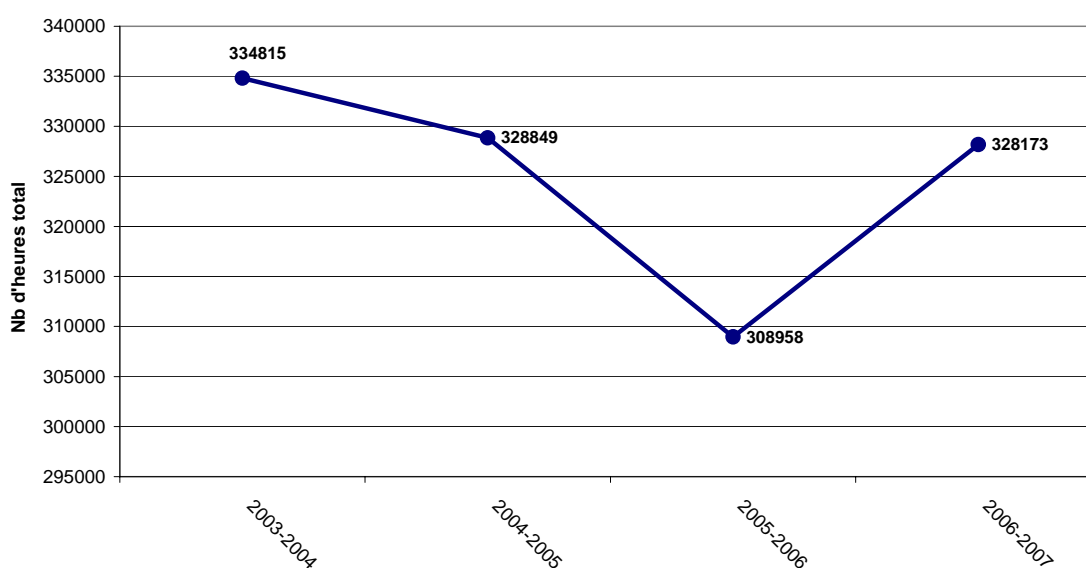
⁴ Cf. « le stress professionnel à GEMS BUC - Expertise CHSCT rapport d'étape n°1 : l'enquête par questionnaire », p16

Plus les techniciens sont amenés à augmenter le nombre d'heures de travail, et plus il y a d'absences pour la récupération de RCC et leurs collègues cumulent ainsi des RCC, pour compenser leurs absences. La situation ne peut que se dégrader progressivement.

Les graphiques ci-dessus montrent que la diminution des jours d'absence et l'augmentation de RCC pendant la période février 2004 - février 2005 indiquent une difficulté de récupération des heures supplémentaires et accroissent le solde de RCC.

Le temps passé en clientèle a connu une baisse au cours de la période fév. 2004 - fév. 2005 et malgré cette réduction de 6% du temps passé en clientèle, le nombre de RCC a légèrement augmenté, car la baisse de charge de travail a réduit le nombre d'absences, les techniciens ont récupéré moins d'heures.

Evolution du temps passé en clientèle hors trajet de l'ensemble des techniciens SAV (Direct hors trajet)

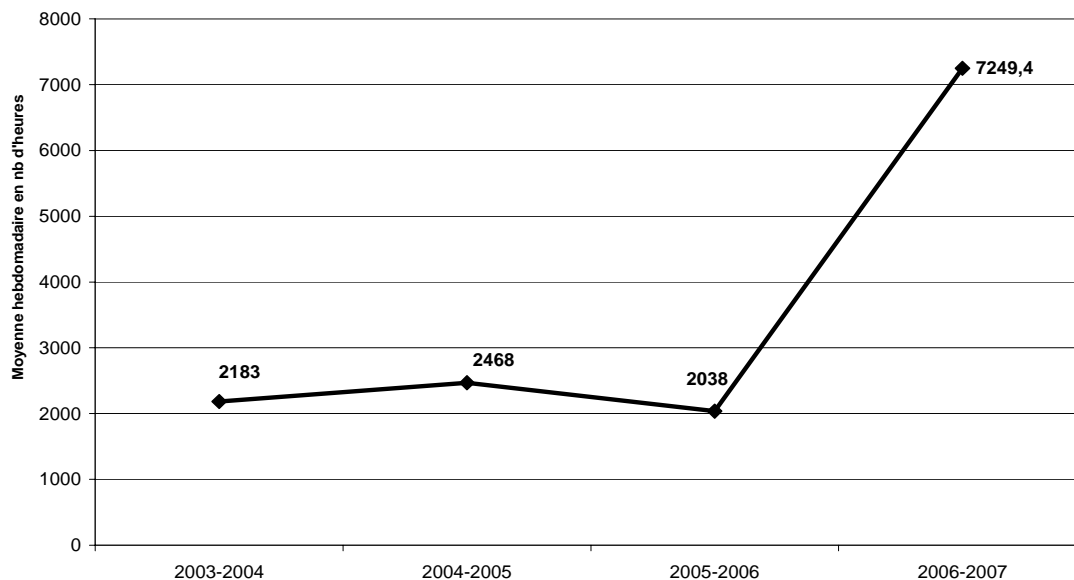


Les nombreuses heures de travail et le déficit de récupération du temps passé s'expliquent par divers facteurs, comme l'évolution des temps de trajet, des effectifs et le travail administratif fait souvent en dehors des heures standards.

III-1.2 Le temps de trajet

Les données des 8^{ème} au 11^{ème} Bilans de « la Commission de suivi du protocole d'accord sur l'aménagement, la modulation et la réduction du temps de travail du service France » indiquent que pour les techniciens SAV l'accroissement du nombre d'heures de travail pour la période 2006-2007 est davantage dû à une augmentation des temps de trajet (de 74% heures en moyenne hebdomadaire) qu'à l'évolution du temps passé en clientèle (Cf. direct hors trajet).

Evolution du temps de trajet de l'ensemble des techniciens SAV



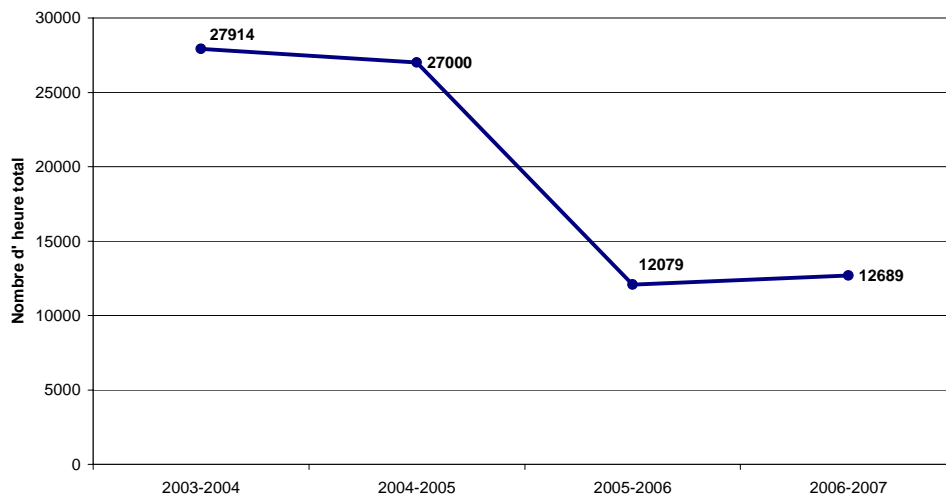
La direction précise que l'augmentation du temps de trajet est essentiellement due à l'évolution d'implantation de la « base installée » (comme à Nantes) et aux changements de lieu de résidence des salariés. Cet élément ne peut expliquer à lui seul la forte augmentation du temps de trajet.

Les techniciens SAV voient leur activité évoluer, puisqu'ils installent progressivement davantage de matériel (mammographie, vasculaire et RX), ce qui les peut obliger parfois à augmenter leur temps de trajet.

L'équipe d'installation se compose de neuf personnes dont trois mécaniciens pour l'ensemble de la France. Ils installent les scanners, les PET et les IRM. La question de charge de travail s'articule différemment pour l'équipe INSTALLATION, car les heures de travail direct (en clientèle) ont diminué ces dernières années. Le graphique ci-dessous montre notamment une réduction de 55% des heures entre février 2004-2005 et février 2005-2006 ; et une augmentation de 5% durant la période février 2006-2007.

On constate une augmentation de 75% (206 heures) du temps de trajet hebdomadaire moyen pour l'équipe d'installation. Au-delà de cette évolution, la spécificité de l'équipe d'installation est la concentration de l'activité sur certaines périodes. Les congés annuels (fin d'année et été) sont privilégiés par les praticiens pour l'installation de matériel.

Evolution des heures passées en clientèle de l'équipe INSTALLATION
(Direct Hors Trajet)



Par exemple, sur l'installation de 30 IRM en 2006, 12 ont été installées en août, soit 40% des installations ont été réalisées en 1 mois. Semaine 16 en 2007, ils ont installé 5 scanners en une semaine. Cette situation aboutit à une intensification de la charge de travail sur des périodes usuellement réduites en effectifs.

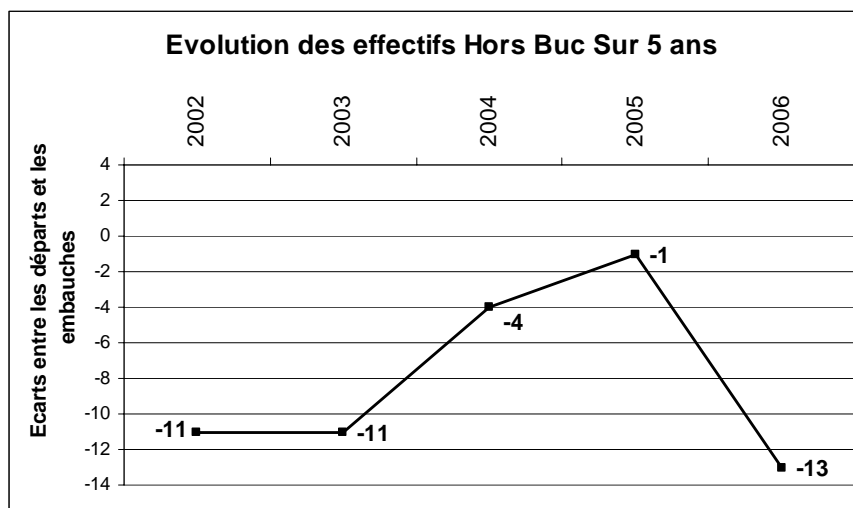
+

Les commerciaux et les CII ont également des temps de trajets élevés qu'il s'agisse de difficultés de circulations des grandes villes ou de distances à parcourir. Les personnes rencontrées dans des métiers divers indiquent qu'après le départ d'un collègue, ils peuvent hériter d'un secteur supplémentaire.

III-1.3 Évolution des effectifs

Effectifs et charge de travail

Le graphique ci-dessous montre que depuis 2002 les effectifs de GEMS hors site de Buc connaissent une diminution avec peu d'embauches au regard des départs.



La direction nous a indiqué que progressivement les secteurs difficiles bénéficient d'une augmentation d'effectif, par exemple des techniciens sont formés pour les régions d'Auxerre et de Besançon afin d'intégrer les équipes en septembre.

La corrélation des effectifs et de la charge de travail est un facteur essentiel, afin de limiter les contraintes sur l'activité de travail. En effet, prenons la situation des COORDINATEURS D'INSTALLATION ET D'IMPLANTATION (CII) dont la charge de travail est relativement élevée compte tenu des tâches qu'ils ont à réaliser. Voici un rappel non exhaustif de leurs tâches.

Implantation : Il s'agit de choisir un sous-traitant, et coordonner les travaux, parfois, de faire appel à un prestataire pour tout faire, mais le CII reste responsable des travaux. Les visites et le suivi régulier des chantiers sont nécessaires, notamment il doit assister aux réunions de chantier hebdomadaires.

Des dessinateurs font les dessins, le CII doit leur communiquer à distance par téléphone, mail ou fax ses instructions, puis vérifier les plans ; si le dessinateur s'est trompé, le CII doit renvoyer les plans ou les corriger directement sur le logiciel Autocad.

Installation : le CII doit trouver des ressources pour l'installation, car ce sont les techniciens SAV qui font les installations, il n'y a pas d'équipe dédiée pour l'installation des machines en mammographie, en vasculaire et RX.

Devis : Le CII doit faire un devis global avec l'implantation, l'installation et le prix de la machine. Il doit vérifier que ces sous-traitants ne fassent pas des prix trop élevés, car la concurrence est parfois moins chère. « *il faut être sûr de son évaluation...c'est un travail d'organisation et un timing serré* ». « *il faut faire attention au coût des travaux, car si ça dépasse, c'est sur les marges de GE* ».

Répondre aux appels d'offre : le CII reçoit des appels d'offres des commerciaux, il doit répondre sur la partie technique du dossier. Si l'appel d'offres n'aboutit pas, il n'est pas comptabilisé dans ses objectifs et le temps de travail associé à cette activité n'est pas visible pas la hiérarchie.

Aspect commercial : un CII rencontre les clients pour identifier les besoins (devis ou appel d'offres), pour les conseiller techniquement et pour le suivi du chantier.

Les CII gèrent plusieurs dossiers en même temps, ils travaillent en amont sur l'aspect commercial, ils conseillent les clients, établissent les devis ou répondent aux appels d'offres. En fonction du client et de son expérience, ils peuvent parfois favoriser certaines affaires, mais pas toujours. Les CII n'ont pas le temps d'approfondir les dossiers, afin d'en gérer le plus possible. Les difficultés pour un novice se superposent, car l'expérience permet de réduire le temps passé par dossier.

« Il faut être présent et réactif comme les commerciaux, avec des impératifs de gestion et d'échéance. »

L'effectif et la charge de travail n'étant pas corrélés, les CII font au mieux pour traiter leurs dossiers, et de plus en plus, ils gèrent essentiellement les urgences. Ils ont peu de possibilités de manœuvrer les marges, car même s'ils ont la possibilité d'augmenter les délais ou de faire varier les échéances, les contraintes qui en découlent sont tellement fortes qu'ils évitent de faire ces choix.

Tous les trimestres, il y a des objectifs de facturation dont la date de livraison de la machine dépend de plusieurs facteurs :

- ▶ la date de facturation ;
- ▶ les délais de production (flux tendu) ;
- ▶ les délais de livraisons ;
- ▶ le financement ;
- ▶ le sous-traitant réalisant les travaux sur le site ;
- ▶ la disponibilité des techniciens pour l'installation.

La charge de travail des CII semble méconnue, puisqu'il est question de leur ajouter la gestion du recyclage des machines.

En fonction de tous ces éléments, le CII doit négocier la date avec le client. Par exemple, l'IRM part de Chicago, l'appareil étant rempli d'hélium, il y a une déperdition naturelle qui l'empêche de reculer les délais indéfiniment, même si le site n'est pas prêt à temps. Le CII tente d'en tenir compte et de rallonger les délais, ce qui n'est toujours possible.

Les objectifs trimestriels contraignent les commerciaux et les CII à suspendre les commandes les quinze premiers et derniers jours de chaque trimestre et plus particulièrement pour l'IRM, les trois premières et dernières semaines du trimestre car il n'est pas possible de livrer pendant ces périodes. La seule méthode pour livrer est que la direction accepte de garder une machine en stock ; cette démarche hors procédure est également complexe à mettre en œuvre.

Auparavant, les objectifs étaient annuels, puis semestriels et les contraintes étaient moins répétitives. Ces éléments sont autant de contraintes qui entravent le travail des professionnels et de leurs collègues.

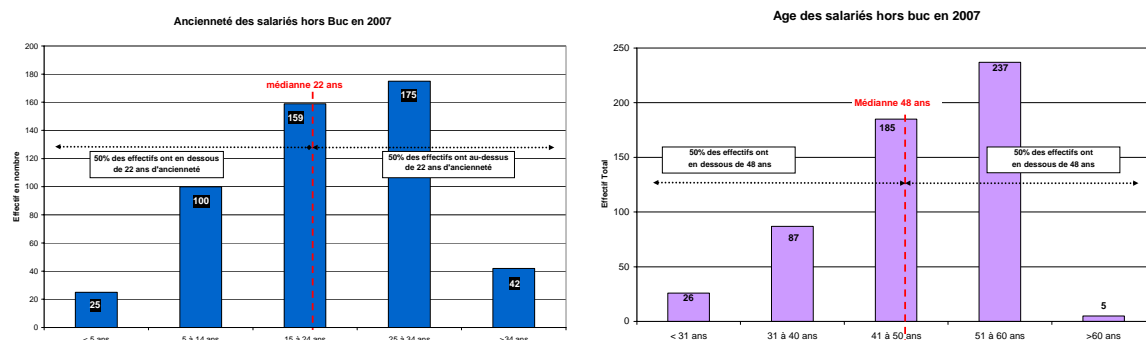
« Il faut avoir un caractère fort pour être seul »

Cette situation impacte le travail des équipes d'installation et de techniciens qui peuvent intervenir sur des sites dont les travaux ne sont pas terminés. Les plannings peuvent donc être modifiés fréquemment et ils n'ont pas de visibilité sur leur affectation pour l'installation. Cette situation existe également pour l'équipe d'installation dont le planning peut évoluer même trois jours avant l'intervention.

Bien que la charge de travail ne soit pas suffisante pour expliquer le stress ou plus globalement la souffrance au travail ressentie par les salariés de GEMS HORS BUC, elle contribue à amplifier des situations déjà difficiles. L'inadéquation entre la charge de travail et les effectifs contribue aux contraintes et aux exigences de la situation de travail et de son organisation qui entraîne un travail empêché. Cela oblige les professionnels à travailler dans l'urgence, sans visibilité à court terme de leur activité et sans disposer des ressources nécessaires pour faire du « bon boulot ».

III-2. FORMATION DU SERVICE FRANCE

D'après les données communiquées, nous avons calculé la valeur médiane⁵ de l'âge et de l'ancienneté des salariés, afin de réduire l'effet de lissage de la moyenne. Nous indiquons que les données âge et ancienneté qui nous ont été remises, présentent une différence : dans un cas l'effectif est de 501 personnes pour l'ancienneté et de 540 personnes pour l'âge.



Les valeurs médianes de l'ancienneté (22 ans) et de l'âge (48 ans) des salariés sont élevées. 50% des COORDINATEURS D'INSTALLATION ET D'IMPLANTATION (CII) ont 31 ans ou plus d'ancienneté et leur âge est égal ou supérieur à 49 ans. Il s'agit de l'ancienneté la plus importante pour les activités SERVICE & COMMERCIAL. L'analyse qualitative indique peu de remplacement et de rajeunissement dans les métiers du SERVICE et du COMMERCIAL.

	VALEUR MÉDIANE ANCIENNETÉ	VALEUR MÉDIANE AGE
COORDINATEURS D'INSTALLATION ET D'IMPLANTATION	31 ans	49 ans
TECHNICIEN SERVICE APRÈS VENTE	24 ans	51 ans
TECHNICIENS INSTALLATION	23 ans	49 ans
COMMERCIAUX SERVICE	21 ans	48 ans
TOTAL EFFECTIF HORS BUC	22 ans	48 ans

Cela interroge sur la pérennité du métier dans des activités SERVICE et COMMERCIALE GEMS et de la transmission des connaissances et des savoir-faire. La direction projette l'externalisation de l'ensemble de l'activité INSTALLATION après les départs naturels des membres de l'équipe installation. Quel avenir pour le métier de CII ? L'entreprise va-t-elle capitaliser les connaissances des techniciens d'installation ? Ces incertitudes ont une incidence sur la santé des salariés. L'incertitude sur la fin de carrière, et la frustration éprouvée en l'absence de transmission des compétences acquises.

L'équipe de Nancy accueille un jeune technicien, les discussions montrent que les techniciens des différentes modalités ou multimarques souhaiteraient lui apprendre le métier ; On peut supposer qu'il ne s'agit pas uniquement de la volonté d'avoir un renfort, mais il est également question de la volonté de transmission de son savoir et de son métier.

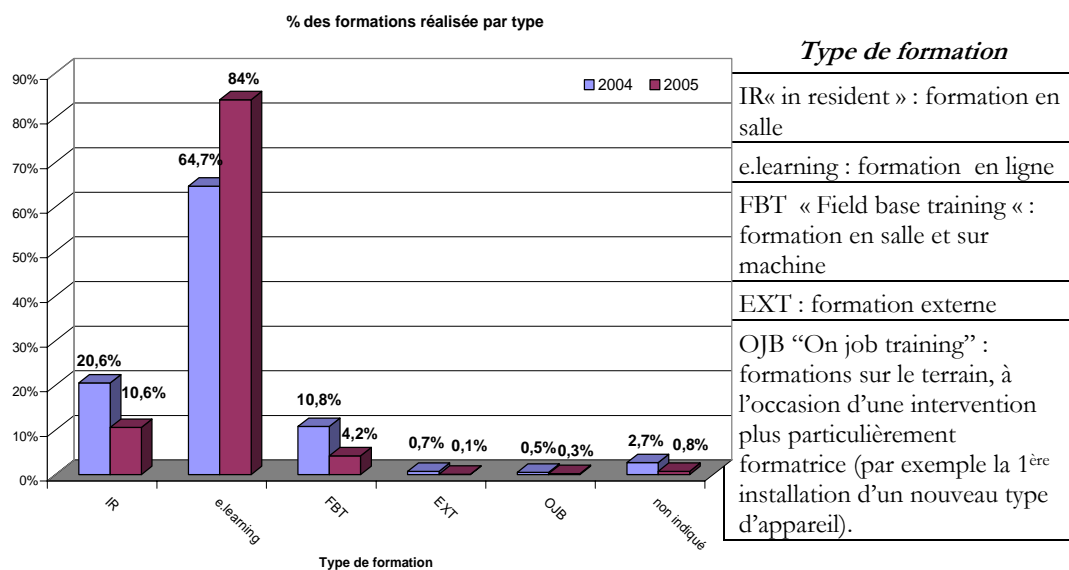
⁵ Il s'agit de la valeur intermédiaire d'un ensemble de données

La transmission induit la question de la formation : Quels modèles de formations l'entreprise, propose-t-elle ?

Nous verrons qu'il s'agit davantage d'une validation et d'un apprentissage de connaissances, alors que les échanges entre novices et expérimentés permettraient d'aller au-delà de l'acquisition de compétences, en insufflant les ressources au développement de nouvelles compétences.

III-2.1 Formation ou e.learning ?

Comparativement aux salariés du site de Buc les salariés de hors Buc ont davantage de formation métiers. Toutefois, le nombre de formations de type e.learning est très élevé.



En 2004, 64,7% des formations réalisées sont de l'e.learning contre 31,4% pour les formations en salle. En 2005, les formations en e.learning atteignent 84% des formations contre 14,8% pour les formations en salle.

Les formations en e.learning sont d'autant plus mal vécues, que la connexion au réseau informatique est peu stable. Les techniciens doivent donc se former en succursale or ils ont toutes les chances d'être interrompus pour une intervention curative.

Les formations générales existant dans le portail *My Learning* ont parfois des niveaux de détails non adaptés aux interlocuteurs. L'exemple d'une formation Qualité qui contient le rôle détaillé de la FDA, alors que ce niveau d'informations n'est pas pertinent pour les techniciens, l'illustre bien. Dans l'objectif de couvrir les statistiques de formation, GEMS les généralise, les techniciens « croulent » sous les informations inutiles : « trop d'informations tuent l'information ».

Le ressenti des techniciens est partagé concernant les formations en salle. On constate que la faible maîtrise de l'anglais augmente les difficultés d'acquérir les connaissances nécessaires. Actuellement, lorsqu'ils sortent de stages (USA), ceux qui ne maîtrisent pas l'anglais ne sont pas à l'aise, car ils ont compris que 25% de ce qu'il leur est enseigné. Auparavant, ils avaient des stages en France ou en Belgique et pour certains, s'était moins stressant. De plus, ils interviennent sur la première machine six mois après la formation donc le stage est oublié.

Auparavant, les anciens formaient les nouveaux pendant deux ans, le nouvel arrivé avait le sentiment de maîtriser le produit. Actuellement c'est plus difficile car il y a un manque d'effectif.

« on est de plus en plus seul ».

Nous avons également constaté qu'il existe des différences de vécu en fonction des modalités.

III-2.2 Disparités des formations selon les modalités

Les tableaux indiquent le pourcentage des formations réalisées par modalité pour les années 2004 et 2005.

% de formation réalisée par modalité 2004	MV	MN	XR	CT	IIS	MR	TOTAUX
IR	38,5%	70,5%	8,7%	18,8%	4,2%	17,8%	18,9%
@	0,0%	18,2%	2,2%	70,1%	95,8%	82,2%	41,3%
FBT	32,7%	11,4%	88,4%	11,1%	0,0%	0,0%	37,6%
EXT	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
OJB	28,8%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
non indiqué	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

% de formation réalisée par modalité 2005	MV	MN	XR	CT	IIS	MR	TOTAUX
IR	56,4%	60,6%	24,4%	39,3%	9,3%	14,3%	27,4%
@	0,0%	0,0%	0,0%	60,7%	68,0%	52,2%	39,3%
FBT	43,6%	39,4%	65,6%	0,0%	22,7%	33,5%	31,1%
EXT	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
OJB	0,0%	0,0%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
non indiqué	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Les formations des modalités MV, MN et XR sont essentiellement des formations en salle, en revanche les formations des modalités CT, IIS et MR sont majoritairement faites en ligne. Cela peut expliquer les divergences du ressenti des techniciens. Les retours sur la qualité des formations sont disparates, certaines relances de formations sont vécues comme une forme de pression de l'entreprise. Néanmoins, ils s'accordent tous à dire que les formations d'e.learning sont trop nombreuses et redondantes.

Les formations sont parfois généralisées et sans utilité pour une partie des salariés. Ces formations sont vécues par les salariés davantage comme une formalité voire une procédure supplémentaire et non comme des formations leur permettant de développer leurs compétences.

Le temps nécessaire à la réalisation de ces formations entrave l'activité des professionnels de hors Buc, limitant leur pouvoir d'agir.

On peut s'interroger sur l'efficacité d'une formation « métier » seul face à son écran, sans échange, ni communication avec un formateur et avec ses collègues. La formation serait pourtant un des lieux qui permettrait quelques échanges sur le métier et sa pratique voire de faire émerger de nouvelles compétences.

III-3. ORGANISATION DU TRAVAIL OU FACTEURS DE TRAVAIL EMPÊCHÉ ?

Ces dernières années, l'évolution technologique de matériel médical a nécessité une constante actualisation des connaissances des techniciens. Ils ont besoin de rechercher l'information, et chaque portail ou logiciel requièrent un mot de passe différent, qui parfois doit être changé à une fréquence donnée. Par exemple EDC et MUST requière un changement de mot de passe tous les 45 jours. Bien que le souci de sûreté soit compris, cela présente une contrainte supplémentaire pour les professionnels ; certains salariés peuvent éviter d'utiliser des portails en raison des contraintes d'accès.

III-3.1 Où trouver l'information ?

Les techniciens qui gèrent plusieurs modalités ou du « multimarque » ont besoins de nombreuses informations. L'information est localisée dans plusieurs endroits différents :

- ▶ CD
- ▶ Mails du service support
- ▶ Le portail « Support central »
- ▶ Documents papier à la succursale ou sur le site
- ▶ Portail : « Connon Documentation Library »
- ▶ Portail « Support Central X Ray Technical Training » dont les documents sont en anglais

Voici quelques exemples de support de documentation en multimarque :

- ◆ OEC pour les générateurs contient les références des pièces qui tombent le plus souvent en panne. Les documents ont des schémas et des photos, car les références ne sont pas toujours indiquées sur les pièces ou elles manquent de précisions. Ils ont un appareil photo dans leur PDA, ce qui leur permet de comparer leur photo et le schéma ou la photo. Ce support est considéré comme adapté aux besoins des techniciens.
- ◆ RXI Support Tools avec des Fichiers Adobe ; Les appareils sont fabriqués par différentes entreprises, un seul document regroupe les informations, il existe en format papier. Des techniciens considèrent que cette documentation est moins fonctionnelle, car les pièces détachées ne sont pas accessibles rapidement, il faut chercher dans chaque page. Il y a des schémas, mais certaines pièces ne sont pas référencées. Par exemple, on peut trouver deux documents avec des erreurs de natures différentes et le technicien doit faire une compilation des deux documents pour obtenir la procédure correcte.

Certains schémas présentent un manque de lisibilité. Il est difficile, voire impossible, de suivre un schéma initialement prévu pour une présentation en format A3 sur un écran. Par exemple, ils ne peuvent pas suivre un signal. Ces documents ne sont pas adaptés au SAV.

Certains techniciens souhaitent une présentation des documents avec une logique plus technique où le mode d'emploi partirait de l'ensemble de l'appareil vers les autres sous-ensembles ou pièces par un clic en arborescence, au lieu d'une logique « engineering » sur les fonctionnalités de l'appareil.

Bien que la qualité des supports d'informations soit variable, la complexité réside dans la multiplication des supports et la nécessité de rechercher l'information. Les techniciens n'arrivent plus à savoir où trouver l'information, notamment celle transmise par mails.

« j'ai l'impression de ne jamais être à jour ».

Les techniciens ont des difficultés à organiser les mails car ils sont nombreux et en anglais. Les opérateurs du service « Support Produit » envoient des mails et des pièces jointes avec des références à classer, or ils manquent de temps pour les lire et les classer.

« j'ai le sentiment d'être noyé dans l'information technique et administrative, je ne m'y retrouve pas ».

La gestion de modalités différentes occasionne la collaboration avec divers pôles. Cela implique une présentation, une catégorisation et une transmission de l'information différente en fonction du pôle. Malgré, l'homogénéisation en cours, les techniciens passent beaucoup de temps à s'y retrouver dans la documentation.

Au cours de nos observations, nous avons vu les techniciens échanger en succursale afin de trouver l'information nécessaire. Les techniciens en antenne ne disposent pas de cette possibilité d'échange et d'entraide ce qui rend ces dysfonctionnements davantage nuisibles dans la réalisation de l'activité. Là où le collectif de travail peut permettre de lever les entraves faites à l'activité, le stress professionnel peut être grandissant en l'absence de cette ressource.

La formation, l'information et sa recherche nous interroge sur l'une des évolutions du métier de techniciens -la polyvalence- car les machines devenant progressivement plus fiables, les techniciens ont moins d'occasion d'intervenir et ces ressources deviennent primordiales. Or la polyvalence complexifie le travail d'auto-formation et entrave le travail du technicien. On constate à nouveau que le travail est empêché et que les techniciens doivent faire preuve parfois d'ingéniosité pour réussir à faire leur travail.

III-3.2 Procédure de travail ou le déni du travail de procédure

Les réponses au questionnaire⁶ sur les procédures indiquent que plus de $\frac{3}{4}$ des répondants estiment que les procédures ne facilitent pas leur activité et plus de $\frac{1}{2}$ des répondants qu'elles ne sont pas adaptées à leur activité. 78% considèrent qu'elles sont complexes et 85% qu'elles ralentissent leur activités. Enfin 74% estiment que les procédures varient fréquemment. De même, la simplification des procédures est le premier item (64%)⁷ énoncé pour mieux travailler.

L'analyse qualitative a permis d'identifier deux catégories de procédure :

- Les procédures dites administratives ou fonctionnelles
- Les procédures opérationnelles

Les procédures dites administratives

Un salarié considère que le travail administratif lui prendrait environ 2 à 2,5 jours par semaine, s'il faisait tout ce qu'on lui demande :

‣ Rapport d'intervention quotidien	‣ Commande pièces
‣ Emploi du temps (planning)	‣ Lecture et classement des mails
‣ Note de Frais	‣ Organisation de l'information
‣ Stages/formation	‣ Déclaration d'heure (FATP)
	‣ Etc.

Dans le FATP, le technicien doit indiquer :

- le temps passé sur la route
- le temps passé chez le client sous contrat
- le temps passé chez le client en régie (sans contrat)
- le coût des pièces détachées « le technicien consomme x pièces »
- combien de RIT ce qui correspond au temps par affaire

Autre exemple, en général, les techniciens passent entre 2h30 et 3 heures pour faire la note de frais d'un mois (repas midi, parking, hôtel, frais quincaillerie etc.).

⁶ Cf. « le stress professionnel à GEMS BUC - Expertise CHSCT rapport d'étape n°1 : l'enquête par questionnaire », p21

⁷ Cf. « le stress professionnel à GEMS BUC - Expertise CHSCT rapport d'étape n°1 : l'enquête par questionnaire », p24

La procédure change souvent, par exemple pour la formation, il faut 15 jours avant d'avoir une réservation. Certains salariés trouvaient cela tellement complexe qu'ils ont décidé de ne pas partir en formation. Sans oublier que la formation peut être annulée sans qu'ils soient prévenus. Il est arrivé que huit techniciens français soient inscrits dans la même formation et que chacun ait loué une voiture pour aller au centre de formation à Milwaukee. Aussi depuis le mois d'août 2006, une personne de Budapest s'occupe exclusivement de la proposition et des réservations des stages. Cette démarche peut être généralisée à d'autres corps de métier de GEMS.

Les salariés de métiers différents considèrent que le travail administratif ne fait pas partie de leur métier. Qu'est-ce qui empêche les salariés de GEMS de considérer les tâches administratives comme une des évolutions de leur activité ?

En fait, ces tâches pour la majorité des techniciens, CII, vendeurs et autres salariés de GEMS HORS BUC se font en dehors des horaires standards. Nombreux sont ceux qui précisent effectuer ces tâches à leur domicile, le soir ou le week-end.

La désignation de la catégorie « administratif/dispo » pour les techniciens de SAV indique que ces tâches n'ont pas de temps affecté. Le temps consacré à l'administratif est calculé par le delta du temps non consacré à l'intervention, par exemple s'ils n'ont pas d'intervention de 16h00 à 17h00 cela sera considéré comme du temps consacré à l'administratif. Donc le management les pousse à faire l'administratif sans affecter de temps pour cela dans le planning. Or il y a des échéances à respecter et parfois de multiples rappels pour les contraindre à réaliser ces tâches. D'autre part, il leur est difficile comme pour les formations de commencer une tâche car ils peuvent être interrompus à tout moment.

Les procédures opérationnelles

Les techniciens indiquent que le respect des procédures les empêcherait d'installer les machines.

« ça ne marche que parce que c'est hors process » ;

Les procédures sont établies loin du terrain, par exemple la norme Européenne pour le recyclage : une équipe a travaillé sur le sujet sans tenir compte du terrain et de la réalité des clients. Parfois, les procédures changent mais personne ne les explique aux utilisateurs et comme ils n'ont pas participé à leur élaboration, ces procédures demeurent opaques.

Ex. de travail hors procédure :

« Normalement, vous pouvez commander (une prestation à un fournisseur) qu'en demandant un n° de PO (bon de commande), avoir un devis, mais souvent on travaille dans l'urgence, on commande la prestation au fournisseur tout de suite, on ne connaît pas exactement le travail à faire donc le travail est fait et on fait le PO après ». « Créer un fournisseur, ça dure un mois, alors que le fournisseur a fait le travail, pour faire un PO, il faut que le fournisseur soit dans la base ». « C'est en cours d'amélioration, car il y a des créations de fournisseurs avec PO dans toutes les villes avec des entreprises sérieuses et compétentes, c'est une création de réseaux à faire soi-même ».

Un PO prend 10 minutes et il y a entre 5 et 15 PO par affaire. Les CII peuvent donc mettre entre 50 minutes et 2h30 pour faire les bons de commandes d'une affaire.

Les professionnels développent des marges de manœuvre, pour déroger aux procédures et réussir à réaliser leur activité. Bien que cette situation soit connue de la hiérarchie, chacun porte individuellement la responsabilité de cette transgression, et en cas de problème, ils prennent le risque de se voir reprocher cet écart.

III-4. DES INJONCTIONS PARADOXALES QUI MALMÈNT LE TRAVAIL

L'intervention a permis de mettre en lumière les injonctions paradoxales de l'entreprise qui peuvent être sources de souffrance au travail.

III-4.1 Transgression des procédures ou autonomie contrôlées

Sous couvert d'autonomie, le salarié transgresse seul les règles, sans soutien du collectif de travail. Comme nous l'avons indiqué la hiérarchie n'est pas sans ignorer les transgressions des procédures, au contraire, elle est souvent consciente qu'il s'agit de l'unique possibilité pour que le travail soit réalisé malgré les contraintes imposées par les règles et les procédures prescrites.

Il s'agit pour les salariés d'une injonction paradoxale, puisqu'ils ne peuvent pas réaliser leur travail et respecter les procédures.

III-4.2 Tâches administratives sans temps affecté

L'une des contradictions de l'entreprise est la contrainte de réaliser une pléthore de tâches administratives, sans temps affectés et avec parfois une pression de la hiérarchie.

Certains techniciens indiquent que leurs responsables ne souhaitent pas qu'ils viennent à la succursale avant 9h30, s'ils n'ont pas d'intervention. D'autre part la charge de travail empêche, la réalisation du travail administratif dans le temps de travail légal.

« on prend tout, mais la partie administrative, se fait à la maison jusqu'à minuit »

Cette démarche incite le travail masqué, car ces tâches se font en dehors des horaires standards.

III-4.3 Quelle prévention des risques ?

L'utilisation du téléphone portable

L'utilisation du téléphone portable au volant amplifie ce risque. La consigne de la direction est d'éteindre le portable pendant la conduite. Toutefois, en pratique les professionnels - tous métier confondu- compte tenu des temps de trajet et du manque de temps disponible décrochent souvent le téléphone, car ils doivent être joignables pour les urgences et les clients ou communiquer avec un collègue. En effet, si l'appel vient d'un collègue, étant donné le temps passé dans le véhicule par les autres salariés de GEMS, le fait de ne pas répondre engendre souvent des problèmes considérables de communication (communication par répondeur interposé) sans compter la possibilité de perte du message. Enfin, le problème des perturbations liées aux appels téléphoniques dans le véhicule est accru par la redondance des appels pour un même problème (dispatching, les collègues, etc.). L'organisation actuelle contraint l'utilisation du téléphone portable donc le risque d'accident. Cette situation est connue de l'entreprise, il s'agit à nouveau d'une injonction

contradictoire entre la consigne et la réalité. La simple consigne de ne pas répondre n'est pas suffisante en terme de prévention et des dispositifs nouveaux doivent être adoptés. Rappelons qu'un risque identifié qui ne fait pas l'objet d'une action de prévention peut-être considéré comme circonstance aggravante en cas d'accident grave.

La préparation de chantier

L'équipe d'installation ou les techniciens SAV ont indiqué intervenir dans des environnements de travail à la limite du droit de retrait. Il arrive que les travaux de la salle dans laquelle va être installé le matériel ne soient pas terminés ; parfois les techniciens doivent travailler dans des locaux sans chauffage, sans éclairage et sans eau voire avec des risques importants (électrification, chutes etc.).

Cette situation est due à l'inadéquation entre charge de travail et effectif des CII. On constate une forte contradiction entre la pression qu'exerce l'entreprise GEMS sur les individus, notamment pour les formations EHS, alors que les dispositions concrètes pour améliorer la situation qui sont de la responsabilité de l'entreprise, en termes de moyen de fonctionnement, ne sont pas mises en place.

Le salarié est la variable d'ajustement pour réaliser les objectifs, tout en préservant l'entreprise des éventuelles conséquences de non respect de la réglementation ou des procédures internes.

IV - Des dissociations comme sources majeures d'atteinte à la santé des techniciens SAV de GEMS

Cette dernière partie, à titre d'exemple, va approfondir l'analyse de l'activité des techniciens SAV. Nous allons revenir sur les dissociations entre le travail à faire ou celui qui est demandé par l'organisation du travail et le travail tel qu'il est réellement fait au quotidien par les techniciens SAV de GEMS. A partir des contradictions que nous allons explorer, nous tenterons dans un dernier chapitre de proposer quelques pistes pour que le CHSCT puisse, éventuellement, les reprendre pour poursuivre son travail.

IV-1. AUTONOMIE ET CONTRÔLE

Nous l'avons vu à plusieurs reprises dans les chapitres précédents, l'autonomie des techniciens est associée à des procédures de contrôle qui en limitent la portée. Mais avant de développer cette tension entre autonomie et contrôle, nous souhaitons tout d'abord, revenir sur ce qu'on entend par autonomie dans le travail.

IV-1.1 Autonomie et autonomie

Le management moderne insiste sur l'autonomie des professionnels. De leur côté, les professionnels sont également en demande d'une plus grande part d'autonomie. A regarder de près le travail des techniciens, ces derniers jouissent d'une grande autonomie qui pour une part garantit la satisfaction ressentie dans leur travail. Mais contrairement aux idées reçues et à une analyse trop rapide des conditions de travail et de son organisation, l'autonomie dans le travail peut avoir des effets ambigus.

Autonomie est empruntée au grec *autonomia* et se rattache à la philosophie kantienne. L'autonomie prend alors une valeur associée à la liberté et à l'indépendance, elle se charge d'une connotation d'ordre psychologique et fait référence à la volonté individuelle. Depuis le milieu du 19^{ème} siècle, nos sociétés occidentales ont érigé l'autonomie en valeur centrale de référence. Mais postuler un modèle de management basé sur l'autonomie ne permet pas d'induire de conclusions définitives concernant les conditions de travail qu'éprouvent les salariés.

Des travaux récents (par exemple, Derriennic, Vézina & Monfort, 2003) ont montré qu'une organisation du travail fondée sur le principe de l'autonomie pouvait aboutir, contrairement aux attentes, à une dégradation des conditions de travail. En fait, pour un même modèle d'organisation, tout paraît dépendre de la manière dont l'organisation concrète soutient ou contraint effectivement l'activité des professionnels. Car l'autonomie ne peut être effective que si elle est supportée par des ressources efficaces. Or, ces ressources lorsqu'elles existent ne répondent pas toujours aux besoins du réel du travail des techniciens.

Par exemple, les techniciens peuvent être appelés pour des pannes sur des machines à rayon X liées à des problèmes de basse tension. Le technicien sur site peut alors se servir de la base de données à partir de son PDA. Mais les réponses techniques, qui leurs sont

proposées, sont bien souvent inexploitable. Dans le cas précis que nous présentons, la recommandation proposée par la base de données est le remplacement du boîtier d'alimentation. Or, le technicien expérimenté peut tenter de limer les contacts du boîtier d'alimentation afin d'éliminer les résistances. Cette astuce de métier, si elle se révèle suffisante, permet :

- a) au technicien de mobiliser son expertise professionnelle,
- b) à l'entreprise GEMS de faire des économies,
- c) au client d'utiliser immédiatement la machine.

Si au contraire le technicien utilise la base de données comme support à son travail, il se simplifie la tâche et répond exactement aux exigences de l'organisation du travail. Cependant, il comprime et resserre son domaine d'expertise à l'utilisation des ressources fournies par GEMS.

Mais dans les deux cas, et c'est ce qui est pour nous essentiel, le technicien est seul devant les choix qu'il doit prendre. Le choix devient alors un problème personnel, ou pour le dire comme les techniciens : « *c'est une affaire de mentalité* ». Or le travail ne doit pas seulement reposer sur les caractéristiques personnelles des techniciens. Le risque est que l'autonomie se retourne contre les professionnels. Pour contrer cette menace, le développement de la disponibilité, de l'autonomie, de la responsabilité présuppose en retour, voire exige, un développement des ressources collectives en vue de l'action. Le travail, ses difficultés, ses critères ne peuvent s'approprier seul, isolé au sein d'une collection de techniciens juxtaposés. Ce n'est possible qu'en retouchant ensemble les gestes de métier, dans la controverse et la délibération sur le métier.

Du coup, l'autonomie ne renvoie plus seulement aux individus mais aux gestes de métier. C'est parce que les professionnels discutent des différentes manières de faire que les gestes peuvent devenir disponibles pour les techniciens. Sans ce travail sur les manières de faire et de s'y prendre dans une situation donnée, les gestes n'appartiennent pas au métier, ils sont uniquement des gestes personnels, privés d'une évaluation collective. Par contre, lorsque les gestes de métier sont discutés, ils peuvent devenir autonome, c'est-à-dire être appropriés par tous ceux qui le souhaitent. C'est à partir d'une réévaluation critique de l'activité de travail par ceux qui la font que les gestes professionnels peuvent se dépersonnaliser. Ils peuvent alors devenir indépendants de chaque professionnel. Ils deviennent à la portée des professionnels. Simultanément, les techniciens gagnent alors en autonomie dans la mesure où le métier leur fournit une gamme opératoire plus étendue.

Finalement, l'autonomie des salariés se gagne dans la controverse entre pairs afin de prendre de la distance par rapport aux différentes manières de faire. Si ce n'est pas le cas, alors c'est l'histoire du métier qui est malmenée, ce qui par une sorte de choc en retour, perturbe le travail quotidien des techniciens, jusqu'aux limites de leur santé.

IV-1.2 Autonomie et prescriptions

A défaut de controverses professionnelles sur les manières de faire, l'autonomie est principalement une prescription de l'organisation du travail. Les nouveaux dispositifs de management et les outils de gestion qui leur sont liés visent à tendre à une mobilisation totale des techniciens. Le management moderne ne prescrit plus les manières de faire. La prescription taylorienne est supplantée par une prescription de la subjectivité. L'autonomie est ainsi valorisée : l'organisation du travail promeut l'adhésion et la participation, elle érige une politique de responsabilisation, mais dans le même temps, elle prescrit les résultats et

fixe conjointement les objectifs, elle évalue les compétences et note les techniciens, elle multiplie les tâches administratives permettant les vérifications et les recensements, elle renforce la traçabilité. L'autonomie est en fait sous contrôle.

L'autonomie est donc à la fois prescrite et refusée. Pour le dire autrement, les techniques de management organisent une autonomie sans autonomie : voilà l'une des dissociations majeures du travail des techniciens.

Les techniciens sont amputés d'une partie de leurs possibilités qui sont pourtant exigées par l'organisation du travail. Cette amputation condamne les techniciens à une restriction de leurs possibilités d'action réelles sur les situations de travail. Une tension entre ce qui est fait et ce qu'il serait possible de faire dans d'autres conditions est ressentie par les techniciens dans le quotidien de leur travail. Et cette tension, qui ne peut se réaliser par l'effectuation d'un « travail bien fait », creuse un sillon propice au développement d'un stress professionnel.

IV-2. MARGES DE MANŒUVRE ET CAPACITÉ DE MANŒUVRER LES MARGES

Pour contrer les insatisfactions, le management propose bien souvent d'augmenter les marges de manœuvre des professionnels. Il offre la possibilité aux salariés de gérer leurs heures de travail, de commander des pièces via le PDA, etc. Mais ce qu'il nous semble plus important encore est la capacité des techniciens à manœuvrer les marges, c'est-à-dire à manier et à utiliser les intervalles qui bornent les limites de leur métier.

Cette capacité à manœuvrer les marges du métier est décisive particulièrement lorsque celui-ci a été modifié par les innovations technologiques et les modifications des principales tâches. En effet, les exigences du travail de technicien SAV se sont transformées. Le métier a évolué, il s'est modifié. Les techniciens ne « travaillent plus aux composants ». Les routines de diagnostic et résolution de problèmes se sont converties en une activité simplifiée. Le plus souvent, l'activité de technicien se réduit à l'inspection de matériel et au changement de pièces. Et lorsqu'il s'agit d'un remplacement de pièces, celui-ci ne permet pas de connaître et de comprendre le dysfonctionnement. De fait, les réparations minutieuses ont pratiquement disparu. La technologie permet de suppléer à de nombreuses tâches qui étaient autrefois du domaine de compétence des techniciens.

Mais ici encore, ce qui nous semble le plus important n'est pas à rechercher dans une nostalgie du temps passé et perdu. Les évolutions et les transformations peuvent avoir leurs lots de défauts, mais les exigences actuelles du travail -tel qu'il doit être réalisé- peuvent aussi apporter des satisfactions jusqu'alors impossibles. Il nous semble que c'est l'absence de discussions et de controverses sur les critères du bon travail, du travail bien fait qui a manqué et manque encore. Sans cette instance de régulation collective, la recomposition du métier échappe à ceux qui l'exercent. Les techniciens peuvent alors se sentir dépossédés d'une partie de leur métier qu'ils ne reconnaissent plus.

Comme l'indique la fiche de poste, le travail du technicien est centré sur la relation avec la clientèle : « Chargé de développer et d'entretenir de bons contacts relationnels avec les clients, assurant ainsi la satisfaction de ceux-ci et l'entretien de tous les équipements d'une ou plusieurs modalités dans un secteur donné ». Du coup, ce sont bien tous les critères du « bon boulot » qui sont à revoir. Si ce qui fait le plus souffrir les professionnels dans les

situations de travail, c'est qu'ils ne se reconnaissent plus dans le travail qu'on leur demande de faire, il n'est pas étonnant que les techniciens ressentent une souffrance diffuse, source de stress. Pour contrer cette dérive, les professionnels doivent reprendre la main sur leur métier, leur travail et leur activité. Ils doivent pouvoir se reconnaître dans leur travail. Ils doivent être en capacité de définir collectivement les modalités du travail bien fait. Par exemple, et toujours dans la définition du poste de travail, les techniciens sont à « l'interface avec les clients ». Ils sont donc amenés à construire des relations durables avec des médecins et des manipulateurs. Mais comment définir les critères du bon travail d'une relation de service lorsqu'on a également la fonction de réparateur, ce qui sous-tend donc des relations parfois tendues voire conflictuelles ? Comment réussir à nouer au quotidien, c'est-à-dire dans les gestes et les manières de dire, des relations professionnelles basées le plus souvent sur des pannes et des immobilisations éventuelles d'appareils bloquant alors une source de revenus primordiale pour l'institution de santé, et bien sûr un retard de diagnostic médical ?

Ce sont les détails de ce type de travail qui doivent être discutés. Or, l'organisation du travail proposé par GEMS HORS BUC ne permet pas aux techniciens de prendre du temps pour cette élaboration.

IV-3. SOIGNER LES TECHNICIENS OU SOIGNER LE MÉTIER DE TECHNICIEN ?

Les entreprises qui sont confrontées aux problèmes du stress au travail annoncent le plus souvent des formations à la gestion du stress. En forçant le trait, nous pouvons dire que cette solution largement utilisée aide les salariés à supporter l'insupportable. Des numéros verts, des aides psychologiques, des techniques de gestion du stress sont mis en place dans le seul but d'aider les salariés à supporter des choses qui ne méritent pas de l'être. Cette psychologie de l'accompagnement risque d'accentuer les risques de décompensation en demandant aux professionnels de puiser dans des ressources personnelles déjà largement entamées.

De notre côté, nous pensons que lorsque les professionnels souffrent, c'est le travail et le métier qu'il faut soigner. Il faut aider les professionnels à restaurer les possibilités qu'ils ont de se reconnaître dans ce qu'ils font. Insistons sur ce point. Il ne s'agit pas de demander aux managers de reconnaître le travail qui est réalisé par leurs subordonnés. La reconnaissance ne passe pas seulement par la hiérarchie. Les professionnels souhaitent, avant toute chose, pouvoir être satisfaits du travail qu'ils réalisent.

Les techniciens SAV de GEMS HORS BUC doivent faire face tous les jours aux « assauts » du dispatching, aux prescriptions contradictoires, aux interruptions continues qui les empêchent de travailler. Ils ne sont donc plus en mesure de se reconnaître dans leur travail, surtout lorsque, paradoxalement, ces perturbations les conduisent à avoir l'impression de n'avoir pas beaucoup travaillé après une journée surchargée. Ce qui les fatigue le plus est cette amputation à réaliser un travail « dans les règles de l'art ». Lorsque le travail et le métier sont maltraités, molestés, brutalisés jusqu'à ce que les professionnels en fassent une maladie, alors il ne faut pas se tromper d'objectif. Si la santé des techniciens est préoccupante, ce n'est paradoxalement pas directement d'eux dont il s'agit. C'est le métier, associé au travail, qu'il faut soigner.

Pour cela, il faut donc donner la possibilité aux techniciens de délibérer collectivement sur ce qui fait ou non le « bon travail »

IV-4. . QUEL HORIZON DE DÉVELOPPEMENT POSSIBLE ?

Les pistes d'actions présentées ci-dessous doivent être discutées avec les personnes concernées et adaptées à l'activité de travail

IV-4.1 Prendre en compte la réalité de l'activité travail dans l'organisation du travail

- ▶ Les effectifs doivent être en adéquation avec la charge de travail afin de réduire le nombre d'heures réalisées par les salariés de GEMS Hors BUC. Le renforcement des effectifs en fonction des besoins peut être différent, dans certains cas cela peut être des personnes du même métier (techniciens), d'en d'autres cas des fonctions supports (CII, Commerciaux etc.).
- ▶ Il est nécessaire que les salariés participent à la réalisation de nouveaux supports ou outils d'information, afin qu'ils soient plus adaptés à leur besoins, ainsi que de réduire les supports d'informations et le nombre de portails pour simplifier la démarche d'autoformation.
- ▶ L'amélioration des formations, passe par la réduction des formations en e.learning car leur nombre est trop élevé : des formations mieux ciblées et le développement des formations « métier » présentent des ressources dans l'activité de travail ;
- ▶ Les procédures doivent être discutées, afin d'être mieux adaptées au travail, en fonction des métiers. Si les procédures, notamment les tâches de suivi de l'activité, font partie de l'évolution du métier, elles doivent être affectées temporellement, pour être reconnues et non vécues comme une charge de travail supplémentaire.
- ▶ Un travail de qualité passe par une préservation des logiques - comme les logiques techniques - qui donnent la possibilité aux professionnels de GEMS d'éprouver l'activité de travail. Les techniciens ont besoin de se retrouver dans leurs activités de diagnostic et de dépannage, au lieu de faire du « changement de pièces ». Bien que les logiques commerciales et financières soient incontournables, il est primordial de remettre le travail au centre des préoccupations de l'entreprise et des salariés ;
- ▶ L'organisation du travail actuelle met en avant les objectifs quantitatifs or le « vite et bien » est quasi impossible, il est difficile de faire de la qualité dans la précipitation. L'amélioration du quantitatif passe par la valorisation du qualitatif ;
- ▶ Les délais sont établis essentiellement à partir de contraintes financières et ils diminuent progressivement. Les CII et les commerciaux disposent d'une diminution du temps de planification des installations à cause des contraintes de facturation ;
- ▶ L'« autonomie contrôlée » des salariés de GEMS HORS BUC impose une restriction de leurs possibilités d'actions réelles sur les situations de travail. La restauration de toutes les dimensions de l'autonomie peut réduire les entraves à la réalisation du travail.
- ▶ Les réunions d'équipes sont des lieux d'informations diverses pour le manager (les orientations de l'entreprise, la politique EHS...). Il existe deux types de réunions, soit l'information est unilatéralement présentée par le responsable, soit un tour de table permet aux employés de dire quelques mots sur les sujets traités. Les professionnels attendent de ces réunions des discussions sur le travail concret et de trouver les moyens

d'améliorer leur quotidien. Ces réunions peuvent être recentrées sur l'activité de travail à condition de donner les moyens d'agir aux responsables d'équipe sur le travail quotidien ;

- ▶ Les injonctions paradoxales sont sources de stress car elles requièrent des arbitrages individuels qui obligent les salariés à prendre des risques pour leur santé. Il est nécessaire de rétablir la cohérence entre le prescrit et le réel.

IV-4.2 Restaurer les dimensions collectives du travail

Le travail est un puissant opérateur de santé. Le travail des techniciens SAV de GEMS HORS BUC est un vecteur de développement de leur santé. Lorsque le travail et le métier sont malmenés, les techniciens risquent de perdre leur santé, et peuvent à terme tomber malades. D'ailleurs, il est très important qu'au terme de ce rapport nous insistions sur un point : les salariés qui tombent malade sont bien souvent ceux qui se font une très haute idée du travail. La conscience professionnelle des techniciens, le prestige de leur mission associée à la santé publique, l'intérêt pour leur travail peuvent les conduire à se sentir dissociés entre ce qu'ils font, c'est-à-dire une activité investie par l'urgence et parfois le chaos de l'organisation du travail, et ce qu'ils pourraient faire dans d'autres conditions. Autrement dit, le stress professionnel ressenti par les techniciens est autant un indicateur de leur puissant engagement professionnel qu'un signe de dérèglement de l'organisation du travail qui sape les bases du travail.

Pour faire face au stress professionnel, les techniciens doivent pouvoir se réapproprier leur métier et les actions permettant de réaliser leur travail quotidien. Notre rôle, dans le cadre de cette expertise, n'est pas de remettre en question les évolutions du métier, notamment celles concernant le travail administratif et les relations de service avec les clients. C'est aux professionnels de mesurer et de prendre la mesure de ces transformations. Par contre, nous estimons que les techniciens devraient pouvoir avoir du temps pour discuter des critères qui permettent de faire du « bon boulot ». Sans ce travail collectif, le travail des techniciens risque de rester une affaire personnelle, gouvernée par des prises de décisions isolées, dont les ressorts tiennent essentiellement aux bonnes volontés individuelles. Mais le métier et le travail ne se réalisent pas, à tous les sens du terme, dans les conditions d'une activité solitaire, sans répondant collectif. Les sources et les ressources du travail sont à construire collectivement au sein d'un collectif de travail dont l'une des tâches est la réévaluation des conditions d'exercice du travail et de son organisation. Sans cette courroie de transmission essentielle à l'activité professionnelle, les techniciens forment un groupe composé d'une collection d'individus aux pratiques professionnelles qui répondent à des inspirations associées à la personnalité de chacun. Mais le rôle de chacun dans un métier n'est pas seulement de se conformer aux règles du métier, mais aussi, et surtout, d'être en capacité de les faire évoluer. Pour cela, les techniciens doivent avoir la possibilité de construire des marges de manœuvre pour réaliser leur travail. Et nous l'avons vu, il nous semble qu'ils doivent surtout reconquérir la possibilité de manœuvrer les marges par un travail sur l'organisation du travail au sein d'un collectif de travail.

De nombreuses recherches (Clot, 1999) ont montré l'importance du travail d'organisation des collectifs pour réussir à faire du bon travail en s'opposant à la désorganisation du travail. L'organisation prescrite du travail n'est efficace qu'en raison du travail de réorganisation réalisé par le collectif pour l'adapter aux circonstances réelles du travail. Ce

faisant, c'est le sens de l'activité qui est ainsi assuré, car il est lui-même lié à l'efficacité du travail bien fait. En effet, il existe des liens qui unissent ce travail de réorganisation à la santé des travailleurs. Ce travail de réorganisation donne une contenance à l'activité professionnelle, en assurant les professionnels de n'être jamais seuls à vouloir être fiers d'un travail bien fait, utile à d'autres, c'est-à-dire en définitive à la collectivité. Ce sentiment profond, intime, de participer à l'œuvre commune, d'être pour quelque chose dans ce qui nous arrive, est à l'origine des capacités d'action des travailleurs et de leurs collectifs.

Annexe

Bibliographie

- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2000). La fonction psychologique du collectif. In T.H. Benckroun & A. Weill-Fassina (Coord.), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 273-286). Toulouse : Octarès Éditions.
- Crespy, J. (1984). Stress et psychopathologie du travail. *Cahiers de Notes Documentaires*, 116, 353-362.
- Raveyre, M., & Ughetto, P. (2006). « On est toujours dans l'urgence » : surcroît ou défaut d'organisation dans le sentiment d'intensification du travail ? In P. Askenazy, D. Carton, F. de Coninck & M. Gollac (Coord.), *Organisation et intensité du travail* (pp. 121-128). Toulouse : Octarès Éditions.
- Vaxevanoglou, X. (2003). Le stress au travail et la santé psychique du point de vue de l'ergonomie de l'activité. In M. Neboit & M. Vézina (Sous la dir.), *Stress au travail et santé psychique* (pp. 119-127). Toulouse : Octarès Éditions.