MAINTENIR EN EMPLOI OU SE MAINTENIR EN EMPLOI : DES TIRAILLEMENTS ENTRE RÉGULATIONS DANS L'ACTIVITÉ ET ORGANISATION FORMELLE

Laurent Caron, Aract Hauts-de-France

La prévention de l'usure professionnelle mobilise de nombreux acteurs dans l'entreprise : RH, service de prévention, médecine du travail, représentants du personnel, etc. Mais il n'est pas aisée d'en rendre compte. D'une part, l'usure en elle-même et l'apparition de problèmes de santé se révèle au cours du temps dans les trajectoires professionnelles souvent multiples des salariés. D'autre part, une prévention effective de l'usure se construit sur le terrain et dans l'activité concrète de tous les jours. Pour montrer cette difficulté à laquelle font face tous les préventeurs, nous mobilisons une intervention qui s'est déroulée dans une entreprise gestionnaire de l'assainissement et de la distribution d'eau aux usagers des collectivités territoriales. L'enquête s'appuie à la fois sur les indicateurs usuels de morbidité (accidents de travail et maladies professionnelles), les données issues des ressources humaines, l'observation et des entretiens avec les salariés concernés. La question de la prévention de l'usure professionnelle doit être envisagée simultanément en termes de parcours (approche diachronique) et inscrites dans les conditions de travail, ici et maintenant, qui permettent ou non de se maintenir en santé (approche synchronique). C'est à cette double condition qu'il devient possible de prévenir l'usure.

Mots-clés :
usure, parcours professionnels, organisation, prévention

INTRODUCTION

Le lien entre la santé et l'expérience professionnelle est complexe. Il dépend de nombreuses interactions entre des personnes et des caractéristiques du travail. De plus, la dimension temporelle doit être prise en compte. Les expériences successives vécues au cours du temps conditionnent la capacité de se maintenir en emploi. Or, le problème est que « le travail passé ne s'observe pas » (Buchmann, W. et al., 2018, p. 17) mais que ses impacts se font sentir parfois durablement pour les personnes et leur capacité à travailler en bonne santé. « L'usure », quand elle est là, est faite pour rester et handicaper plus ou moins des salariés qui portent les stigmates de leurs parcours antérieurs. À ce moment,

améliorer les conditions de travail peut permettre de protéger les plus jeunes mais il est souvent trop tard pour les anciens. Et il n'est pas évident d'élaborer des parcours alternatifs : les postes peuvent tous être pénibles et comporter de fortes astreintes physiques et mentales. Dans ce cas, la rotation change le mal de place mais pour un temps seulement. Et, dans d'autres situations où une spécialisation professionnelle reste nécessaire – c'est le cas avec des opérateurs qualifiés pour des productions complexes – il n'est pas toujours aisé de proposer des parcours alternatifs à des salariés avec des restrictions d'aptitudes ou menacés de subir des altérations progressives à leur santé. Dans cette perspective, il est essentiel pour vraiment développer une prévention efficace, d'intégrer le « présent » mais aussi le « passé » et le « futur » dans les parcours professionnels (voir Buchmann et al., ibid, p. 22). On comprend évidemment que l'intégration de cet impératif à des entreprises confrontées à un fort tropisme « présentiste » soit particulièrement difficile (voir C. Gaudart, 2014). Mais assurer à chacune et chacun des parcours en santé, tout au long de la vie professionnelle (et face à l'allongement potentiel de celle-ci), passe par une réflexion de fond et une transformation des pratiques existantes.

1. LES RESSORTS ORGANISATIONNELS DE LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Les dynamiques temporelles des changements « du et dans le travail » sont donc importantes à prendre en compte pour garantir des parcours en santé. De plus, il n'existe pas de bons ou de mauvais modèles organisationnels qui garantiraient à tout coup le maintien en santé ou qui permettraient de relier mécaniquement des facteurs d'expositions à des dégradations avérées de la santé. Sauf de manière statistique[1], le lien entre la santé et le travail reste fondé sur les possibilités de développement et d'autonomie qui s'offrent aux travailleurs en situation.

L'existence de marges de manœuvre individuelles et collectives est donc importante : c'est souvent au sein de collectifs agissants, lors du travail quotidien, qu'il devient possible ou non de faire face à la dureté du travail et de se maintenir en santé. Ici, on vise la gamme de choix qui peuvent ou non s'offrir aux opérateurs pour réaliser l'activité : les manières de procéder, le temps imparti, les objectifs qui peuvent être revus, etc. Une prévention effective des risques professionnels ne dépend pas alors prioritairement de l'imposition d'un univers de règles – enjointes extérieurement à l'activité – mais des conditions concrètes d'effectuation du travail au quotidien et des régulations qui rendent possible la préservation de la santé. C'est d'ailleurs le sens même de l'action de l'Anact que de proposer aux acteurs des moyens de développer eux-mêmes les mécanismes de protection adéquats en démultipliant les capacités d'action.

L'intervention réalisée dans cette entreprise de gestion de l'eau appartenant à un groupe montre qu'une prévention efficace de l'usure professionnelle relève d'éléments liés tout autant à la volonté de l'entreprise elle-même — en tant que celle-ci tente d'organiser des processus pour le maintien en emploi et la prévention — qu'aux conditions de réalisation du travail qu'elle propose concrètement aux salariés. Ces éléments sont parfois favorables et d'autres fois défavorables au maintien en emploi des salariés, et ces derniers peuvent ou pas s'en emparer dans leurs activités. Cela crée quelquefois des contradictions ou des paradoxes qui montrent que se maintenir en activité, pouvoir tenir dans le travail, relève de compromis toujours singuliers et ancrés dans les pratiques quotidiennes.

Nous faisons alors l'hypothèse que le management, l'expérience professionnelle, le sens du travail, l'autonomie dans l'organisation du travail et le modèle économique sont des registres qui permettent aux salariés (individuellement et collectivement) de trouver des compromis acceptables entre

1 Dans les « grandes masses », plus les personnes cumulent d'astreintes, plus la chance de voir apparaître des problèmes de santé se développent.

contraintes du travail et préservation de la santé.

Cette contribution propose de dresser un panorama des éléments qui, dans l'organisation, dans le management et dans les situations de travail, permettent – ou pas – de « fabriquer » du maintien en emploi.

Plus précisément, il s'agira de montrer :

- Que la prévention de l'usure passe essentiellement par les compromis et les régulations dans le travail rendus possibles par l'existence de certaines ressources : composition des équipes, autonomie de moyens, transfert de savoir-faire, répartition des tâches entre salariés, etc. ;
- Que les régulations opérées par l'encadrement de proximité sont importantes et permettent de trouver des marges de manœuvre et un meilleur équilibre dans la charge de travail ;
- Que les politiques de l'entreprise en matière de recrutement, de prévention des risques et de maintien en emploi ne sont pas, dans leurs déclinaisons opérationnelles, toujours favorables à la prévention de l'usure professionnelle.

2. CONTEXTE ET DEMANDE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise avait signé un accord-cadre sur la prévention des risques professionnels, la santé et la sécurité au travail.

La demande d'accompagnement faite au réseau Anact-Aract portait sur un des axes de cet accord celui cherchant à « favoriser des parcours professionnels qui préviennent les inaptitudes afin de faire correspondre la santé avec la gestion des compétences ». Il s'agit d'élaborer des indicateurs pour développer une politique de prévention des inaptitudes et d'outiller les démarches dans l'ensemble des secteurs du groupe avec un programme étalé sur plusieurs années. Pour ce faire, les partenaires sociaux de l'entreprise ont choisi un métier, par grand secteur, à investiguer.

Les éléments présentés dans cet article sont issus de l'intervention qui a été réalisée auprès de salariés chargés de la gestion des réseaux d'eau potable. Celle-ci a été conduite sur deux sites sensiblement équivalents tant par leur effectif (entre 130 et 150 salariés) que leur implantation en zone urbaine. Les directions et les représentants du personnel des deux sites étaient intéressées à comprendre les processus d'usure professionnelle au-delà des seuls critères habituels d'accidents de travail et de maladies professionnelles (AT-MP). La direction poursuivait un objectif de prévention et les représentants du personnel insistaient sur des éléments d'objectivation de la pénibilité du travail.

L'intervention, dans une première étape, visait à recueillir des matériaux devant permettre de mieux comprendre les processus d'usure professionnelle, les politiques de prévention des risques et de gestion des questions de santé et les liens entre les conditions de travail, les caractéristiques des populations et leurs parcours professionnels. La méthodologie mise en œuvre a combiné une analyse démographique et des indicateurs de santé, des observations d'activités (deux chantiers suivis chacun sur le temps d'un poste de travail) et des entretiens collectifs (regroupant 4 à 8 agents réseaux d'âges et d'anciennetés différents), des entretiens de parcours professionnels (âge d'entrée dans la vie active, diplôme, métiers exercés, évènements professionnels ayant eu un impact sur le parcours, aspects positifs et négatifs des emplois antérieurs, notamment sur la santé). Une analyse de la démarche de prévention des risques au sein de chaque site et de la gestion des restrictions et inaptitudes a été également faite de même qu'une analyse succincte des modalités de recrutement des agents réseaux.

3. LES PRINCIPAUX RÉSULTATS D'ANALYSE

3.1. La population des agents réseaux et les données disponibles : la question des parcours professionnels.

Les données RH sont peu nombreuses (âge, ancienneté, et données AT/MP) et ne sont tracées qu'au niveau régional. À partir des dates d'entrée dans l'entreprise et des âges, nous avons constaté que l'entreprise (au moins au niveau régional) se caractérisait par un âge d'entrée plus avancé. Dans les cinq dernières années, la proportion des recrutés de moins de 30 ans est passée sous la barre des 49% alors qu'elle était de 78% auparavant. En regard, celle des 40 ans ou plus est passée de 6% à 22% pendant la même période. L'entreprise recrute donc des salariés tendanciellement plus âgés. Cela s'explique en partie par l'intégration de salariés déjà en activité lors de la reprise en gestion de l'ancien prestataire, mais aussi par les critères présidant aux choix de recrutement qui privilégient l'expérience professionnelle. Pour ce second aspect, nous avons constaté que l'entreprise favorise le recrutement de personnes ayant une expérience dans le BTP (« Expérience nécessaire dans le domaine des travaux publics (terrassement ...) » avec l'exigence de détenir les permis poids lourds ou les habilitations minipelle et grue auxiliaire. Mais pour certaines offres d'emploi pour des postes d'agents réseaux, figure dans le descriptif de poste la mention « pas de contre-indication au port de charge ». Il faut donc des salariés expérimentés, plus âgés mais en « bonne santé »…

Des entretiens individuels ont permis de retracer les parcours professionnels d'une quinzaine d'agents réseaux. Les parcours décrits indiquent clairement que les critères d'embauches indiqués plus haut pèsent dans les choix. La totalité des salariés interrogés ayant moins de 7 ans d'ancienneté sont tous passés par des métiers « utiles » pour l'entreprise (plombier, ouvrier agricole, ouvrier des TP, conducteur d'engin de terrassement, etc.).

En outre, cette analyse des parcours montre deux autres aspects importants permettant de comprendre le rapport de ces salariés aux conditions de travail et le phénomène d'usure professionnelle. En premier lieu, l'âge d'entrée dans la vie active et l'aspect « haché » des parcours professionnels : 50% des salariés interrogés sont entrés dans la vie active à 16 ans et 30% sans aucun diplôme. 55% ont connu un licenciement économique ou une fermeture d'entreprise avant d'être embauchés dans leur poste actuel et tous sont passés par l'intérim ou des CDD, dont 80% plus d'une fois. Enfin, 45% ont démissionné au moins une fois en lien avec des conditions de travail ou des ambiances de travail difficiles. Les parcours sont donc difficiles et marqués par des situations qui ont pu imprimer d'une façon ou d'une autre leur empreinte en s'usure physique et mentale.

En second, les agents interrogés admettent être en bonne santé. Mais, sur 17 entretiens, 9 évoquent des douleurs ou difficultés physiques, 3 évoquent des difficultés mais les minimisent (« c'est normal », « c'est le métier »), 6 disent qu'ils n'ont pas de problème de santé et tous disent que les conditions de travail dans l'entreprise sont bonnes.

Plusieurs agents (mais une minorité) disent que s'ils avaient des problèmes de santé, ils ne le diraient pas au médecin du travail pour éviter une mise en inaptitude, synonyme pour eux de perte d'emploi ou de changement de métier. Par contre, les parcours antérieurs difficiles et chaotiques, au regard des conditions de travail actuelles ne favorisent-t-ils pas ces propos ? Pourtant, les salariés évoquent qu'en cas de difficulté, ils en parleront volontiers à leur chef d'équipe pour trouver une solution : « Les plus âgés ont tous mal au dos » (un agent jeune).

3.2 Les atteintes à la santé

L'analyse des données AT/MP disponibles montre une surreprésentation des agents réseaux sur ces deux volets et une surreprésentation des moins anciens en ce qui concerne les AT. Pour ce dernier item, c'est l'agence comportant les effectifs les plus anciens qui s'en sort le mieux avec 68% des

agents réseaux n'ayant eu aucun AT contre 46% pour l'autre site. En ce qui concerne les MP, les données indiquent 10 MP reconnues sur les 6 dernières années (essentiellement des TMS) pour 424 agents réseaux. Sur 65 dossiers d'AT, 20 concernent les agents réseaux. On constate des atteintes surtout au niveau des mains et des jambes sur cette population. Beaucoup de chutes en descendant de véhicule ou d'incidents de manutention.

Les AT sont systématiquement analysés (arbre des causes) et les données sont transférées au niveau régional (QSE et DRH). Ils font l'objet d'une présentation en CHSCT. Certains agents ont vécu ces analyses d'AT comme une enquête à charge. Il est probable qu'il y ait une sous-déclaration des accidents bénins (27 sur une année pour un site). Le registre est renseigné essentiellement lorsque le salarié estime que le problème pourrait évoluer négativement (garder une trace).

La hiérarchie et les QSE incitent les salariés à déclarer le plus systématiquement possible. Mais, le registre est difficilement accessible (dans un bureau dans les étages), voire « méconnu » pour certains, d'autant plus que les agents réseaux ne vont pas fréquemment dans les locaux de l'agence.

Le registre des accidents bénins ne fait pas l'objet d'un traitement quantitatif (statistiques). Il est régulièrement consulté par les relais QSE qui cherchent des informations qualitatives (évènements récurrents). Certains AT peuvent faire l'objet d'un thème de causerie (temps court et descendant sur la sécurité en lien avec les circonstances de l'accident).

3.3 Perception des aspects positifs et négatif du travail

Sur les deux sites étudiés, les tâches dévolues aux « agents réseaux » du service « distribution » consistent principalement à maintenir et entretenir les réseaux de distribution d'eau (réparations de fuites, vérifications et entretien des appareils) au sein des collectivités qui ont un contrat avec l'entreprise. Dans une moindre mesure, ils ont une activité de « travaux neufs » (pose et branchement de canalisations secondaires, retrait de canalisations en plomb). Enfin, une astreinte hebdomadaire est dévolue à ces salariés durant laquelle trois équipes par établissement sont susceptibles d'intervenir entre 17h00 et 8h00 du matin.

Ces agents de réseau représentent 22% de l'effectif dans une agence et 18 % dans la seconde.

Les principales contraintes du travail Les entretiens collectifs et individuels avec des agents réseaux et des chefs d'équipes ont permis de recenser les principales difficultés rencontrées. Certaines sont structurelles et d'autres conjoncturelles. Dans l'ordre de prégnance, on retrouve la situation météorologique (essentiellement la pluie et le froid) et le terrassement à la main. Viennent ensuite la proximité avec d'autres réseaux (gaz) et les risques et la difficulté d'accès que cela peut entraîner. Les relations avec les autres détenteurs de réseaux sont sources de difficultés récurrentes pour obtenir les informations relatives à leur implantation, ce qui conditionne la nature et les moyens mobilisés pour les interventions. En effet, le manque d'information implique pour les équipes de devoir effectuer le terrassement à la main, plus précis mais plus sollicitant. Il faut éviter de mettre à mal les canalisations de gaz ou les gaines de câbles de téléphonie.

Ce qui fait l'intérêt du travail

De la même manière, les salariés ont mentionné six aspects dans leur travail qui concourent à son intérêt :

- le travail en extérieur et en équipe – les équipes sont constitués de binômes stables ;
- la variété des situations rencontrées (« chaque chantier est différent ») ;
- l'autonomie dans l'organisation de leurs interventions (répartition des tâches au sein de l'équipe) ;
- la notion de « service public » (notamment le fait de ressentir une fierté de pouvoir maintenir l'approvisionnement en eau des populations) ;

- les relations de travail avec l'encadrement de proximité – qui gère plusieurs équipes sur un territoire donné – et enfin ;
- la qualité des outils de travail.

L'analyse des entretiens professionnels montre que près de 30 % des agents réseaux se disent insatisfaits de leur emploi actuel. Mais les documents de traçabilité disponibles ne font état d'aucun argument permettant d'expliquer complétement cette insatisfaction. Il y a là une perte d'information préjudiciable pour le management, en particulier la direction, le top management et les animateurs QSE. Cette situation est surtout préjudiciable pour la direction des sites (les N+2) et éventuellement les relais QSE. Les chefs d'équipes ont des relations fréquentes avec les membres de leurs équipes et il existe une « franchise » et une confiance entre eux.

3.4 L'activité de travail et le management

Des observations de l'activité et des entretiens associés ont été conduits sur deux chantiers.

Cette analyse, certes limitée, permet de comprendre certains ressorts de l'organisation favorables à la prévention de l'usure et de comprendre la réticence à la déclaration des AT bénins observés.

Les chantiers (essentiellement curatifs suite à des fuites dans le réseau) présentent beaucoup de variabilités. L'équipe cherche systématiquement à opérer des compromis entre la qualité du service (couper l'eau le moins de temps possible), le coût pour la santé et le coût économique. Par exemple, une équipe intervient pour réparer une fuite dans un village. En amont de la fuite, il y a un robinet sur une canalisation enterrée qu'il faut fermer ou réparer. Pour y accéder, l'équipe creuse une tranchée au niveau du trottoir. Mais celui-ci est étroit et il serait nécessaire de blinder la tranchée creusée pour éviter son éboulement, ce qui correspond à la norme de sécurité. L'équipe ne le fait pas ! Les agents nous expliquent que blinder nécessite du temps, qu'ils connaissent la géologie du sous-sol car ils sont déjà intervenus dans ce village. Par ailleurs, ils pourraient élargir la tranchée mais cela impliquerait de casser la bordure de trottoir et une partie de la chaussée pour ensuite les reconstruire (coût économique). Enfin, dans ce cas de figure, l'un des collègues reste en contact visuel ou auditif avec celui qui est dans la tranchée pour s'assurer que les travaux se passent dans de bonnes conditions. Le chef d'équipe connaît ce type de stratégies. Il sait qu'elles peuvent outrepasser les règles de l'entreprise et donc être considérées comme des fautes professionnelles. Néanmoins, il les accepte dans la mesure où elles permettent un compromis entre la pénibilité, le coût/gain économique et le temps passé sur le chantier.

Il en va de même pour les astreintes. Celles-ci sont obligatoires et mobilisent les équipes à tour de rôle. Nous avons constaté que la règle officielle était détournée dans la mesure où, au sein des équipes, les salariés pouvaient céder leurs astreintes à d'autres. Concrètement, un salarié âgé cède son astreinte à un plus jeune. Le premier économise une activité potentiellement fatigante et le second voit sa rémunération augmenter – les astreintes sont indemnisées même sans intervention.

Cette « tolérance » de l'encadrement de proximité, cautionnée par la direction locale, sous réserve du respect de règles secondaires (pas de possibilité de faire deux semaines d'astreintes successives et nécessité de détenir toutes les compétences requises au sein du binôme d'astreinte) est un « deal » considéré comme « gagnant-gagnant » par les parties. Cet aspect est important car les encadrants de proximité ont peu de marges de manœuvre pour manager les équipes. En effet, ils ne disposent pas de moyens directs de « sanction / gratification » pour gérer leurs équipes. L'encadrant de proximité a donc tout intérêt à mettre en place des méthodes de management centrées sur l'équité – plusieurs évoquent une relation « donnant / donnant » – s'il veut obtenir un engagement de ses équipes. Il s'agit alors de laisser les agents organiser entre eux les plannings d'astreintes et de congés et de « laisser » les binômes se constituer selon les affinités des agents :

« Je peux compter sur mes agents et c'est réciproque », « Moi, j'ai une relation de confiance avec mes équipes » (encadrants de proximité).

3.5 Les restrictions d'aptitudes et les inaptitudes

Les inaptitudes représentent peu de cas (3 pour nos deux agences sur les cinq dernières années). Les restrictions sont plus nombreuses, 11 en cours pour nos deux agences. Les conclusions des médecins du travail concernent essentiellement la limitation du port de charge ou du temps de conduite et parfois celle d'outils spécifiques comme le marteau piqueur ou la dameuse. Si les restrictions sont respectées par l'organisation, elles sont, dans leur application, directement gérées à l'intérieur des binômes. Dans une des agences, la direction semble tenir compte des restrictions dans le cadre des évolutions professionnelles. La restructuration faite un an auparavant a permis l'officialisation de plusieurs agents sur des postes qu'ils occupaient (parfois partiellement) pour des raisons de restrictions d'aptitudes, soit à la demande des agents, soit sur proposition de la direction. Il ne s'agit donc pas de procédures de reclassement mais bien d'une forme d'anticipation dès qu'un problème de santé se pose. Les résultats de ces changements de postes sont satisfaisants pour ces agents.

Les inaptitudes sont gérées en agence de manière plus ou moins structurée. Dans une des agences, c'est le directeur qui prend en charge cette gestion à partir d'une grille conçue par le service QSE en région, qui permet, dans sa première partie, de lister les tâches effectuées (quoi – combien de temps – charge portée – contraintes – pistes d'amélioration – apte ou pas ?) et dans la seconde partie de renseigner les tâches nouvelles que le salarié est en mesure d'exercer. Cette grille est proposée au salarié et soumise au médecin du travail qui la valide. Le plus souvent possible, les trois parties prenantes travaillent cette grille ensemble. La grille est « validée » au niveau régional (DRH et QSE), mais nous n'avons pas obtenu d'information sur le rôle exact joué par ces deux services en région.

Il est à noter que les agences adhèrent à différents services de santé au travail inter-entreprises et que la coopération entre ceux-ci est quasi inexistante, rendant la mise en œuvre de processus collaboratifs impossibles. Dès lors, reclasser les agents réseaux inaptes devient difficile. Assez naturellement, la direction (en agence au moins) évoque le passage vers le service clientèle comme voie de reclassement privilégiée (Service clientèle : relevé de compteur – petites fuites avant compteur – impayés, etc.). Les agents réseaux interrogés sont assez majoritairement peu attirés par les activités du service clientèle. Parmi les éléments qui sont évoqués négativement ils évoquent un travail isolé, jugé « monotone car trop répétitif », des postures difficiles et des efforts physiques pas évidents (accès et travail au niveau des regards, par exemple). Ils évoquent également les « impayés » qui peuvent conduire à des coupures d'accès à l'eau que les agents réprouvent car elles leurs apparaissent antinomiques avec leur conception du service public. Enfin, la question de la mobilité est posée dans la mesure où les salariés ne souhaitent pas de mobilité géographique. Moins de 5% des agents réseaux se disent prêts à une mobilité géographique et encore, dans le département.

BILAN

Cette intervention présente un bilan contrasté en termes de mobilisation locale des acteurs. L'intervention a été conduite avec l'appui des deux animatrices QSE des sites. Le processus leur a permis de prendre conscience de l'intérêt d'avoir une vision élargie des données utiles pour conduire les politiques de prévention des risques au-delà du cadre de référence, souvent très normatif, qu'elles avaient à tenir. Pour autant, leurs marges de manœuvre demeurent restreintes. Du côté de la direction des deux sites, les directeurs ont assis leur conviction que les chefs d'équipes étaient – dans une organisation qui tend à rationaliser les process de travail et à régler la prévention sur les processus

RH – les rouages-clés permettant de tenir des compromis entre performance économique et santé des salariés. Nos observations corroborent cette assertion. Du côté GRH, l'éloignement du terrain (DRH grande région englobant trois régions administratives) et la centralisation des processus n'ont pas permis à ces derniers de s'emparer des résultats de l'intervention. Au niveau du groupe, d'autres enjeux ont mis à mal ce travail engagé dans l'ensemble des secteurs. La question de l'usure professionnelle et de la gestion des restrictions et inaptitudes n'a pas reçu suffisamment d'écho. Les évolutions stratégiques et les restructurations qui en découlent ont pris le dessus. Pourtant, comme nous l'avons avancé au début de cet article, une véritable prévention de l'usure professionnelle repose sur la capacité des acteurs à tenir compte à la fois du « passé », du « présent » et d'envisager un « futur » pour les salariés comportant des parcours professionnels et un horizon dans lequel se projeter. Nos observations montrent que de ce point de vue, le « présentisme » et les nombreuses réorganisations ne laissent pas toujours le loisir aux acteurs de construire des perspectives temporelles aptes à concilier protection de la santé et exercice de nouvelles compétences.

CONCLUSION

Que retenir de cette intervention ?

Il semble bien que la gestion des inaptitudes et, au-delà, la gestion de la pénibilité et de l'usure professionnelle soient le fait de régulations locales, de « deal » entre les salariés et leur encadrement de proximité bien plus que de dispositifs organisationnels portés par l'entreprise. D'une part, cela ne signifie pas que l'entreprise – au travers des directions locales – ne fait rien, mais plutôt qu'elle s'adapte aux contextes locaux – ici les équipes, qui sont plus aptes à gérer tant du point de vue préventif que curatif les risques de restrictions d'aptitudes ou d'inaptitudes. D'autre part, ces adaptations locales ne bénéficient pas uniquement à la santé des salariés concernés mais participent d'une économie générale permettant aux agences locales de faire des économies financières par une gestion optimisée de la part des équipes. Pourtant, il existe une tension entre le respect de normes de sécurité et les conditions réelles de travail qui induit une tension symétrique entre l'usure professionnelle et la viabilité économique. Les « causeries sécurité » et la tendance à promouvoir le respect de normes théoriques semblent bien être en contradiction avec la réalité du travail des salariés qui, de leur côté, cherchent à fabriquer des compromis entre leur santé et le service public adressé aux populations. Cela interroge la prise en compte du travail réel dans les dispositifs de prévention de l'usure professionnelle. L'écart constaté entre l'état de santé réel des salariés et les données disponibles (AT/MP), entre ce qui constitue l'attrait du travail pour les salariés et les contraintes de l'activité les plus difficiles, fait reposer les logiques de préservation de la santé sur des mécanismes de régulation au plus près des réalités de terrain. Le niveau local peut répondre, au moins partiellement, à cette forme de subsidiarité où la « capabilité » des salariés (leur potentialité à agir) dans le contexte de l'organisation – en tant que ressource « capacitante » – n'est pas complètement encore adaptée à cette mission. Mais on peut penser que ce manque de « « régulation conjointe » – entre les collectifs, l'encadrement et les directions – n'est peut-être pas la configuration la mieux à même de garantir à long terme des parcours en santé tout au long de la vie professionnelle ?

BIBLIOGRAPHIE

— Buchmann, W. et al. (2018), « Peut-on élaborer une approche ergonomique du temps long » ?, in *Pistes*, 20-1, 28 p.

— Gaudart, C. (2014), « Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel », in *Pistes*, 16-1, 25 p.