
Doctoriales ARPEGE – RJCE 2016 :
Travail et Fragilisation : visibilité, invisibilité et
régulations dans une grande entreprise de transport
aérien

Lucie Reboul

Reboul.lucie@gmail.com

Sous la direction de Corinne Gaudart (Lise Cnam) et Catherine Delgoulet (Université Paris Descartes)

RESUME

Cette recherche porte sur l'analyse des liens enchevêtrés entre santé et travail. La santé étant considérée ici comme un phénomène processuel et se construisant dans l'activité et en fonction des conditions de travail actuelles, passées et à venir, il s'agit alors de démêler ces relations multidirectionnelles dans un milieu singulier et situé, celui de l'exploitation de transport aérien.

Pour ce faire, l'étude combine différentes approches méthodologiques propres à l'ergonomie et à la démographie du travail : analyse qualitative de situations de travail, conduite d'entretiens diachroniques articulées à des analyses statistiques descriptives et longitudinales des populations.

Cette communication vise à présenter une orientation méthodologique permettant de saisir l'articulation entre parcours, santé et expérience, auprès d'une population particulièrement concernée par des enjeux de santé au travail et de ses possibilités de régulations : les personnels au sol d'une compagnie aérienne. On distinguera parmi celle-ci les agents d'escale commerciaux, les bagagistes et les régulateurs en charge de leur planning.

MOTS CLES

Santé – travail – activité – diachronie – parcours de travail

CONTEXTE ET OBJECTIFS

Le projet de loi « travail », dans la continuité de plusieurs décennies de réformes, met en cause la norme des Trente Glorieuses du CDI temps plein pour tous, bouleversant au passage les parcours professionnels traditionnels des salariés en France. Cela se traduit notamment par une plus grande discontinuité des trajectoires, faites d'alternances de plus en plus fréquentes entre périodes d'activité et de chômage et dont la sécurisation insuffisante accroît le risque de précarisation.

Outre les difficultés économiques que rencontrent les entreprises, ces parcours professionnels peuvent se trouver interrompus ou déviés en interne, en raison de troubles de la santé ou de problèmes d'employabilité. Ces problèmes sont notamment rendus visibles lors de changements organisationnels (disparition ou développement de métiers, centralisation ou réorganisation de services), qui s'avèrent être, par ailleurs, de plus en plus fréquents.

Cette recherche a pour objectif de mettre à jour les relations entre travail et santé au fil de l'existence (Volkoff et Molinié, 2012). De ce fait, nous proposons ici de reconsidérer les troubles de la santé (formels ou non formels, symptômes ou pathologies lourdes, en lien avec le travail ou non) dans une dimension diachronique, c'est-à-dire comme phénomènes évoluant et se régulant dans le temps selon certaines conditions et à plusieurs niveaux (individuel, collectif et organisationnel).

Cette communication rend compte d'une recherche-action initiée dans une grande compagnie aérienne, depuis un an, à travers les premiers résultats obtenus issus des observations exploratoires menées au sein de deux sites; les questions de recherche qui en découlent et la méthodologie envisagée pour y répondre. Plus précisément, il est question de s'interroger sur le rôle et la fonction du régulateur des plannings des deux populations étudiées (agents d'escale commerciaux et bagagistes) dans la « fabrication » de leurs santés et de leurs compétences à court, moyen et long terme, et en lien avec l'atteinte des objectifs de performance. C'est via l'analyse de l'activité des régulateurs que seront abordées les conditions de développement de la santé et des stratégies de

préservation acquises avec l'expérience, dans le temps et à différents niveaux : celui des individus, des collectifs et de l'organisation.

1. CADRE DE LA THÈSE

1.1. Projet ANR

Cette thèse s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche ANR, intitulé : « Travail et Fragilisation : visibilité, invisibilité et régulations dans des grandes entreprises françaises ». Ce dernier est porté par une équipe pluridisciplinaire en ergonomie et en démographie du travail et s'engage au sein de quatre grandes entreprises françaises. Les objectifs sont les suivants : d'une part, étudier et analyser les conditions de « fabrication » et d'émergence de ces problèmes de santé; et d'autre part, cibler les régulations mises en œuvre pour y faire face, à un niveau réglementaire et organisationnel, mais aussi collectif et individuel, dans la visée d'y apporter des connaissances et outils permettant une amélioration de la prise en charge de la santé au travail.

Les liens entre santé et travail s'appréhendent ici dans le cadre d'une approche compréhensive, c'est-à-dire située et co-construite avec les acteurs concernés. La méthodologie employée vise à combiner des approches qualitative et quantitative dans une visée systémique et diachronique.

Ainsi, l'analyse ergonomique de l'activité, qui permet de mettre à jour les stratégies mises en œuvre par l'opérateur pour gérer l'écart entre prescrit et réel (Guérin et al, 2007), est combinée et mise en perspective avec les analyses statistiques descriptives des données sociales et de santé des populations. La conduite d'entretien diachronique et les analyses statistiques longitudinales alimenteraient quant à elles une réflexion sur l'évolution des conditions de travail et les mouvements démographiques.

1.2. Problématique de la thèse

La compagnie aérienne partenaire du projet est confrontée aux enjeux suivants : une situation économique difficile depuis une quinzaine d'années, conduisant à des choix stratégiques axés sur la réduction des coûts, et entraînant par conséquent des grandes transformations organisationnelles ; un vieillissement démographique accentué par une politique de réduction d'embauches ; des troubles de la santé régulés à un niveau organisationnel par l'émission de restrictions médicales, mais dont le taux impacte toutefois l'organisation du travail (notamment en termes de répartition de la charge de travail). Ainsi posés, les constats de la situation de la compagnie aérienne nous conduisent à nous intéresser aux différents modes de régulation des questions de santé, dans un contexte de profonds changements organisationnels survenant dans une entreprise, qui, fondée en 1933, s'enracine dans un passé et véhicule une histoire dont sa propre temporalité est à mettre en perspective avec celle des agents étudiés et leurs parcours de travail.

Pour ce faire, nous tenterons de compléter l'approche classique de l'analyse de l'activité de travail par une approche diachronique, à partir de la notion de « parcours professionnel » comme construction inscrite au carrefour de multiples temporalités (Gaudart et Ledoux, 2013). Dans ce cadre, nous nous intéresserons aux processus de régulation (à visée de construction/préservation de soi, des autres et de performance) dans l'ici et maintenant, en fonction de certaines conditions, mais aussi comme étant construite dans le temps. Il s'agira, plus précisément, d'élargir la compréhension du processus de régulation, au niveau de sa dimension temporelle et de ses objectifs assignés, en y intégrant la temporalité longue des histoires de l'entreprise et des individus, mais aussi en prenant en considération ses effets sur la santé d'autrui. L'activité du régulateur, dont l'objectif est d'affecter des tâches à des agents en fonction de plusieurs contraintes et critères, dans un environnement dynamique et sous fortes contraintes temporelles, sera ainsi étudiée en tant que processus combinant et synchronisant de multiples temporalités (Gaudart, 2014). Ces temporalités sont relatives à celle du régulateur (son propre parcours, les conditions dans lesquelles s'effectue son activité : la prédominance du temps présent et de l'urgence), aux temps propres de l'entreprise (les grands changements organisationnels, les projets en cours ou à venir), aux temps des collectifs et celui des individus (de la vacation, d'un cycle, de l'histoire des collectifs et des règles des métiers, de l'état de santé, de la vie hors travail, etc.).

Cette analyse combinée à des analyses statistiques permettraient alors de mettre à jour des mécanismes susceptibles d'orienter les parcours des agents, tels que certains changements organisationnels, des politiques d'évolution des parcours, les régulations des troubles de la santé (restrictions médicales, phénomènes de sélection-exclusion et de mise à l'abri) et des caractéristiques du travail pouvant s'avérer délétères et fragilisantes ou au contraire, vecteur de santé et compétences. On postule ainsi que la régulation de ces différentes configurations temporelles - de lui-même, des agents, de l'exploitation matérialisée par le logiciel RTC (Real Time Control), des collègues, des services, des logiques RH, médicales et des stratégies de l'entreprise - permettrait de créer un cadre temporel pouvant soutenir les parcours (par la prise en compte par exemple de problèmes de santé ponctuels ou de fatigabilité dans la constitution du planning, le choix de composition des équipes, la connaissance des situations et des difficultés associées, etc.) ou au contraire, contribuerait à les fragiliser, du fait de conditions empêchant le régulateur d'intégrer ces différents critères dans son activité et donnant lieu à des dyschronies, autrement dit, des « flux de transformations qui ne sont pas au même état de développement et qui ne se développent pas selon les mêmes logiques » (Alter, 2003, cité par Gaudart, 2014).

2. PREMIER RECUEIL DE DONNÉES ET CHOIX DES SITUATIONS D'ÉTUDE

En tant que recherche-action, les questions de recherche et les choix méthodologiques en termes de population(s), métier(s), site(s) et période(s) découlent pour partie des observations ouvertes menées sur le terrain au niveau de l'ensemble des services de l'exploitation aérienne (plusieurs services du pôle Client, pôle Avion, services trafic et bagages), et des décisions prises lors des comités de pilotage - réunissant des ergonomes, médecins du travail, des responsables des RH et de la santé sécurité au travail - au cours desquels ont été présentés et mis en débat les premiers éléments du travail réel et des données chiffrées (restitution d'analyses qualitatives et quantitatives).

2.1. Agent d'escale commercial et bagagiste : des métiers clés aux conditions de travail pénibles

Cette démarche participative a ainsi orienté les choix d'analyse sur les métiers d'agent d'escale commercial (AEC) et des bagagistes, appartenant respectivement aux pôles Client et Avion. Ces deux métiers sont considérés en interne comme « clés » dans le fonctionnement de l'exploitation aérienne, car ils traitent directement les enjeux liés à la qualité de service, aux respects des délais et au traitement des bagages. Ils sont en charge respectivement : de l'accueil du client, son enregistrement, le dépôt de ses bagages et son embarquement ; et du chargement et déchargement des bagages dans les soutes de l'avion ainsi que le contrôle de certains paramètres de l'avion au sol. Leurs conditions de travail sont reconnues comme étant pénibles. Les deux métiers sont soumis à des horaires décalés, des exigences temporelles élevées, les AEC font face à des déplacements fréquents sur de longues distances (du fait de l'étendue des espaces de travail) et du port de charge (manipulation des bagages) ; et les bagagistes, quant à eux, sont exposés au port de charges lourdes (manutention des bagages) et à des postures pénibles (travail en soutes). Ces populations font également l'objet de préoccupations liées notamment au déséquilibre des structures d'âge induit par un vieillissement démographique, à un taux de restriction élevé (des restrictions de tâches et d'horaires), et ce, à l'aune de projets stratégiques en cours ou à venir tels que l'informatisation massive de tâches au pôle Client (par la mise en place de bornes automatiques dans l'objectif de l'autonomisation du parcours client) et une restructuration du service au pôle Avion (par l'externalisation, en cours, de certaines fonctions du métier de bagagiste).

Le travail des agents se caractérise également par les modalités de planification de leur vacation. Ainsi les AEC consultent leur planning individuel, sur lequel figurent des tâches anticipées 3h à l'avance. Ces tâches correspondent aux différents postes à occuper au sein de l'exploitation (zone enregistrement, embarquement, arrivée des clients, correspondances, etc.). L'agencement des tâches correspond principalement aux besoins immédiats de l'exploitation, elles sont planifiées par un régulateur sur logiciel, et consultables depuis un logiciel (CTR) par les agents. On observe le même mode de fonctionnement chez le régulateur du pôle Avion, excepté que les tâches sont assemblées

pour composer une équipe éphémère, le temps de traitement d'un vol. Ces tâches peuvent être modifiées par le régulateur à tout moment et peuvent faire l'objet de demande de réajustement par l'agent.

Enfin, ces deux métiers sont également présentés comme étant des points d'entrée dans la compagnie aérienne, pour les nouveaux embauchés. Toutefois, ils n'offrent pas les mêmes perspectives d'évolution de carrière, ces dernières étant par ailleurs en stagnation en raison de la diminution d'embauche, ce qui interroge directement les conditions de mobilités ascendantes actuelles et passées pour les AEC et les bagagistes, et l'effet du cumul des contraintes dans le temps sur la santé.

2.2. Hub de Roissy et Escale de Nice : deux milieux contrastés

Ces métiers font l'objet d'investigations au sein du Hub de Roissy et de l'escale de Nice, deux sites retenus par les membres du comité de pilotage, selon des critères de santé et de performance (taux de restrictions élevées, âge des populations, changements organisationnels, et inquiétudes quant au devenir des agents, spécifiquement pour le site de Nice).

Sur ces deux sites, la politique stratégique de l'entreprise se décline de la même manière dans les grandes lignes : assurer le service d'un transport aérien pour un client et ses bagages, en fonction de certains critères (qualité ; ponctualité ; sécurité et sûreté), la structure des services, du matériel technique et informatique et des projets stratégiques en cours.

Cependant, certaines spécificités les différencient : l'implantation géographique et architecturale (un bassin d'emploi moins dynamique et des temps de trajet domicile - travail moins longs dans la région niçoise, une infrastructure plus étendue à Roissy), du type de service (une programmation comprenant majoritairement des vols court-courriers à Nice, des typologies de clients plus variées à Roissy), des caractéristiques sociodémographiques de la population salariée (une population vieillissante et moins nombreuse à Nice), de l'organisation du travail (polyvalence à Nice, des services nombreux et des équipes davantage composées d'intérimaires à Roissy) et au niveau du travail de régulation (des effectifs plus restreints à gérer à Nice permettant une meilleure connaissance des agents, des équipes de régulateurs à Roissy).

Dans ces conditions, le choix issu des comités de pilotage de déployer la démarche au cours de deux saisons distinctes, la saison été, dite « haute activité » et hiver, dite « basse activité », est susceptible de rendre d'autant plus visible la variabilité des conditions de travail ou toutefois de mettre en exergue certaines particularités relatives aux variations de la production.

Ces deux sites, par leurs contrastes, sont susceptibles de faciliter la mise en évidence de la diversité de configuration des liens santé – travail et ainsi d'orienter les analyses vers la prise en compte de l'aspect conditionnel de l'émergence et de la régulation des problèmes de santé. Ceci se retrouverait notamment dans l'activité des régulateurs, dont les conditions de travail varient fortement dans la disposition spatiale, le type d'aléas à gérer, le nombre et le type d'agents à planifier.

2.3. La fonction de régulation comme point nodal de l'exploitation

L'intérêt initial pour l'analyse des modes de régulations – visibles et invisibles – des questions de santé à partir du travail des AEC et des bagagistes s'élargit à celui du travail des régulateurs. En effet, en tant qu'agents en charge de la planification des tâches des équipes aux pôles Client et Avion, ceux-ci occupent une fonction importante dans l'organisation. Leur activité participe non seulement à l'atteinte d'objectifs de ponctualité, de fiabilité, de sécurité mais aussi à celle de la gestion des agents dans leur diversité (santé diagnostiquée, compétences reconnues, disponibilité, etc.). Ils représentent donc un point de tension crucial autour duquel se condensent, s'articulent ou se confrontent différents niveaux et registres de prescriptions. Leur activité de conception de planning s'effectue alors par l'arbitrage entre différentes sources (émises par la hiérarchie, d'autres services et l'homologue terrain, les demandes des agents) et critères (liés aux caractéristiques des agents, aux besoins de l'exploitation, aux aléas organisationnels et de la flotte aérienne), dont celui de sa propre expérience et parcours de travail.

Cette fonction suscite également l'intérêt de l'étude en ce qu'elle organise le travail des agents, puisque le planning est non seulement le produit de l'activité de travail des régulateurs, mais il agit également comme déterminant de l'activité des agents.

L'analyse approfondie de ce métier permettrait alors de répondre à la double intentionnalité de l'ergonomie (Dejours, 1996). D'une part, l'apport d'éléments du travail réel du régulateur et des agents aux acteurs de l'entreprise permettrait, en révélant les choix techniques et organisationnels qui les sous-tendent, de « faire circuler les représentations » (Daniellou, 1996) et les mettre en débat. D'autre part, en produisant des connaissances sur le processus de régulation par la prise en compte d'une temporalité plus large et de ses effets sur sa santé et celle d'autrui.

3. QUESTIONS DE RECHERCHE ACTUELLES ET MÉTHODES ENVISAGÉES

Un état de l'art - en cours - vise à répertorier les différents modèles de régulation en ergonomie et plus largement en sciences humaines et sociales. Nous tenterons de compléter les approches actuelles de la régulation par l'intégration des dimensions de santé (de soi et celles des autres) mais aussi d'aspect diachronique (rôle de son expérience, prise en compte des histoires et parcours des agents et des collectifs).

Deux questions de recherche émergent suite aux premières analyses et lectures : l'une sur les éléments et conditions favorisant ou entravant l'activité de planification du régulateur (stratégies acquises par l'expérience et les possibilités de les utiliser, les marges de manœuvre et leurs conditions), l'autre sur le planning comme résultat de l'activité et comme production d'un cadre temporel pour les agents.

3.1 Le planning comme résultat de l'activité du régulateur

Dans un premier temps, nous nous intéresserons au planning comme produit de l'activité de conception du régulateur. Ces plannings sont constitués en deux temps : en anticipation de la vacation du régulateur suivant et en réaction aux événements et aléas dans le moment présent. Il est ainsi question de cibler les différents indices dont le régulateur a besoin pour constituer son planning - dans un environnement dynamique et complexe -, et ce, au regard de son propre parcours et expérience. Cette activité de conception permettrait, à court terme, la régulation formelle et informelle du système à plusieurs niveaux, et aurait des conséquences à moyen et long terme sur l'exploitation (ponctualité, objectifs quantitatifs et qualitatifs), le fonctionnement global (coordination avec les différents services) et sur les agents (climat social, problèmes de santé formels et informels, qualifications et compétences).

Pour ce faire, trois périodes de travail ont été identifiées suite aux observations et échanges avec les personnes concernées : la vacation du soir, lors de la planification de la planche pour le lendemain ; la prise de poste, à 4h du matin, lors de la récupération et de la réorganisation de la planification faite la veille et enfin la plage horaire 3, décrite comme la plus intense en raison du nombre de vols, de clients, d'agents, et par conséquent de la survenue d'événements et d'aléas.

Une grille d'observation est élaborée selon les méthodes en ergonomie (Guérin et al, 1997) afin de regrouper l'ensemble des indicateurs qui permettent de systématiser les différents modes de prises d'informations en fonction de l'émetteur/destinataire, du contenu, des moyens, de la durée et de la fréquence. Ceci permet alors de cibler les différents indices informationnels dont le régulateur a besoin ou qu'il doit intégrer pour concevoir ses planches. Cependant, son activité se manifeste en grande partie par des actions sur logiciel et par des communications médiatisées. Les arbitrages et compromis entre différents critères seront élicités et certaines communications explicitées lors d'entretiens d'autoconfrontation individuels à des traces de l'activité (Bisseret et al, 1999), permettant ainsi d'accéder aux différentes stratégies issues de sa propre expérience. Des entretiens d'autoconfrontation collectifs (Clot et al, 2000) sont envisagés afin de saisir la diversité des modes opératoires, en lien avec l'expérience subjective et les règles collectives de métiers qui soutiennent la construction du planning. L'objectif de ces entretiens sera également de travailler la dimension diachronique (Buchmann, 2013) afin de repérer l'ensemble des évolutions individuelles (parcours de

travail passé et à venir), collectives (équipe de travail, règles de métiers) et organisationnelles (outils, horaires, objectifs, moyens).

3.2. Le planning comme cadre pour l'action reconfiguré dans l'usage

La seconde question de recherche s'intéresse au planning comme déterminant du travail des agents, dont une de ses caractéristiques serait de ne pas être figé mais d'être un outil sans cesse reconfiguré dans l'usage. Le planning est construit en prenant en compte la situation présente et sa contingence (les demandes spécifiques des agents, la connaissance des tâches et de leurs pénibilités, etc.) et se présente comme un cadre possible à la négociation entre les différents partis. Ainsi, l'analyse des boucles de régulation entre l'activité des régulateurs et celles des agents, viserait à comprendre d'une part, dans quelle mesure les choix de planification peuvent être ou non vecteur de santé, et d'autre part, comment ce cadre pour l'action se transforme et comment les agents se l'approprient dans leur activité. On suppose alors que les possibilités de réajuster les plannings chez les agents constituent une ressource permettant de préserver leur santé, à court et moyen terme.

La méthodologie envisagée ici est l'observation systématique de l'activité en binôme, chaque observateur codant l'activité d'un régulateur et d'un agent dont le régulateur a la charge. La grille d'observation permettra ainsi de saisir les différents modes opératoires et les stratégies mises en œuvre au cours de l'activité des agents, en prenant en considération d'une part, les caractéristiques des agents (parcours, âge, état de santé formel et ponctuel, compétences, problèmes personnels, mais aussi travail en équipe ou dans un collectif) et d'autre part, les caractéristiques de la tâche en termes de pénibilité objectivée et ressentie (déplacement, piétinement, port de charge, postures, relations client, pression temporelle), en fonction des variabilités et aléas de l'exploitation et de leur plannings (horaire, vacation, lieu, enchaînement entre les tâches). Des analyses des données permettront la confrontation du planning vécu et représenté par le régulateur d'une part, et par les agents d'autre part, en appréhendant globalement les boucles de rétroaction, et en identifiant les différentes transformations qu'a subi le planning.

4. ÉTAT D'AVANCEMENT ET PERSPECTIVES CONCRÈTES

La méthodologie proposée par l'équipe de recherche a été validée par le comité de pilotage. Les observations systématiques en binôme ont débutées au cours du mois d'avril, au pôle Client du Hub de Roissy. La mise en place de la démarche a permis de valider et de préciser les moyens de recueil de données avec les salariés concernés.

La poursuite des investigations se déroulera en période de haute activité (saison été) et en basse activité (saison hiver) au Hub de Roissy et à l'escale de Nice sur les deux pôles (Client et Avion).

BIBLIOGRAPHIE

Bisseret, A., Falzon, P., Sebillote, S. (1999). Techniques pratiques pour l'étude des activités expertes, Toulouse : Octarès.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., Scheller, L. (2000). « Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 2,1. URL : <https://pistes.revues.org/3833>

Delgoulet, C. (2008). Apprentissage en binôme. Exemple de codage et d'analyse d'une série temporelle auprès d'agents de maintenance ferroviaire en formation. In H. Norimatsu et N. Pigem (Eds). *Observation directe du comportement en Sciences Humaines*.(pp. 90-99), Paris : Armand Colin.

Gaudart, C. (2014). « Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 16-1. URL : <https://pistes.revues.org/3052>

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., Kerguelen, A., 1997. « Comprendre le travail pour le transformer », Toulouse : Octarès.

Leplat, J. (2006). « La notion de régulation dans l'analyse de l'activité », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 8-1. URL : <https://pistes.revues.org/3101>