

Modèle de gestion, modèle d'organisation ?

Analyse de l'impact du projet de pilotage managérial des services SQPE sur l'organisation du travail et l'emploi

**Contribution aux assises des professions technicienne et de la maîtrise,
CGT, Montreuil, 30 Novembre 2005**

Franck Martini Psychosociologue – Expert CHSCT
CATEIS – f.martini@cateis.fr

I - Introduction

L'objet de ce texte est de reprendre les données essentielles issues d'une expertise liée à un projet de réorganisation des Groupements d'Exploitation Electricité (GEE) Provence et d'en tirer quelques éléments de réflexion à portée plus générale.

Le changement majeur proposé par le projet de réorganisation expertisé résidait dans l'élargissement des mailles d'intervention et envisageait la suppression de certains sites. Il s'agissait de repérer en quoi et comment il allait modifier les conditions concrètes de réalisation de l'activité, le contenu des fonctions, les exigences en matière de compétences et l'organisation du travail.

Ce projet semble assez emblématique des évolutions en cours et présente ainsi un caractère « typique » permettant de développer une analyse allant au-delà du simple cas particulier.

Pour spécifier rapidement le champ de l'expertise il convient de dire qu'en tant que distributeur, EDF est responsable de la qualité et de la performance du réseau dont il a la charge. La distribution englobe les activités de raccordement, de comptage, de mise en service et de maintenance. Concrètement, à l'échelon local, les Groupes Exploitation Electricité assurent la livraison de l'électricité sur un territoire donné 24h/24h. Leurs interventions restent diversifiées malgré l'externalisation de nombreux travaux (notamment la construction du réseau) et concernent le traitement des pannes sur le réseau électrique, la maintenance, les interventions liées aux départs de feux, les incidents clients...

II - L'amointrissement des compétences

Une population vieillissante

Le domaine Exploitation Electricité regroupe environ 300 agents sur le centre de Provence. Cette population présente très majoritairement les caractéristiques d'une population vieillissante (la moyenne d'âge générale au sein du centre se situe aux alentours de 45 ans) : pour la maîtrise (tous domaines d'activité confondus) 42,5% des agents ont entre 36 et 45 ans et près de 45% ont entre 46 et 55 ans ; en ce qui concerne l'exécution, 41,2% des agents ont entre 36 et 45 ans et 36,8% ont entre 46 et 55 ans. Ce vieillissement de la population est accru par le fait que les agents classés en service actif pendant quinze ans ont acquis un droit de départ à la retraite à 55 ans. Il se traduit concrètement au niveau de l'Exploitation Electricité par des restrictions médicales liées à l'inadéquation entre la santé des salariés et la pénibilité

de certains travaux (travail en hauteur, manutention...). Cela a également un impact direct sur les plus jeunes puisque ces derniers doivent de fait assumer les travaux les plus pénibles physiquement. Le corollaire à ce vieillissement de la population est l'ancienneté au sein de l'entreprise et du centre, 56% de l'ensemble des agents statutaires ont entre 20 et 35 ans d'ancienneté).

Le vieillissement de la population et les départs à la retraite sans renouvellement massif de la population salariée en exploitation impliquent ainsi une perte de compétences et de savoir-faire et pose avec force la question de la production et de la transmission des compétences.

Une perte en ligne des compétences

Cette situation est redoublée par la faible fréquence de mise en oeuvre de certains savoir-faire techniques. Les formations obligatoires effectuées dans bon nombre de cas ne suffisent pas à « rassurer » l'agent sur sa technicité et sa compétence lors de certaines interventions qui peuvent s'avérer délicates du point de vue de la sécurité. La fréquence de certains travaux est souvent réduite (manque de pratique, augmentation des risques). Certaines compétences sont aujourd'hui détenues exclusivement sur certains sites par une minorité d'agents. (On peut citer à titre d'exemple la confection de boîtes BT sous tension et autres accessoires ou encore la spécificité de travaux souterrains).

Le processus de spécialisation lié à l'organisation par domaine produit un effet négatif en cas d'absentéisme : pour certaines activités, seuls un ou deux agents ont la compétence nécessaire sur le territoire donné et il n'est pas toujours possible de pallier à leur absence (ce qui génère la déprogrammation de certaines interventions...). Le report de certains travaux dû à l'absence de la personne qui détient la compétence adéquate ou les temps de pratique nécessaires pour maîtriser la compétence sont bien entendu autant de facteurs qui influent négativement sur la qualité de service.

La politique d'externalisation de l'entreprise qui a accompagné ces dernières années les réformes organisationnelles a contribué de fait à l'accélération de la perte de compétences et de savoir-faire. Ce phénomène conjugué à celui du vieillissement de la population peut paraître inquiétant en termes de maîtrise des compétences et des métiers. Cela d'autant plus que l'externalisation ne sera plus une solution immédiate (la « crise des compétences » va toucher également les sous-traitants).

III - Une organisation duale

Les limites de la gestion actuelle des effectifs

Le système de repos compensateur lié aux heures supplémentaires et au repos des onze heures (art.220-1 du Code du Travail) génère des absences et de nombreux dysfonctionnements notamment par rapport aux activités programmées. Ces dysfonctionnements induisent un allongement des délais d'intervention.

L'organisation spécifique de l'astreinte génère une charge de travail très élevée tant pour le chargé d'exploitation (qui donne l'accès aux ouvrages) que pour les agents. Par ailleurs, le cumul des fonctions chargé d'exploitation/assistant existe bel et bien dans la réalité de réalisation de l'activité. La période d'astreinte du chargé d'exploitation ne l'exclut qu'en théorie de ses fonctions annexes surtout lorsque le lieu d'exercice est identique. Les

sollicitations autres à l'activité d'exploitation sont fortes et se traduisent par une charge de travail supplémentaire.

Le rythme de travail inhérent à l'astreinte génère une charge de travail mentale et psychologique considérable alors que les indemnités d'astreinte sont considérées comme faibles au regard des contraintes imposées.

La gestion des pannes et interventions d'urgence impliquent dans certains cas la transmission directe du CAD à l'agent d'intervention. La résultante en est un isolement de l'agent lors de l'intervention notamment la nuit et dans des conditions hostiles (froid, orage...).

En ce sens, l'organisation du travail actuelle est porteuse de facteurs de risques : situations d'isolement et organisation du travail anxigène, atteinte à l'image de soi, dévalorisation du travail, instabilité de l'organisation (sentiment d'une évolution perpétuelle), formation insuffisante pour exécuter certaines tâches, modification des modes de coopération et dégradation de la convivialité ordinaire et des modes de communication informelle qui s'y rattachent.

Des coopérations qui se distendent

L'organisation existante par domaine d'activité a créé une distance entre la hiérarchie (encadrement) et l'exécution. On constate un sentiment de rupture et un manque de concertation et d'échange qui occasionne de nombreux blocages sur différents projets.

La multiplication des procédures a fortement impacté le contenu de l'activité des encadrants : ces derniers ont une activité de plus en plus axée sur l'atteinte des objectifs et à dominante gestionnaire et administrative. Le résultat en est une présence moindre sur le terrain, des modes de coopération modifiés, une distance dans la communication qui contribuent à une dévalorisation du travail.

De plus les réformes précédentes avaient introduit le management multi-sites. Celui-ci implique de fait un management « de plus en plus distancié » qui interroge sur le rôle de l'encadrement de proximité et occasionne des glissements de tâches de plus en plus notables à chacun des niveaux hiérarchiques. De fait des tâches qui incombaient à la hiérarchie relèvent aujourd'hui informellement de la maîtrise et certaines tâches effectuées par la maîtrise incombent à l'exécution.

L'organisation actuelle laisse d'ores et déjà entrevoir les prémices d'une rupture entre hiérarchie et exécution. Cet écart risque d'augmenter et d'accentuer les sentiments de perte de repères professionnels, de dévalorisation du travail et de manque de légitimité de la hiérarchie. Le projet managérial présenté va dans le même sens. Il vient une fois de plus bousculer les modes de coopération entre professionnels. Il laisse peu de place à une communication de proximité, plus informelle, vecteur de reconnaissance professionnelle et de valorisation. L'écart entre travail prescrit et travail réel risque d'être considérablement accentué par ce pilotage centralisé. La vision de la hiérarchie risque dans le même temps de s'éloigner des préoccupations du terrain et cette distance va continuer à générer une formalisation de l'activité (multiplication des procédures ; changement des modes de coopération ; diminution de la communication informelle) et très certainement une charge de travail supplémentaire.

Un risque de disqualification de l'expérience

La caractéristique majeure de la réduction des mailles envisagée dans le projet concerne l'élargissement des territoires d'intervention.

Or, l'ancienneté de la population lui confère une expérience, une connaissance du territoire et des savoir-faire qu'elle met en œuvre au quotidien et qui permettent de pallier de manière plus ou moins formelle à de nombreux dysfonctionnements. La connaissance cartographique du territoire ne signifie pas par contre une connaissance du terrain : ainsi, dans le cadre de la fonction de chargé d'exploitation, cette connaissance « terrain », qui n'est pas introduite dans les textes et les prérogatives de l'activité est essentielle à son bon déroulement. De la parole même des professionnels, la connaissance du réseau est le cœur de métier des exploitants. Elle nécessite un travail sur le terrain, s'apprend progressivement, sert de garantie au chargé d'exploitation dans sa relation avec les intervenants sur site et notamment les agents (« on ne peut pas envoyer quelqu'un dans une zone où l'on connaît tout juste le nom de la commune »). Elle constitue la part de savoirs informels qui caractérise l'expérience, permet une bonne réactivité et une capacité à prendre des décisions rapides et efficaces. Cette notion est plus qu'essentielle dans le cas d'incidents graves et/ou de situations d'urgence.

Le projet présenté ne tient pas compte du besoin d'avoir une exploitation à taille humaine. De plus, aujourd'hui déjà il arrive de demander à des agents d'un lieu de travail donné d'intervenir sur d'autres territoires. En effet, et à titre d'exemple, si l'organisation souhaitée voudrait que seuls les agents du site de Pertuis interviennent sur ce territoire, la réalité de fonctionnement fait que des agents basés à Aix-en-Provence peuvent d'ores et déjà y intervenir. La logique de proximité ne semble pas toujours être respectée et ce pour des raisons liées aux absences, à l'inadéquation des compétences disponibles à un instant T sur le territoire, à un manque de moyens en cas d'incidents même mineurs...

IV Un phénomène massif de procédurisation

La mise en place et le suivi des procédures laissent peu de temps à la hiérarchie pour être présente sur le terrain : vérification des chantiers, gestion des imprévus, appui technique...

Le développement des normes qualité, de l'ACR, et la multiplicité des opérations de traçabilité de plus en plus lourdes ont profondément densifié la charge de travail du chargé d'exploitation. De plus, si les procédures se multiplient, leur contexte d'application est fluctuant et nécessite une adaptation qui rend souvent difficile leur appropriation par les agents sur le terrain. Les interventions sur le terrain du chargé d'exploitation sont très réduites et les relations avec les équipes de travail s'en trouvent modifiées. Sa connaissance du territoire est essentiellement cartographique (et tendra à le devenir presque exclusivement avec l'élargissement des territoires).

En contrepartie, la responsabilité personnelle du chargé d'exploitation demeure très lourde. Le chargé d'exploitation est désigné responsable de l'exploitation des réseaux HTA et BT du GEE. Son rôle consiste à prendre les décisions concernant l'accès à un ouvrage et à coordonner ces accès afin d'éviter tout risque de répercussion des risques électriques d'un chantier sur un autre.

La prérogative de sécurité assignée au chargé d'exploitation ne l'autorise pas à déléguer la prise de décision de l'autorisation d'accès à un ouvrage pour y permettre l'exécution d'un travail.

L'élargissement des territoires a aussi un rôle dans la modification des modes de management, la transmission des consignes et l'application des procédures. Si le territoire s'élargit sans renforcement de l'encadrement intermédiaire, il est nécessaire de formaliser

encore plus la transmission des consignes ainsi que la réalisation et le suivi de l'activité. Il semble en découler un phénomène déjà très prégnant au sein de l'organisation actuelle, à savoir la multiplication des procédures et la charge de travail qui y est associée.

Sur la base du travail prescrit (organisation théorique), les évolutions récentes ont homogénéisé les pratiques, et l'activité a été fortement encadrée par de nombreuses procédures (formalisation de l'activité).

L'encadrement de proximité semble le plus touché par cette réorganisation en terme de contenu d'activité et de prérogatives. Le projet présenté ne précise pas comment s'opèrera le relais entre le manager en charge du pilotage centralisé des activités et les managers des sites. Plusieurs questions se posent à ce sujet : le niveau de management local sera-t-il conservé ? Si oui quelles seront ses prérogatives et son niveau de responsabilité quant aux objectifs de réalisation de l'activité ?

Le risque sous-jacent est une fois de plus une rupture entre la hiérarchie et l'exécution et un rôle réduit de l'encadrement de proximité (gestion des congés, des absences, de la sécurité) qui lui donne peu de légitimité.

V-Sens du travail et perte d'identité

Le contexte de transformation générale de l'entreprise et le passage d'une culture de services à une culture de résultats induit un processus complexe de changement culturel.

Mais chez les agents on constate du désinvestissement, du retrait et des formes de résignation. Cela semble être le produit de différents paramètres combinés : rupture des collectifs (manque de coopération, distanciation d'avec l'encadrement de proximité), sentiment d'une perte de qualité des prestations réalisées... Ainsi les agents ont souvent le sentiment de faire un travail bâclé (contradiction entre les délais imposés et la qualité de service à rendre ; impacts sur l'image de soi et la fierté du travail effectué...). Cela s'accompagne d'une remise en cause de la finalité même de l'acte de travail : pour qui travaille-t-on au juste ? Quel est le sens de l'activité ?

Il en résulte une crise d'identité professionnelle des agents, une perte de repères et de références, une déstructuration progressive des valeurs du travail.

Cela n'est pas sans conséquences. En premier lieu cette situation mine littéralement les capacités d'initiative, d'investissement des agents dans leur travail. Le repli sur soi, le jeu de l'intérêt individuel opposé à l'intérêt collectif sont l'aboutissement d'une situation où l'on a érodé (probablement sciemment) d'une part le rapport entre les agents et d'autre part le rapport des agents à leur travail. En ce sens les phénomènes de morcellement de l'entreprise ont aussi une conséquence psychologique : elles créent une contradiction interne chez les individus. Cela favorise évidemment les initiatives patronales en affaiblissant considérablement les capacités d'identification à la communauté de travail.

Il est bien clair que cela ne saurait aller sans des effets sur la santé mentale des agents. Il est probable que l'on va assister de plus en plus à des phénomènes dépressifs, à des difficultés de communication...

VI - Un modèle convergent d'organisation et de gestion

Un syndrome de dislocation

Si nous résumons les éléments développés jusqu'ici les caractéristiques essentielles qui se dégagent sont :

- Un affaïssement des compétences disponibles, affaïssement dû pour l'essentiel à l'arbitrage réalisé entre compétences et logique de réduction des coûts.
- Une coupure grandissante entre les activités terrain et les activités de gestion, avec en particulier une place de plus en plus fragilisée des cadres de proximité.
- Une augmentation des formes de procédurisation et de prescriptions qui seraient censées pallier à la perte de proximité (cela relève de la croyance que la prescription peut remplacer coopération, régulation, et pour partie savoir-faire)
- Un affaiblissement du rapport au travail qui vient impacter l'identité professionnelle des agents.

Nous pouvons aisément déduire de cela qu'il se produit à travers les diverses évolutions organisationnelles une forme de dislocation de l'entreprise. Trois remarques supplémentaires :

- Le regard externe porté sur l'activité laisse entrevoir une évaluation très statistique et une communication très formelle par l'entreprise de l'évaluation du niveau de satisfaction des clients, des résultats atteints, de l'amélioration des délais...

En fait on a la sensation d'une mesure « officielle » de la qualité qui ne correspond pas à la réalité telle qu'elle est appréhendée par les agents. Cette mesure officielle tient plus d'une forme de propagande que d'un outil fiable et professionnel autour duquel tout le monde peut se retrouver. Cette opposition bien entendu vient conforter la sensation de participer à un processus absurde qui détruit les capacités opérationnelles et les fondements culturels de l'entreprise.

- Le phénomène de procédurisation, lié à la centralisation va avoir (et a déjà) un impact évident : il développe les possibilités de non mise en œuvre du prescrit, fait augmenter l'écart entre travail prescrit et travail réel tout en réduisant les possibilités de régulation à travers l'affaiblissement de l'encadrement de proximité.

Cela facilite l'apparition de transgressions, de modes clandestins de réalisation de l'activité et par contrecoup vient faire peser une responsabilité accrue sur les agents et les sous-traitants tout en dégageant partiellement l'entreprise de sa propre responsabilité. En effet, il est clair que le développement du prescrit rejoint une volonté managériale de gestion de la responsabilité (ce qui n'est pas sans effets sur la confiance que les agents peuvent avoir dans leur hiérarchie).

- On peut distinguer des activités valorisées (essentiellement les activités de gestion qui contribuent à répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise, et qui induisent une lecture du fonctionnement centrée sur le travail prescrit en lien avec une évaluation statistique) et une activité technique (en exploitation ou en clientèle) qui est, elle, de moins en moins valorisée. La gestion prime sur le reste.

Mais ce qui interroge c'est la cohérence de cette position. Car, du moins pour ce qui relève du champ de l'expertise que nous avons réalisée, nous n'avons pas trouvée trace de mesure des coûts induits liés à l'externalisation ou à la réorganisation de certaines activités, à la perte de compétences... L'entreprise ne sait pas apprécier au juste les conséquences financières des décisions qu'elle prend et qui ont pour but ... une meilleure gestion financière !

Nous sommes en droit de poser quelques hypothèses :

- Il y a une convergence forte entre formes de gestion – modes d'organisation du travail et de gestion des compétences.

- ☐ Les évolutions actuelles tendent à disloquer l'entreprise et en particulier à abîmer le lien entre les agents et le lien des agents à leur travail.
- ☐ On assiste à la mise en place d'une entreprise duale : d'un côté l'entreprise de la gestion centralisée et des statistiques, de l'autre celle de la réalité de l'activité. L'articulation entre les deux semble tout sauf évidente. Nous avons en quelque sorte une entreprise « abstraite », (qui se présente, par un effort de communication interne et externe, un travail sur l'image comme l'entreprise réelle), et une entreprise « concrète » celle de l'activité et dont la principale mission est de devoir assumer les contradictions de l'entreprise « abstraite ».
- ☐ Les évolutions actuelles posent la question de la perte du rapport à la réalité, c'est à dire d'une forme d'aliénation, d'une partie des acteurs de la direction.

Sur la base de ces quelques constats il nous semble qu'un enjeu se dégage : travailler à la « remise en réalité », ce qui implique de réfléchir à des modèles alternatifs d'organisation du travail qui donnent notamment une place forte et restaurée à l'encadrement de proximité.

A titre de simple perspective trois dimensions au moins mériteraient d'être investies :

- ☐ Mise en place des indicateurs qualité axés sur la réalité de l'activité et la qualité des prestations effectivement fournies.
- ☐ Construction des indicateurs des coûts des réorganisations (on mesure aujourd'hui ce que l'on « gagne » mais pas ce que l'on perd)
- ☐ Développement une réflexion approfondie sur les besoins en compétences et sur le dimensionnement nécessaire à partir des contraintes de l'activité

Pour le dire autrement il s'agit de redonner sa place centrale au travail, dans son rapport à une forme de gestion qui nie sa place comme opérateur central dans la production de richesse et dans le développement des individus.
