CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

MASTER PROFESSIONNEL D'ERGONOMIE

L'analyse du travail, un outil de compréhension pour l'élaboration d'une démarche de prévention durable

Agents d'entretien et d'hygiène dans les lycées

Nadine Noyer - septembre 2012

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement Philippe Goulois pour sa réactivité lors de mon premier contact à la région. Dans cette démarche de prévention dont il est l'artisan nouvellement nommé comme chef du projet PRAMPAMAL, il m'a laissé un libre arbitre constructif et respectueux.
Nous avons mené des réflexions en commun à partir du mois de juin, dans une facilité relationnelle et une compréhension mutuelle qui se sont avérées productives.
David Forest, en acceptant ce stage, m'a ouvert la porte d'un terrain riche en apprentissage, dans ce passage de l'analyse du travail à la conception d'un plan de prévention ; je l'en remercie.

Je remercie également l'ensemble de mes interlocuteurs à la région Rhône Alpes. Par leur contribution, par les apports d'information qu'ils m'ont communiqués, et leur patience quand je revenais à la charge, ils m'ont permis de mettre ce projet sur ses rails, de croiser des données importantes pour la compréhension du système dans lequel les agents travaillent.
L'intérêt que nombre d'entre eux ont montré lors des restitutions partielles m'a confortée dans le processus méthodologique. Ces temps de communication constituent pour ma pratique à venir (je l'espère), des éléments de compréhension de la communication en ergonomie.

J'adresse également mes remerciements au groupe de travail, notamment à Annette Cornely, médecin, et à Daniel Bousquet, inspecteur SST du rectorat de Lyon, pour leur soutien, notamment lors de la restitution de juillet, et pour leur implication sans faille dans le groupe. Nous avons partagé bien des points de vue, leur professionnalisme m'a donné confiance.

Je veux aussi remercier les directions des cinq lycées, proviseurs et gestionnaires, de m'avoir ouvert leur porte et laissé toute latitude pour observer et analyser les situations de travail et conduire le questionnaire auprès des agents. Un merci particulier à ceux qui ont dégagé du temps pour participer au groupe de travail.

Je remercie également les agents chefs qui m'ont accueilli, ont organisé mes séjours parmi eux, m'ont facilité la tâche, et se sont révélés une source importante d'informations.
Bien entendu, j'associe dans mes remerciements tous les agents pour leur accueil, et plus particulièrement celles et ceux qui ont dû me supporter des journées entières. J'espère ne pas avoir créé de perturbations dans leur activité.
Mais avant ce terrain d'intervention dans les lycées de Rhône Alpes, il y a deux années qui resteront comme « *ma vie au CNAM* ». Je veux dire simplement combien elles furent un bonheur, intellectuel, amical, après 33 ans de vie professionnelle.

Je remercie l'équipe des professeurs pour leur engagement et la qualité des enseignements. J'associe dans ce cadre les auditeurs avec qui j'ai échangé bien des fois sur le métier, la méthode, les concepts. De ce groupe à périmètre mouvant, il restera des amitiés, et je le souhaite des liens professionnels.

Je n'oublie pas mes enfants, qui m'ont accueilli sur Paris avec patience et m'ont apporté le support affectif nécessaire dans cette période de changement de vie…et mes amis, qui ont attendu que je récupère un minimum de disponibilité, des amis que je retrouve, deux ans après.

Merci à vous.

Sommaire

REMERCIEMENTS 1

I. L'OBJET DE LA DEMANDE 4

I.1 PRAMPAMAL : UN PROJET ORIENTE MANUTENTIONS MANUELLES 4
I.2 CONTEXTE REGIONAL : L'HISTOIRE D'UN TRANSFERT DE RESPONSABILITE 4
I.2.1 La loi de décentralisation. ***4***
I.2.2 Intégration des agents par la région Rhône Alpes : phase d'accueil. ***5***
I.2.3 Profils et statuts, responsabilités et partage d'autorité ***5***
I.2.4 L'absentéisme : tendance nationale au sein des collectivités. ***6***
I.2.5 La région Rhône Alpes n'échappe pas à la tendance générale ***6***
I.2.6 Caractéristiques de la population des agents en lycées rhônalpins. ***6***
I.2.7 Les plaintes portant sur le champ professionnel augmentent ***7***
I.2.8 Les enjeux pour la région ***7***

II. PRAMPAMAL, UNE VOLONTE « D'EXPERIMENTATION » 8

II.1 QUELLE AUDIENCE A LA REGION ? 8
II.2 INSTRUIRE LA DEMANDE : FAISABILITE DE L'INTERVENTION 8
II.2.1 Redimensionner l'intervention. ***8***
II.2.2 Représentativité de l'échantillon. ***9***
II.2.3 Méthodologie de l'intervention. ***9***
II.3 POUVOIRS ET ENJEUX : DES CULTURES A ARTICULER. 10
II.3.1 Double autorité et conflits de logiques. ***10***
II.3.2 Services régionaux concernés par le projet PRAMPAMAL. ***10***
II.3.3 Acteurs rencontrés : logiques de gestion vs volonté d'action. ***11***
II.3.4 Inscrire la démarche au sein des établissements : adaptation nécessaire. ***13***
II.3.5 Représentations, déni ou méconnaissance ? ***14***
II.3.6 Le métier d'AEH, caractéristiques de genre, symbolique et identité ***14***
II. 4 REFORMULER LA DEMANDE : UN CADRE D'ANALYSE ELARGI. 15

III. DES ORGANISATIONS EN TENSION : ETAT DES LIEUX 16

III.1 CHAQUE LYCEE EST UNIQUE : CONTEXTUALISER LES SITUATIONS 16
III.1.1 Les variables de bâti, de culture, de fonctionnement. ***16***
III.1.2 Les équipes au travail ***18***
III.1.3 Différences signifiantes dans l'organisation des équipes et des missions ***18***
III.1.4 Des équipes peu intégrées dans les communautés éducatives. ***19***
III.2 L'ABSENCE D'UNE PRESCRIPTION QUALITE. 19
III.3 SITUATIONS CRITIQUES POUR LES EQUIPES ET L'ENCADREMENT. 20
III.3.1 Du théorique au réel : des écarts pénalisants. ***20***
III.3.2 La réalité de l'absence au quotidien ***21***
III.3.3 La situation médicale reconnue ***22***
III.3.4 Le temps partiel, une ressource pour se protéger ***23***
III.4 L'APPROCHE SUBJECTIVE DE LA SANTE : TMS ET FACTEURS PSYCHIQUES 23
III.4.1 Questionnaire en entretiens : cadrage et mise en œuvre ***23***
III.4.2 Les douleurs, un constat alarmant ***24***
III.4.3 Des plaintes récurrentes à fortes composantes psychosociales. ***24***
III.4.4 Les apports du questionnaire ***26***
III.5 DES PREMIERS CONSTATS AUX ANALYSES DE L'ACTIVITE 26
III.5.1 Pré-diagnostic ***26***
III.5.2 Hypothèses. ***27***
III.5.3 Protocole ***28***

IV. CONTRAINTES ET RESSOURCES DANS L'ACTIVITE DES AEH 29

IV.1 L'ISOLEMENT DE LA PLAGE HORAIRE « 6/8H ». 29
IV.1.1 L'expérience fragilisée par des marges de manœuvre insuffisantes. 29
IV.1.2 Le défaut d'aménagement accentue l'astreinte cardiaque. 32
IV.2 LES RESSOURCES DEVELOPPEES PAR LES AGENTS 32
IV.2.1 Coopération et travail distribué, une ressource majeure. 32
IV.2.2 Régulations à effets pervers pour gérer l'ajout de tâches. 36
IV.2.3 Instituer les coopérations pour préserver santé et qualité. 37
IV.2.4 Le rôle du management dans les coopérations et les rotations au poste. 37
IV.2.5 L'information, une ressource pour réguler, anticiper. 38
IV.2.6 Les effets des types de coopération : huit séquences d'entretien des locaux 40
IV.3 LA PLONGE : DES CONDITIONS DIFFERENTES A MIDI ET LE SOIR 40
IV.3.1 Une gestion des jeunes agents et des contractuels, à interroger. 40
IV.3.2 L'impossibilité de respecter les procédures d'hygiène. 41

V. LE NETTOYAGE : UNE ACTIVITE « DOUCE » ? 42

VI. DIAGNOSTIC 44

VI.1 LES SITUATIONS DE TRAVAIL DES AEH 44
VI.1.1 Contrainte, astreinte, absence : l'effet des pertes de marges de manœuvre. 44
VI.1.2 La peur des coopérations : iraient-elles à l'encontre de la productivité ? 45
VI.1.3 L'accès à l'information utile. 46
VI.1.4 Une réflexion Qualité à engager dans l'activité d'entretien 46
VI.1.5 Sortir de l'activité « domestique » sans casser les ressorts identitaires 46
VI.1.6 Des besoins spécifiques, des postes en alerte rouge. 46
VI.2 LES FREINS ET LES FORCES DANS LA CONDUITE DU PROJET 47
VI.2.1 Construction par progression de l'intérêt et agrégation d'acteurs. 47
VI.2.2 L'éveil du printemps : les jalons de l'influence. 47
VI.2.3 Les jalons de validation. 47

VII. LES AXES DE PREVENTION PROPOSES ET VALIDES 48

VII.1 TRAVAILLER LES CINQ AXES POUR UNE PREVENTION DURABLE 48
VII.1.1 Méthodologie 48
VII.1.2 Créer des synergies dans les processus de décision. 50
VII.2 PREVISIONS DE RENTREE, PERSPECTIVES A MOYEN TERME 50

CONCLUSION 50

ANALYSE REFLEXIVE : DE L'EXPERIMENTATION A L'ACTION, CONSTRUIRE LA LEGITIMITE 52

1. Le réseau des acteurs en présence. 53
2. L'adaptation méthodologique. 55
3. Articulation progressive des analyses micro dans une modélisation macro 56
4. Un processus de communication insuffisamment institutionnalisé. 57

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 61

TABLE DES ILLUSTRATIONS 63

RESUME 64

ANNEXES 65

INTRODUCTION : LE CONTEXTE DE L'INTERVENTION

Dans le cadre de mon terrain de fin d'études pour le master d'ergonomie, je réponds à une demande émanant du service Santé-Prévention-Médiation de la région Rhône Alpes.
La demande, portée par le groupe absentéisme, émanation du CHSCT, est validée par les partenaires sociaux au CHSCT du 8 novembre 2011, et s'accompagne de la décision de recruter un stagiaire pour conduire une « expérimentation ». J'interviens dans ce cadre dès le 1er décembre 2011, après une présentation de la démarche en ergonomie lors d'une réunion de service le 24 novembre 2011. L'objectif est d'élaborer une « mallette de prévention » des TMS pour les agents techniques en lycées (ex TOS), à partir d'une expérimentation dans un échantillon de six lycées. Sous l'impulsion du conseiller en prévention porteur du projet PRAMPAMAL, un groupe dit « comité de pilotage PRAMPAMAL» est constitué avant mon arrivée incluant les représentants de quatre syndicats CGT, CFDT, UNSA, FSU, l'inspecteur santé et sécurité du rectorat de Lyon, un médecin de prévention du Centre de Gestion, (CDG 69), une assistante sociale, le responsable du service de dotation de matériels.

I. L'OBJET DE LA DEMANDE

I.1 PRAMPAMAL : UN PROJET ORIENTE MANUTENTIONS MANUELLES

L'acronyme définit l'orientation de la demande : « *PRévention des Accidents et Maladies Professionnelles liées A la MAnutention manuelle dans les Lycées ».* L'accent est donc mis sur les **problèmes de santé et sécurité, focalisé sur les gestes, postures et port de charge chez les agents techniques des lycées**.
Je commence mon intervention, habitée par un questionnement sur les possibilités de l'ergonomie de monter en généralité à partir de ses méthodes d'analyse. D'entrée de jeu l'aspect organisationnel s'impose avec force, en raison d'attendus à l'échelle d'une région regroupant 280 lycées.

Je présenterai dans un premier temps les spécificités du contexte et ses incidences régionales et locales, pour aborder ensuite les caractéristiques du projet PRAMPAMAL et le terrain d'observation sur lequel j'interviens. En point trois, seront exposés les premiers éléments d'analyse issus des données sociales et des questionnaires, ce qui m'amènera à définir les hypothèses et le protocole de travail. Les analyses de l'activité feront l'objet du chapitre quatre et permettront d'identifier les contraintes majeures et les ressources dans le système de travail. Enfin, dans les derniers chapitres, je soumettrai le diagnostic, les axes de mise en œuvre recommandés pour une démarche de prévention durable, ainsi que les validations obtenues. A l'issue de l'intervention, des perspectives se dessinent ; j'en préciserai les jalons actés à ce jour et les acteurs impliqués ou désireux de travailler sur le projet.

I.2 CONTEXTE REGIONAL : L'HISTOIRE D'UN TRANSFERT DE RESPONSABILITE

I.2.1 La loi de décentralisation.

La loi du 13 août 2004 consacre l'acte II de la décentralisation engagée en France dans les années quatre-vingts, avec un transfert de compétences de l'Etat aux collectivités territoriales dans les secteurs de l'Education et de l'Equipement.

Dans le domaine qui nous préoccupe, l'Education, les régions devront organiser l'intégration des personnels dits TOS, « *techniciens, ouvriers et de service* », qui assurent l'entretien, la maintenance, la restauration, l'hébergement et l'accueil dans les lycées d'enseignement général, professionnel, agricole et d'enseignement adapté. Les départements prendront en charge ces mêmes personnels pour les établissements d'enseignement du 1er degré. Les cités scolaires qui assument une double mission (collège et lycée associés), font l'objet de conventions entre les deux collectivités territoriales, fixant le cadre des responsabilités respectives. Des négociations aboutissent dans certains cas à des accords qui redistribuent les effectifs entre le 1er et le 2nd degré.

I.2.2 Intégration des agents par la région Rhône Alpes : phase d'accueil.

L'accueil et l'intégration par la région Rhône Alpes des personnels techniques exerçant en lycées prend effet en 2006 pour les agents non titulaires, le 1er janvier 2007 pour une première vague de titulaires, avec une période transitoire d'un an pendant laquelle les agents bénéficient d'un droit d'option concernant leur rattachement. Une possibilité leur est donnée de choisir à titre individuel leur maintien dans la fonction publique d'Etat ou le passage à la fonction publique territoriale. Cette période d'ajustement est caractérisée par des craintes et des revendications syndicales, mais au 1er janvier 2008, la deuxième vague de titulaires est intégrée. Seule une petite minorité des agents refuse ce transfert à la région. 4849 agents des académies de Lyon et de Grenoble deviennent agents territoriaux au terme de cette phase d'intégration.
Ce nouvel employeur, distant du fait de son absence de représentation au sein des établissements, développe une politique d'accueil en trois points clés : **l'adhésion** (lors du **droit d'option**), **l'intégration** avec revalorisation salariale, amélioration des modalités de remplacement des absences (ce point fait débat), mise en œuvre d'un parcours de formation, évolution en accéléré des échelons. Le dernier axe porte sur **le maintien dans l'emploi** et les problèmes de reclassement.

I.2.3 Profils et statuts, responsabilités et partage d'autorité.

Initialement constituée d'agents qualifiés relevant presque exclusivement de la catégorie B, la région passe d'un effectif de 1018 en 2005, à 6260 (siège et lycées) en 2008. Aujourd'hui, la région gère une population de 5041 agents de catégorie C dans les lycées, dont 87,1% sont titulaires. Pour les 12,9% de contractuels de la région, soit 700 agents en lycées, la loi du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et visant la lutte contre la précarité impose un processus d'intégration des effectifs qui répondent à certaines conditions d'ancienneté et d'âge. Les personnels en CDD vont faire l'objet d'un passage en contrat à durée indéterminée (CDI) hors concours. Bien que différent de la titularisation, le statut apporte une sécurisation des parcours, avec accès aux formations et aux avantages sociaux qu'offre la collectivité.
Parmi la population technique en lycées, les agents d'entretien représentent près de deux-tiers des postes permanents, soit 3177 agents[1].
Les éléments évoqués précédemment sont à noter car ils définissent de **nouvelles obligations et de nouvelles approches en termes de gestion RH,** ce qui suppose un renforcement des compétences du côté de l'employeur régional, et des procédures à réadapter par phases. Nous appréhenderons mieux dans la suite de l'analyse, l'importance de ces critères RH dans l'organisation du travail et son fonctionnement.

[1] Source : bilan social 2011

Une partition de l'autorité : les directions d'établissement (proviseurs et gestionnaires de l'Education Nationale), seules présentes dans le quotidien des lycées puisque la région n'y est pas hiérarchiquement représentée, maintiennent leur pouvoir d'organisation et leurs usages. Les deux autorités fonctionnelle et structurelle, doivent donc construire le cadre de leur coopération, gérer une partition des pouvoirs et favoriser une compréhension mutuelle de leurs enjeux respectifs.

I.2.4 L'absentéisme : tendance nationale au sein des collectivités.

Les taux d'absentéisme des agents territoriaux recueillis de 2007 à 2010, montrent que tous les indicateurs sont touchés ; les agents sont plus nombreux à s'arrêter (+11%), plus souvent (+15%), pour des durées plus longues (+11%). Les maladies professionnelles accusent une forte croissance ; en 2010, 80% de ces maladies sont liées à des troubles musculo-squelettiques[2].
Il en résulte pour une collectivité de cette dimension, un coût moyen que l'assureur évalue à 2197€ par employé en 2010 (tous employés pris en compte). Dans ce coût, il faut considérer le **fonctionnement assuranciel des collectivités qui pour la plupart s'auto-assurent**. L'incidence est lourde en cas d'arrêt du travail, la collectivité ayant à payer le salaire du titulaire et le salaire du remplaçant. C'est le cas de la région Rhône Alpes.

I.2.5 La région Rhône Alpes n'échappe pas à la tendance générale

Les taux d'absentéisme liés à la maladie professionnelle (MP), longue maladie et longue durée, maladie ordinaire, démontrent une tendance persistante à la hausse.

2011	9,14%
2010	8,97%
2009	8,57%

Modèle du calcul des taux d'absentéisme :

$$\left[\frac{\text{Nombre de jours en arrêt}}{\text{Nombre de jours de travail}} \text{ X } 100\right]$$

Les accidents de travail, 333 en 2011 dans les lycées de la région, concernent les activités d'entretien à 65%. 33% de ces accidents sont associés à des efforts dans la manutention. Les actions de prévention mises en œuvre depuis deux ans semblent inverser la tendance de la courbe. Les chiffres de 2011, puis ceux du premier semestre 2012 confirment le tassement avec une stabilisation des accidents en fréquence et gravité.
Les maladies professionnelles sont en augmentation, de 7 en 2007, à 50 en 2011, avec des dossiers encore en instruction.

2011	5,49%
2010	2,14%
2009	1,38%

Les arrêts en maladie ordinaire (MO) révèlent un doublement entre 2010 et 2011.
Cette catégorie se caractérise par des arrêts de courte durée, de un jour à moins de quinze jours. Nous verrons dans l'étude des données que ce type d'absence a des conséquences importantes sur les situations. Ce point est en interaction étroite avec l'organisation du travail.

I.2.6 Caractéristiques de la population des agents en lycées rhônalpins.

La moyenne d'âge est de 46,9 ans en 2011[3]. On relève une augmentation de 1 point depuis 2008 (45,9 ans), ce qui signifie une progression du vieillissement de l'ordre de six mois/an.

[2] Source : SOFCAP
[3] Source : bilan absentéisme 2011, Service santé-prévention-médiation/DRH

Répartition par genre : 61% des agents sont des femmes, essentiellement des AEH, soit une population non spécialisée, caractérisée par une fragilité dans l'emploi et sur le plan social, dont les plus en difficulté sont les familles monoparentales. La moyenne d'âge des femmes est légèrement plus élevée que celle des hommes : 47,1 en 2011 contre 46,54.

Un statut discriminant ? : Malgré l'hétérogénéité de cette population en termes de qualification, le statut AEH maintient l'ensemble des agents ainsi classés dans une mission non spécialisée, donc non qualifiée. Ce point a une forte incidence sur le parcours professionnel : le statut n'intègre pas la capacité d'évolution vers l'encadrement, sinon en changeant de métier. La profession n'étant pas reconnue, il n'existe pas de certificat de qualification dans la fonction publique territoriale et les formations du CNFPT[4].

La situation médicale : sur environ 3000 visites médicales annuelles, 22,75% de ces visites génèrent une ou plusieurs restrictions ; ces dernières concernent 21,85% des agents en lycées, taux nettement plus élevé que dans d'autres collectivités. Cependant, il convient de pondérer ce taux en raison du manque d'information sur les durées des restrictions, car les données fournies par la base informatique des médecins du centre de gestion (CDG 69) ne permettent pas un suivi au jour le jour. Les inaptitudes temporaires ou définitives font l'objet de 684 aménagements de poste, déclarés et enregistrés. Les restrictions, en augmentant, diminuent les capacités de la région à reclasser ses titulaires, en raison de leur absence de spécialisation, et de la rareté des postes.

I.2.7 Les plaintes portant sur le champ professionnel augmentent

D'après le **bilan des services sociaux[5],** les années 2008 et 2009 sont marquées par une augmentation des plaintes concernant les quatre champs liés à la vie professionnelle, mais avec des écarts entre les huit départements de la région. Les demandes provenant des agents masculins et des agents de plus de 50 ans augmentent sur cette même période. On constate une stabilisation des plaintes pour raisons professionnelles en 2010. En 2011, les demandes liées au travail et à la santé au travail représentent respectivement 24% et 18%, soit un total de 42% des dossiers traités.

2009	24,40%
2008	23,83%
2007	21,71%

I.2.8 Les enjeux pour la région

De tels constats mettent la collectivité dans l'obligation de mener une réflexion à plusieurs niveaux. 5041 agents sont concernés, dont 3176 agents d'entretien. Outre les **enjeux économiques**, la **situation médicale** peut avoir des effets sur la **qualité du service à la jeunesse**, avec des **impacts politiques et sociaux** et des **problèmes de gestion RH**. Agir sur la santé nécessite de comprendre les relations de causalité dans le système de travail. Le groupe « absentéisme » s'en saisit dès le printemps 2011 et met en œuvre le projet « PRAMPAMAL ».

[4] CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale
[5] Source : ACTIS / Association interentreprises de service social du travail.

II. PRAMPAMAL, UNE VOLONTE « D'EXPERIMENTATION »

II.1 QUELLE AUDIENCE A LA REGION ?

Je constate dès l'origine une faiblesse structurelle dans la constitution du comité de pilotage. Faute d'audience, faute de moyens ? Les contacts établis avec ARAVIS[6] ne sont pas suivis d'effet. La décision de faire appel à une stagiaire en master d'ergonomie pour conduire une« *expérimentation* » démontre le peu d'écho du projet PRAMPAMAL auprès des décideurs. Outre l'objectif exprimé par la demande, je perçois comme objectif sous-jacent du porteur du projet, le souhait d'une action validée sur le plan universitaire, qui mette en lumière les problématiques liées aux troubles musculo-squelettiques (TMS). Les attentes portent sur une démarche d'identification des risques afin de les éliminer ou les atténuer par une solution qui serait adaptable et transférable à tous les établissements. La mise en concurrence avec une démarche PRAP dans le sixième lycée démontre une **volonté de rationalisation du préventeur dans la recherche d'une méthodologie qui puisse donner des résultats rapides.**

A ce stade, **le comité de pilotage validé par le CHSCT, en l'absence de décideurs dans le groupe, ne réunit pas les conditions d'une conduite de projet** avec les moyens d'action intégrés. Cet état de fait crée un climat d'interrogation sur l'audience du travail à mener. L'absence pour raisons médicales du porteur du projet, le non investissement du responsable du service qui ne participera pas aux réunions du groupe tout au long de l'intervention, m'amènent à m'interroger sur les possibilités d'action. En contrepartie, le libre arbitre dont je bénéficie me permet de faire valoir ma neutralité et un positionnement équidistant auprès des lycées. Ce point sera bénéfique pour les observations et les informations qui me seront transmises.

II.2 INSTRUIRE LA DEMANDE : FAISABILITE DE L'INTERVENTION.

II.2.1 Redimensionner l'intervention.

Les critères de choix de l'échantillon validés par le CHSCT et le groupe sont les suivants :

- la dimension des équipes,
- l'implantation géographique : urbaine, rurale, périurbaine sensible,
- les types de lycées : enseignement général, professionnel, agricole.

La demande initiale exprime une attente concernant les cinq métiers assurés par les agents techniques dans six établissements. Mais la période d'intervention, de décembre 2011 à fin juillet 2012, ne permet pas de balayer l'ensemble des missions dans le cadre d'une méthodologie ergonomique. L'étude de la faisabilité et les caractéristiques des populations m'amènent à redimensionner le champ de l'intervention sur une seule fonction, celle des agents d'entretien et d'hygiène, les AEH.

Non spécialisés et très polyvalents, ils représentent 62% de la population des six lycées. Ils interviennent dans les activités de nettoyage des locaux, intérieurs et extérieurs (entretien des cours), en restauration (plonge, service), en remplacement pour les activités d'accueil.

Un lycée rural du panel, à petite équipe, sera finalement sorti de l'intervention pour tester une action PRAP[7], selon les souhaits du chef de projet.

Négocié avec le groupe de travail, le cadre de l'intervention défini au 15 décembre 2011 portera sur **les situations de travail des Agents Entretien et Hygiène (AEH) dans cinq lycées**.

[6] ARAVIS : ARACT (agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail) du Rhône.
[7] PRAP : Prévention des Risques liés aux Activités Physiques (référentiel INRS)

II.2.2 Représentativité de l'échantillon.

Construire la montée en généralisation, d'une approche « micro » du travail à la dimension « macro » d'un plan régional de prévention ne va pas de soi de prime abord. Il me semble donc important dans ce premier temps de valider le panel des lycées choisis.
Le comparatif des données sociales dans les cinq lycées retenus avec les données des établissements de la région permet de confirmer leur représentativité. Les critères considérés sont : la moyenne d'âge, la répartition par genre, par catégories dans l'emploi, par fonctions. On constate des valeurs proches sur l'ensemble des critères.

Tableau 1: représentativité de l'échantillon des lycées

	Tous lycées	Lycées retenus
Âge	46,5 ans	46,4 ans
Genre	61% de femmes (3080)	59% de femmes (76)
Catégorie emploi	5051 ag., cat. C + 32 ag. , cat.B	126 en cat. C + 2 cat.B
Statut	4420 titulaires / 87,1%	112 titulaires / 83%
% par métier	63% Agents d'Entretien 15% Cuisine 5% Accueil 17% autres postes techniques	62% entretien 14% restauration 7% accueil 17% maintenance (divers)

II.2.3 Méthodologie de l'intervention.

Des jalons temporels s'imposent dans mon organisation : vacances scolaires, dates de CHSCT et de réunions du groupe de travail préalablement fixées. Les rectorats et lycées n'étant pas informés de l'intervention, je soumets donc par la voie hiérarchique une ébauche de courrier adressée aux recteurs afin d'accélérer le processus et prévenir tout contrordre. Il est en effet indispensable que je puisse contacter les proviseurs des cinq lycées, dès la rentrée de janvier. La phase d'observation sur le terrain commencera effectivement début 2012.

L'accord du groupe de travail sur la méthodologie proposée est obtenu le 15 décembre 2011, selon le processus suivant :

- Instruction de la demande, validation : 12/2011.
- Recueil des données sociales auprès des services concernés à la région : 12/2011.
- Questionnaire INRS - TMS/MS, en entretiens individuels d'une heure auprès de tous les agents AEH des lycées choisis, soit, d'après le service de gestion/dotation d'effectifs : 88 agents. Les entretiens seront conduits par le médecin ou par moi-même en janvier/février 2012. Le traitement des données n'est pas défini à ce stade.
- Observations exploratoires et analyses de l'activité dans les 5 lycées. Une phase d'observations ouvertes sera conduite en janvier et février, parallèlement aux entretiens individuels. Les observations systématiques définies sur la base du pré-diagnostic et des hypothèses interviendront entre mars et juin. Des jalons pré-datés sont posés : 5 réunions du groupe sont fixées pour les restitutions partielles des résultats, au fil de l'intervention.
- Diagnostic et conception d'un dispositif de prévention : juin et juillet 2012.

II.3 POUVOIRS ET ENJEUX : DES CULTURES A ARTICULER.

II.3.1 Double autorité et conflits de logiques.

Quatre autorités décisionnaires sont à considérer dans leurs zones d'influence respectives, pour toute décision, tout projet :

- Les élus au conseil régional, dont certains président les réunions, du CHSCT notamment.
- Les responsables des services administratifs à la région : mise en application des axes politiques définis par le Conseil.
- Le rectorat de Lyon et le rectorat de Grenoble pour l'Education Nationale.
- Le Ministère de l'Agriculture pour les lycées agricoles.

A ces autorités de tutelle, il convient d'ajouter **l'autorité fonctionnelle du proviseur et du gestionnaire**, attachés à l'Education Nationale. Porteur des exigences éducatives, le chef d'établissement maintient son rôle de garant de la qualité du service, sa responsabilité étant engagée dans le fonctionnement de l'établissement. **L'autorité en lycée, pyramidale et légitimée par l'objectif éducatif,** doit s'articuler à une autorité régionale émanant d'un pouvoir politique et distribuée entre une multitude d'acteurs.

Il en résulte **une architecture en réseaux d'acteurs à la région** et des processus de gestion, de décision et d'action, diffus pour un regard extérieur, qui se cristallisent dans des situations d'incompréhension, voire de conflits entre les directions d'établissements et la région.
Ces différences d'exercice du pouvoir ne facilitent pas la compréhension entre les deux parties. Des objectifs, différents également, compliquent les relations. Les exigences éducatives et de service en lycées se confrontent aux logiques procédurales de la région. Cela se traduit, par exemple, dans les missions prescrites localement aux agents, qui peuvent dépasser le périmètre des missions inscrites dans la délégation de l'Etat à la collectivité territoriale. Les agents sont amenés à assumer des tâches supplémentaires qui ne font pas partie de la mission définie par la fiche d'emploi, ce qui alourdit la charge des équipes sans que ce soit pris en compte dans le calcul des dotations d'effectif.

II.3.2 Services régionaux concernés par le projet PRAMPAMAL.

Dans l'organigramme général des services ci-dessous, sont notés par une couleur les services en lien direct avec la situation des agents dans les lycées. Je rencontre certains en entretien, d'autres participent ponctuellement au groupe de travail, à diverses étapes de l'intervention. Le fractionnement de la gestion entre plusieurs services, eux-mêmes ramifiés en entités dont chacune affiche sa propre logique, ne facilite pas un point de vue unifié. Cette complexité structurelle peut expliquer la tendance à mettre en œuvre des procédures centralisées, standards. Le traitement « de masse » pour des situations locales très hétérogènes ne facilite pas la compréhension réciproque, après la première phase d'intégration.

La direction des lycées (DLY) est concernée au titre des dotations de matériels. Quant à **la direction immobilière des lycées (DIL)**, elle devra être interpellée par la suite sur des réflexions à mener avec le groupe de travail, pour des projets de travaux de rénovation ou de conception à conduire en intégrant le regard de l'ergonomie et le point de vue des utilisateurs.

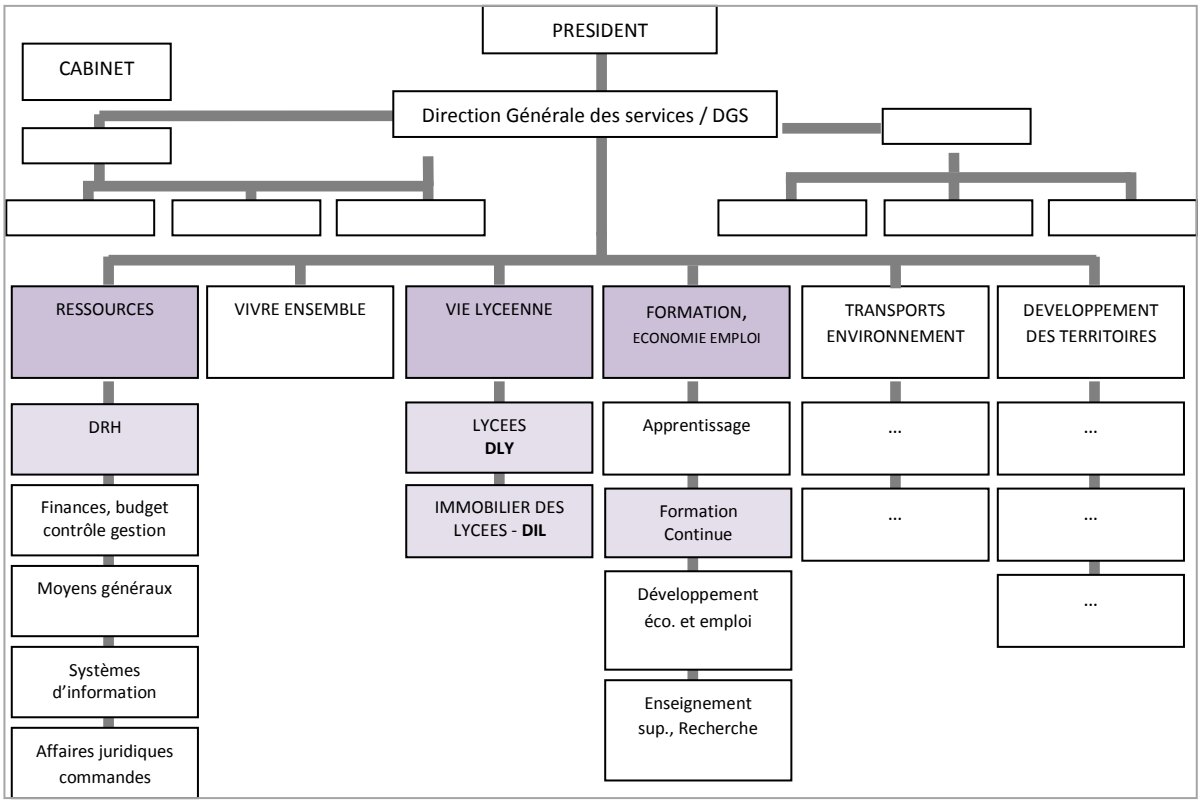


Figure 0-1 : organigramme simplifié de la région

II.3.3 Acteurs rencontrés : logiques de gestion vs volonté d'action.

La spécificité de la demande m'oblige à **entrer dans des approches RH**, là où se construisent les procédures et se décident les dotations qui vont déterminer les situations de travail. Je rencontre en entretien, en décembre 2011 :

- la DRH adjointe aux lycées,
- le responsable des dotations d'effectif (chargé de gestion prévisionnel des emplois),
- le responsable et l'équipe du service recrutement et reclassement,
- les responsables du service formation et de la cellule accompagnement individualisé.

Outre le recueil des données sociales, ces entretiens m'informent des impératifs définis par les élus, que les services administratifs doivent mettre en application. Je suis confrontée au scepticisme de certains gestionnaires quant aux possibilités d'action dans la gestion des remplacements et des reclassements. Ils gèrent au quotidien des problèmes d'accompagnement d'agents en situation de fragilité sociale, médicale, psychologique. La politique « à effectif constant », met en difficulté les services RH de proximité de Lyon et Grenoble.

J'analyse les enjeux multiples, l'articulation des périmètres d'action qui délimitent des zones de pouvoir au sens où M. Crozier et E. Friedberg[8], (1977) les définissent. Ces positionnements sont à comprendre pour identifier les acteurs à mobiliser. **L'expression d'enjeux multiples parfois divergents en raison d'une structure horizontale de projets menés en parallèle renforce la sensation d'une « dispersion » de la volonté collective.**

1. ***La DRH adjointe aux lycées*** s'interroge sur la montée de l'absentéisme qui se maintient malgré une première phase d'accueil caractérisée par une revalorisation des conditions sociales. Une réflexion est menée de sa part sur la location des moyens.

[8] Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système,* Editions du Seuil.

2. ***Le responsable de la gestion des postes : les dotations d'effectif*** sont calculées à partir de critères de surface -bâtis, espaces verts- de leur fonction (externat/internat, grandes surfaces de type gymnase…), avec des indices de pondération en fonction des structures et des matériaux, de l'ancienneté, de l'environnement. L'attribution du nombre de postes « équivalents temps pleins » (ETP) dans chaque lycée s'établit à partir de ces éléments, croisés avec des temps prédéfinis pour chaque tâche dans le travail prescrit. Le responsable, après cette première phase d'un traitement majoritairement uniformisé, s'avoue conscient de la nécessité d'instruire des analyses plus locales. Nous verrons avec les analyses d'activité, l'importance des décisions de ce service dans les difficultés vécues par les agents.

3. ***Le recrutement, le reclassement, le remplacement*** *:* Les remplacements sont assurés par un volant de mobilité de 700 contractuels fidélisés et de 40 titulaires remplaçants.
   Dans le cas des AEH, la procédure de remplacement d'un absent est la suivante : mise à disposition d'un contractuel à partir du 16ème jour d'absence, à 50% du temps pendant trois mois. Le remplacement à 100% n'est possible qu'au terme des trois mois. Si l'agent revient ne serait-ce qu'une journée, le remplacement est annulé et le processus repart avec une carence de 15 jours.
   Ces procédures font débat au sein des lycées ; la carence de 15 jours met les agents et encadrants de proximité en situation critique pour la planification des différents services. Par ailleurs, cette procédure inscrit une dévalorisation de fait du métier, comparé aux remplacements pour les activités de restauration ou d'accueil, à 100% dès le premier jour.
   Quant au reclassement, le responsable s'interroge sur l'augmentation des dossiers concernant des agents de plus en plus jeunes. Il semblerait que les inaptitudes pour raison médicale soient en hausse, sans période d'alerte préalable, et touchent essentiellement les non titulaires.

4. ***Le service formation*** *:* une politique de formation est mise en œuvre dès 2008, avec cinq jours d'intégration obligatoire pour les titulaires, portant sur la sécurité, les instances, le service public puis trois autres journées dans les deux ans qui suivent le recrutement, portant sur les techniques de nettoyage. Mais l'accès à la formation n'est pas égal, des oppositions existent de la part de certaines directions de lycée, en raison notamment du non remplacement des agents en stage, des craintes que soulève la formation chez les agents, des difficultés familiales liées aux décalages horaires, à la garde des enfants, à la difficulté de se déplacer (absence de véhicule).
   Une cellule d'accompagnement individualisé, créée il y a deux ans, intervient sur les savoirs de base pour des agents en situation d'illettrisme (14%). Cent agents ont fait l'objet d'un dossier d'accompagnement à ce jour.
   L'absence de toute qualification dans la fonction rend problématique les parcours professionnels. Les AEH n'ont aucune voie de progression, faute d'une certification reconnue.

5. ***Le service santé-prévention-médiation,*** créé il y a deux ans, est directement rattaché à la Direction des Ressources Humaines. Composé de cinq personnes, ce service mène des actions ponctuelles dans des lycées, auprès du réseau des assistants de prévention. La jeunesse du service s'inscrit en défaut dans le démarrage de PRAMPAMAL. Aucune

passerelle n'est établie à ce stade avec le groupe RPS et son projet ESPERE, conduit en parallèle. En raison du caractère multifactoriel des troubles musculo-squelettiques, je serai amenée à m'interroger sur l'approche et la signification attribuée aux risques psychosociaux par le cabinet prestataire, une approche méthodologique où les liens entre les déterminants du travail et l'état psychique n'apparaissent pas clairement. Face à des périmètres de responsabilités cloisonnées sans réflexion commune, je décide d'avancer dans cette première phase en toute « naïveté », afin de ne pas créer de blocage.

Les échanges avec le ***service CARAMEL***[9] pour les dotations de matériels, puis le ***responsable de l'organisation du travail*** nommé au printemps 2012, interviennent principalement en réunions du groupe de travail.

Les prestataires de la région, participants du groupe de travail, expriment des attentes variables. Acteurs de terrain confrontés à la dégradation des situations personnelles ou collectives, *un médecin du centre de gestion*[10]*, deux assistantes sociales*[11] *et un inspecteur santé sécurité du rectorat de Lyon* collaborent à la mise en œuvre et à l'apport d'informations et de documents. L'attente du médecin est forte : l'intervention doit **réunir des connaissances suffisantes sur le travail pour la mise en œuvre d'actions régionales pertinentes** concernant la santé et le « mieux vivre » des agents.
Les partenaires sociaux, souvent des managers de proximité en contact direct avec les équipes de par leur fonction d'agents chefs, apportent leur expérience de terrain. Ils valident ou invalident les actions par leur vote lors des instances paritaires.

Les directions et l'encadrement dans les lycées : J'établis le contact avec les directions, proviseurs et gestionnaires des cinq lycées à la rentrée de janvier, considérant qu'il n'y a pas de véto des rectorats en l'absence de toute réponse des recteurs au courrier d'intention qui leur a été envoyé, signé du directeur général des services de la région.

II.3.4 Inscrire la démarche au sein des établissements : adaptation nécessaire.

Trois proviseurs me recevront, et valideront l'action à venir. Deux autres délèguent à leur gestionnaire. Ces directions apportent leur caution après un premier entretien concluant avec eux et me présentent aux agents chefs et aux *techniciens* (intitulé d'une fonction rattachée à la région et positionnée, quand elle existe, entre le gestionnaire et l'agent-chef). Mon arrivée auprès des agents fait l'objet de modalités diverses, selon les souhaits exprimés par les directions. Ce point est important car à considérer pour les actions futures : **il n'y a pas UNE modalité d'approche des lycées, mais une nécessaire adaptation de l'intervenant à la culture de l'établissement.**

1. Réunion collective des agents, programmée sur une heure avec présentation powerpoint, pour expliquer le déroulement et les objectifs de l'intervention, en présence du manager de proximité.
2. Réunion collective annoncée, sans présentation visuelle, hors de la présence de l'agent-chef, avec expression libre.
3. Présentation informelle non programmée de 10 minutes, pendant une pause, cadrée par le management présent.

[9] CARAMEL : service de la Direction des lycées (DLY) dédié aux dotations de matériels.
[10] Centre de gestion : CDG 69
[11] ACTIS : Association inter-entreprises de service social du travail

4. Production d'un feuillet A4 recto-verso de communication sur la méthodologie et les objectifs de l'intervention, distribué au préalable par la direction.
5. Un seul lycée choisit de transmettre l'information via la voie hiérarchique.

Le travail de positionnement est à ce stade essentiel. Des craintes existent. Mon indépendance vis-à-vis de la région est un élément fort dans l'acceptation d'une collaboration. Les entretiens avec questionnaire favoriseront la confiance des agents pour les observations de l'activité.

II.3.5 Représentations, déni ou méconnaissance ?

Dès le début de l'intervention, des verbatim posent un cadre d'*a priori* récurrents.
Les difficultés vécues dans la gestion RH génèrent des représentations négatives :

- *« C'est bizarre, ils s'arrêtent de travailler juste avant les vacances scolaires. Il faut bien préparer les congés !»*.
- « *C'est toujours les mêmes qui sont absents ».*

Dans les établissements, les points de vue varient avec les fonctions :

- Un agent-chef *: « Le métier est dur, physique, on demande beaucoup ».*
- Agent-chef 2 *: « Ce sont toujours les mêmes qui posent des arrêts maladie ».*
- Gestionnaire : « *On a besoin d'aide, le problème majeur, c'est le remplacement ».*
- Un proviseur *: « La région est trop bienveillante avec les agents qui exagèrent. Ça favorise des dérives ».*

Tous me parlent d'absences, point clé des dysfonctionnements. Alors que la nature du métier est unanimement reconnue dans sa pénibilité, la disparité des taux d'arrêts entre agents favorise des représentations souvent orientées sur la complaisance. L'approche d'Alain Wisner[12] sur ce que peut signifier l'absentéisme est à ce stade peu audible pour mes interlocuteurs : « *Il faut traiter l'absentéisme pour une catégorie de personnel ou un atelier, comme un tout : il n'y a pas de différence fondamentale pour l'ergonomiste, entre l'absentéisme non autorisé du travailleur qui est dégoûté de son travail, l'absentéisme médical « de complaisance » de ce travailleur, l'absentéisme pour dépression nerveuse et l'absentéisme excessivement prolongé pour une maladie ou une blessure. Il s'agit toujours d'un signe de rejet des conditions de travail ».*
Cette réflexion sur la santé considérée comme une interaction de déterminants autant psychiques et sociaux que physiques, trouvera une illustration dans le questionnaire (§ III. 4) et les analyses d'activité (§ IV).

II.3.6 Le métier d'AEH, caractéristiques de genre, symbolique et identité

Les expressions personnelles sur le métier révèle des ressorts identitaires actifs. Dans ce contexte scolaire, il ne s'agit pas simplement de « nettoyage » et de « plonge ».

La dynamique d'engagement : Dans l'imaginaire et les représentations des agents comme de leur hiérarchie, le métier relève d'une activité domestique, assumée en grande majorité par des femmes, activité dans laquelle elles « excellent » selon le terme d'un agent-chef. Cette identité de genre est portée par les agents elles-mêmes. Ces tâches, dites de « ménage », sont sous-tendues par **des intentions fortes, fréquemment exprimées** : le maintien de la propreté, de l'hygiène, le bien être des jeunes et leur sécurité, dans une projection dont la symbolique est celle du confort et de la sécurité familiale.

[12] Source : Les leçons d'Alain Wisner - 1985

On note **un engagement personnel qui donne sens**, en appui sur des références fréquentes à leurs propres enfants. Dans le questionnaire conduit en entretien, la réponse la plus fréquente à la question 74 sur les risques porte sur l'éventualité de faire des erreurs qui auraient des conséquences pour la sécurité des élèves, par exemple en cas d'oubli d'un produit. Sur la notion du « cadre de vie » que les agents contribuent à améliorer, un agent dédié à la restauration travaille la décoration pour le plaisir et l'appétence des plats. L'hygiène est à plusieurs reprises évoquée, en référence à des pratiques personnelles de propreté. Garants du bien être de tous, les agents soutiennent une argumentation à deux niveaux : l'un vise l'aspect sanitaire et le confort, l'autre concerne l'image même du lycée : *« si quand on entre, on voit des canettes partout… ! ».*

Le maintien de la qualité est opérant selon ces deux dimensions, le bien être individuel (un WC propre, une assiette propre…), **et l'engagement collectif** : les agents ont leur part à jouer dans le rayonnement du lycée. Ils sont d'ailleurs convoqués sur ce terrain par les directions des lycées, pour la préparation, la remise en état des locaux lors de manifestations diverses associées à la vie scolaire, voire extrascolaire dans l'un des établissements (missions définies par le Ministère de l'Agriculture pour les lycées agricoles).

Les questions d'appartenance dans certains établissements confortent l'engagement. Il y a des lignées dont on se reconnaît. L'ancienneté de certaines au même poste le prouve : 20, 22, 25, 27 ans.

Caractéristiques exprimées sur l'activité des AEH.
Un cumul de tâches contraignantes *:* Nettoyage et plonge sont considérées comme des activités physiques. La répétitivité des gestes et des postures est pointée à 100% dans le questionnaire (§ III.4). Les ports de charge et le stress sont également évoqués. Mais la caractéristique physique de l'activité tend à cacher les aspects psychiques et sociaux caractéristiques de la mission, qui surgissent dans les entretiens et observations.

Une activité de service sans interaction.
« *On est transparentes* » : Derrière la symbolique du foyer bien tenu, de « la fée du logis » qui assure le bien être de la maisonnée, il y a **l'invisibilité sociale de ces métiers du nettoyage**, d'un travail exécuté à contre temps, en partie hors des temps de présence des usagers, en partie en leur présence, mais dans ce cas il y a une **prescription de discrétion notifiée dans la fiche d'emploi** ; ce sont des **métiers « au service »** plus que des métiers « de service », car **amputés de l'interaction,** les actions s'effectuent en un sens unique, adressées à une communauté d'individus. La visibilité du métier s'éprouve dans le maintien de la qualité et l'image des lieux, dans l'invisible justement. Les « traces » (sur sols en plastique, terre, poussières dans des endroits peu accessibles …) sont le signe d'un travail inachevé, rendu visible. **La qualité est invisible, la perte de qualité rend visible le mauvais travail**.

II. 4 REFORMULER LA DEMANDE : UN CADRE D'ANALYSE ELARGI.

L'importance de la reformulation de la demande initiale prend ici tout son sens. Il s'agit à ce stade d'inscrire l'ensemble des déterminants du travail dans l'intervention, lui donner un potentiel de transformation au-delà des représentations restrictives sur le périmètre de l'ergonomie (adapter le poste de travail), ou sur le profil des agents (« *ils en profitent*»). Je la présente pour validation au groupe de travail de janvier 2012.

La demande située et reformulée auprès du groupe de travail.
« Au regard des éléments de contexte rassemblés dans la première phase de l'intervention, nous devons nous interroger sur la prévalence des TMS, dont les impacts sont variables en termes d'absentéisme, d'un établissement à l'autre. Cependant une constante demeure : les arrêts en maladie ordinaire augmentent chaque année.

L'objectif de l'intervention est de développer une meilleure connaissance des situations de travail, d'identifier celles qui impactent la santé et favorisent le développement de troubles musculo-squelettiques chez les agents AEH. Dans ce but, les analyses de l'activité seront élargies, au-delà des gestes, postures et manutentions diverses, à l'étude des données sociales, médicales et organisationnelles afin de déterminer les interactions entre le système de travail et ses procédures, les zones de tension et leurs effets sur la santé et sur l'absentéisme, dont dépend la qualité de service aux usagers. En raison du caractère multifactoriel de ces pathologies, les aspects psychosociaux seront également pris en compte. Les analyses du travail seront donc inscrites dans leur contexte global d'organisation du travail, local et régional, de manière à dégager, *in fine,* des processus d'alerte.

Cette démarche qui initialement vise une montée en généralité pour définir un dispositif de prévention, devra clarifier ce qui relève de constantes dans le travail des agents et ce qui ne pourra être généralisé. Il conviendra en finalité de définir les axes forts et les moyens d'action afin de proposer un plan de prévention durable qui puisse répondre à la diversité des lycées ».

III. DES ORGANISATIONS EN TENSION : ETAT DES LIEUX

III.1 CHAQUE LYCEE EST UNIQUE : CONTEXTUALISER LES SITUATIONS

III.1.1 Les variables de bâti, de culture, de fonctionnement.

De nombreux critères sont à prendre en compte dans la typologie des lycées pour analyser leurs impacts sur les situations de travail. Les cinq lycées du panel répondent aux caractéristiques suivantes :

L1: ***Lycée d'enseignement général, de centre ville*** *(grande équipe),* fréquenté par la classe moyenne, des enfants de « cadres » au sens sociologique du terme (L. Boltanski, 1982), dans une zone géographique socialement protégée. Le bâti, de **conception fonctionnelle**, date des années 70. Les déclarations d'accidents (AT)[13] s'élèvent à 23,81% de l'effectif en 2011 mais on constate une moyenne élevée d'arrêts pour maladie ordinaire (MO)[14] , 37,76 jours par agent/an. L'installation de la plonge a fait l'objet d'un nouvel aménagement il y a quatre ans. Je constate **deux mondes parallèles**, le scolaire et le technique, qui se côtoient sans échange. Concernant les conditions environnementales, seul le facteur « bruit » à la plonge est à considérer sur 2h : 81dB(A) en moyenne arithmétique, 3 crêtes à 137dB(C).

L2 : ***Etablissement international*** *(équipe moyenne).* Trois niveaux d'enseignement, primaire, collège et lycée, sont regroupés sous une même autorité, sous la dépendance de quatre tutelles, région, département, municipalité et Ministère de l'Education Nationale. A cette

[13] AT : accident de travail.
[14] MO : maladie ordinaire.

complexité, il faut ajouter les représentations de onze pays, l'enseignement des langues relevant de conventions binationales avec les Etats, présents par le biais d'associations privées qui rémunèrent en partie les professeurs. Les groupes de parents d'élèves sont actifs dans l'organisation de manifestations culturelles. Cela signifie une **utilisation importante des locaux**. Bien qu'intégré dans la carte scolaire, cet établissement regroupe essentiellement des enfants voués à l'international. Je relève des plaintes et des actes d'élèves dénotant un manque de respect envers les agents. L'architecture contemporaine fait l'objet d'un contentieux depuis deux décennies en raison de malfaçons. On constate sur les lieux **un état de délabrement de certaines zones, un environnement difficile** : **choc thermique** entre couloirs et salles de classe (23°/24°) en hiver, chaleur en été. Les relevés réalisés donnent les valeurs suivantes :

- ✓ le 14/02/2012 : à 7h15, Ta : 1°5C, HR : 63,8%, à 9h25 : Ta : 4°2C, HR : 55,3%.
- ✓ Le 01/03/2012 (beau temps printanier) : Ta : 9°8C, HR : 55,5%. Les variations suivent le climat extérieur avec des valeurs proches, mais au courant d'air.

La situation en bord de fleuve aggrave les conditions, des pollens s'infiltrent à travers les nacots. Les matériaux de type béton brut, dont la rugosité est peu adaptée à un entretien quotidien accentuent la difficulté. Le taux d'accidents en 2011 est de 23,52%. On obtient une moyenne de 24,35 jours par agent/an pour les arrêts en maladie ordinaire.

L3 : Lycée d'enseignement professionnel en zone périurbaine sensible *(petite équipe).* Cet établissement présente des **prestations architecturales adaptées au confort des usagers et des agents** avec des couloirs vastes permettant l'utilisation de machines (auto-laveuses). La communauté éducative prend ici tout son sens : direction, encadrement, agents, professeurs et élèves maintiennent des **relations respectueuses, sans clivage flagrant** entre populations. On observe une convivialité entre certains professeurs et agents ; ces deux populations présentent une ancienneté élevée. La construction depuis trois ans d'une cuisine centrale destinée à plusieurs établissements oblige les agents à se déplacer dans un autre lycée distant d'environ 300m. On relève des chiffres d'absentéisme proches de L2 : 22,22% de l'effectif pour les accidents, et 27,7 jours d'arrêts par agent/an en maladie ordinaire.

L4 : Lycée d'enseignement général en cœur de ville d'une grande agglomération, datant du XIX^{ème} siècle *(grande équipe)*. Des matériaux anciens (pierre, plancher, vieux béton), la vétusté des locaux, **l'absence d'aménagement** (ascenseur, points d'eau, locaux techniques de rangement, inexistants) caractérisent la structure. Les six cours et les grandes coursives extérieures accentuent l'importance des distances, les contraintes temporelles et l'impact du froid le matin à 6h. Je constate l'absence d'une salle de repos indépendante.

Ce lycée reçoit 60% d'étudiants en classes préparatoires et se classe dans le peloton de tête très restreint des grands lycées. Des manifestations fréquentes dénotent une volonté du proviseur de s'ouvrir sur l'extérieur. Les agents sont sollicités pour les préparations et remises en état sans autres contacts avec les usagers, professeurs et élèves. En données brutes, le lycée concentre les atteintes les plus lourdes : les accidents concernent 72% de l'effectif, avec une moyenne de 70,77 jours par agent en raison de trois arrêts longue durée (LD). On obtient une moyenne de 19,93 jours par agent/an si l'on sort les accidents en arrêt de longue durée. Pour la maladie ordinaire, la moyenne est de 37,68 jours par agent/an.

L5 : Lycée agricole *petite équipe).* Sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture il se caractérise par une hétérogénéité de bâtiments, le château (pierre, bois au sol) et de **nombreux bâtis** plus récents, distants et dispersés autour et sur le flanc d'une colline. **Distances, relief et matériaux accentuent les charges d'entretien**. L'ouverture des classes sur l'extérieur aggrave les conditions de travail du matin (froid). Le type d'enseignement –agricole- a également des incidences. Les **contraintes d'hygiène et de propreté sont accentuées par le contact avec les animaux, avec la terre**, ce qui se répercute sur l'entretien des sols (classes, dortoirs), avec une population d'**internes à 100%.**

Le Ministère de l'Agriculture impose aux lycées agricoles des **missions hors champ scolaire**, ce qui explique la fréquence des manifestations dans cet établissement et certaines particularités, de type : location des dortoirs en l'absence des élèves, (weekends et vacances scolaires), augmentant ainsi la charge de travail pour les agents d'entretien, charge non évaluée pour les dotations.

Tableau 2 : caractéristiques d'environnement et de fonctionnement des cinq lycées

LYCEE	L1	L2	L3	L4	L5
Surface externat	22 664 m²	18 160 m²	9121	22 186 m²	11 996 m²
Surface internat	1 906 m²	0	0	1073 m²	4 105 m²
SURFACE NETTOYEE	**26 732 M²**	**18 160 M²**	**9 631 m²**	**24 655 m²**	**17 008 m²**
Spécificités		10 293 m² au froid (couloirs)	self distant, travaux depuis 3 ans	Ancien, escaliers, défaut aménagement	Château, distances entre bât, dénivelé
Elèves lycée 2010	**792**	**763**	**426**	**1763**	**355**
Repas internat soir/mat	180	0	50	270	300+
Repas 1/2 pension	**1123**	**0**	**164**	**1182 (rectorat), 1200 à 1500 (compteur)**	**464**
Internat	149	0	0	11 + 154 prépas	302

III.1.2 Les équipes au travail

Tableau 3 : caractéristiques de la population AEH dans les 5 lycées

LYCEE	L1	L2	L3	L4	L5
AEH (listing DRH)	21	17	9	25	10
EFFECTIF AEH EN ACTIVITE	20 +/- 2 tit	14	9	22	11 (2 restau)
âge moyen global	44,25	44	44,55	48,68	48,72
ancienneté (années)	**6,5**	**5,5**	**10**	**8,31**	**9,27**
titulaires	16	11	8	21	9
contractuels	2	5	1	5	1
temps partiel	4	9	4	4	4

L'âge moyen se situe pour les cinq lycées dans la tranche 44/49 ans. L'ancienneté varie entre établissements. On constate pour L2, une faible ancienneté, un pourcentage plus élevé de contractuels (29,41%) et de titulaires à temps partiel (47%). Il semble que dans cet établissement, la corrélation entre ces valeurs dénote une difficulté à « tenir »le poste.

III.1.3 Différences signifiantes dans l'organisation des équipes et des missions.

Le tableau ci-dessous présente **les organisations horaires du travail.** On constate des différences importantes dont les impacts sont à considérés dans les analyses d'activité.

L2 a externalisé son service de restauration. Les agents assument donc exclusivement des tâches d'entretien des locaux, excepté quelques remplacements à l'accueil.
L5 a fait le choix d'équipes dédiées, l'une dite « ménage », l'autre dite « cuisine ». Dans les trois autres lycées, l'activité est polyvalente et rythmée par les temps de la restauration collective

Tableau 4 : les organisations locales du travail

ETABLISSEMENTS	L1	L2	L3	L4	L5
Typologie d'établissement	Internat	External (restaurat° externalisée)	External	Internat	Internat (équipes dédiées)
Horaires matin	6h/15h	6h30/15h15	6h/14h30	6h/14h30	6h/15h (Net.) 7h/15h (Restau.)
Horaires soir	11h45/20h	10h/19h	-	11h45/20h15	(Restau.) 12h/20h30
Orga. horaire tournante	non	oui	non	non	Oui restau
Orga. tournante tâches	Oui plonge	non	Oui (cycle 3 semaines/4)	Oui service&plonge	non
Polyvalence nettoy/restau°	oui	non	oui	oui	non
Sectorisation	oui	oui	oui	oui	oui
Binômes	non	Oui partiel	non	1 seul	Oui partiel
Temps du repas	45'	45'	45'	30'	45'
Salle de repos	oui	oui	oui	non	oui

Particularité des équipes du soir : l'effectif est restreint, et la plage horaire réduite de 43%(L1), 47% (L4), 58% (L5). Quand il y a une restauration du soir, les agents assurent deux services. Si l'organisation favorise une alternance -le service à midi et la plonge le soir ou inversement- le nombre des absents, sur des effectifs réduits le soir, ne permet pas toujours ce roulement.

III.1.4 Des équipes peu intégrées dans les communautés éducatives.

Tableau 5 : coopérations observées (chiffres en colonnes : nombre de lycées)

RELATIONS OBSERVEES	NON	OUI
Avec les enseignants	4	1
Avec la direction	3 (sf 2/3 réunions)	2 (proximité)
Avec la vie scolaire, CPE/surveillants	3	2
Avec les élèves	4	1
Avec le personnel de cuisine	1 (nc)	4
Informations disponibles sur l'utilisation des classes	3	2 (affichage)

L'intégration des agents dans la communauté éducative et scolaire n'est pas égale d'un lycée à l'autre.

Ces disparités ont une incidence sur les capacités de l'agent à gérer, planifier, anticiper.

Un seul lycée (LEP) cultive des relations inter-communautés.

III.2 L'ABSENCE D'UNE PRESCRIPTION QUALITE.

Le plan Qualité pour la restauration collective en Rhône Alpes pointe l'importance de l'activité en cuisine. Cette valorisation bienvenue dévalorise de fait les activités de nettoyage pour lesquelles aucune démarche Qualité n'est mise en réflexion. La prescription du travail se perpétue de manière orale ; la fiche de poste elle-même est construite sur le format d'une fiche-emploi, sans précision, dans le but d'assouplir la gestion des personnels.

La gestion à effectif constant complique l'organisation des moyens. La démarche Qualité en restauration, visant le maintien du niveau de service souhaité, bénéficie de procédures de remplacement à 100% en cas d'absence. La restauration étant prioritaire, elle est privilégiée au détriment des équipes de nettoyage. L'impact de ces procédures sera constaté dans les quatre lycées avec restauration interne. Dans le lycée fonctionnant en équipes dédiées, le transfert d'un agent en cuisine crée un déficit permanent, non compensé pour l'équipe d'entretien. Ailleurs, un AEH est localement détaché sur un poste permanent de magasinage. Dans les lycées avec polyvalence, le déplacement de l'agent se fait au coup par coup, sans anticipation, dans l'instant.

L'AEH constitue une variable d'ajustement pour la restauration, ce qui soustrait des agents aux équipes d'entretien.

III.3 SITUATIONS CRITIQUES POUR LES EQUIPES ET L'ENCADREMENT.

En raison de mon incompréhension des écarts entre les chiffres des effectifs qui me sont transmis à la région et ceux que me donne l'encadrement dans les lycées, je procède au calcul détaillé de tous les facteurs qui ont un impact sur les équipes au travail. Dans ce processus de soustraction, certains critères sont induits par la région, d'autres par l'organisation locale, en fonction des priorités.

III.3.1 Du théorique au réel : des écarts pénalisants.

Le mode de calcul pour la dotation d'effectif définit un nombre d'agents par lycée. Quelques éléments de pondération sont apportés dans des cas de fortes particularités environnementales ou structurelles. Face à la variabilité entre établissements que nous avons identifiée au § III.1.1, il n'y a pas de procédure d'adaptation au plus juste des besoins ; les attributions de poste sont calculées à partir d'une procédure standard. Ce point est déterminant dans les situations de travail des agents.

Tableau 6 : de la dotation à l'effectif réel dans le travail

	L1	L2	L3	L4	L5
Dotation	21	17	11	26	13
Réel	16 T+2C+2S	8T+6C	9T+1C (50%)	22 T+4C	8T+1C+3S
A.L.D.		?	-1	-3 (abs LD)	-
½ TT ou 50%	1 (-0,5 ETP)	2 (-1 ETP)	-0,5 ETP	2 (-1ETP)	-
T.Partiel	4 (-0,8ETP)	6(-1,3ETP)	4 (-0,8ETP)	3 (-0,6ETP)	4 (-0,8ETP)
Transféré				1	
Autre	+/- 2 Tit.R.				0,5 ETP
Agents/ poste	**20**	**14**	**9**	**22**	**11**
ETP en poste	**18,7 à 20,7 (+/-2)**	**11,7**	**8,7**	**20,4**	**10,2**
Ecart dotation / ETP au poste	**2,3 à 0,3**	**5,3**	**2,3**	**5,60**	**4,3**
Ecart (%)	**10,95% à 1,43%**	**31,17%**	**20,90%**	**21,53%**	**33,07%**

Illustration avec le cas d'un grand lycée « en tension ».

En partant de la dotation région, soit 26 agents, on considère les différents facteurs ayant un impact sur l'équipe. Un agent est à soustraire car détaché au magasinage, il n'intervient pas sur les activités AEH proprement dites (26 – 1 = 25 ETP[15]). Trois agents sont en arrêt permanent (Longue Maladie ou AT), soit 25 – 3 = 22 ETP qui correspondent aux personnes réellement en poste. Poursuivons : trois travaillent à temps partiel (80%) et deux sont en mi-temps thérapeutique en 2011, avec aménagement de poste, soit (3 x 20%) + (2 x 50%) = 1,6 ETP à soustraire, soit 22 – 1,6 = 20,40 ETP pour 22 agents dans l'équipe. On aboutit à une restriction d'effectif de 5,6 ETP par rapport à la dotation région.

Je constate dans la situation courante de fonctionnement, une **perte d'effectif de 21,53% constants** par rapport aux données régionales. Je précise que ces chiffres n'incluent pas les arrêts de travail qui entrent dans les chiffres de l'absentéisme.

[15] [15] ETP : Equivalent Temps Plein.

Mais l'effectif était déjà réduit de 4 mi-temps (2 ETP) par rapport à ce qu'il était avant la décentralisation. Lorsqu'il y a eu la scission du collège et du lycée, les négociations entre le conseil général et le conseil régional ont abouti à cette perte qui devait être par la suite compensée. Les promesses de renfort n'ont pas été suivies d'effet. Le système de travail s'est d'autant plus tendu que la séparation collège/lycée n'est pas effective à la restauration, les collégiens étant toujours nourris au self du lycée. Ce déficit peut expliquer que certains secteurs autrefois couverts par deux agents soient maintenant assumés par un seul agent. Pour un même service, un même nombre de repas, et les mêmes surfaces à nettoyer, l'équipe dans ce lycée se trouve en déficit permanent de ressources.

III.3.2 La réalité de l'absence au quotidien.

Pour comprendre la réalité des ressources collectives au travail, il convient de compléter l'analyse des écarts constatés précédemment, par l'étude des absences au quotidien. Les indicateurs de l'absentéisme ne donnent pas la vision de ce qui se joue concrètement dans le quotidien des situations de travail. Je précise que l'analyse du cumul d'absences vise avant tout à donner **une photographie des effectifs réellement en poste au jour le jour** pour assurer le service. Ces résultats s'avèrent un point d'argumentation fondamental auprès des services de gestion des personnels, qui sera ensuite mis en corrélation avec les analyses d'activité.
Le responsable informatique du service paie/RH met au point un outil pour répondre à ma demande, mais cela nécessite des manipulations informatiques trop lourdes pour être perpétuées. Au regard de l'intérêt que suscitent ces données, certains souhaitent que le service se dote de moyens pour cette lecture au fil de l'eau.

On découvre à l'analyse de ces chiffres que **les équipes fonctionnent en sous-effectif chronique dans les grands lycées**. L'étude des absences cumulées chaque jour depuis la rentrée 2011-2012, soit sur les six premiers mois de l'année scolaire, éclaire cette situation de dégradation. Pour exemple, dans un des grands lycées, en janvier et février 2012, les équipes matin et soir ont assuré l'ensemble du service d'entretien et de restauration pour une moyenne de 1400 élèves à midi et 270 le soir, avec 7 à 9 absences par jour pendant ces deux mois (- 27% à - 35%), et cela après deux mois consécutifs avec 6 à 7 agents absents par jour (-23% à - 27%).

De la rentrée 2011 à fin février 2012, soit sur six mois pleins, les grandes équipes ne connaissent pas le travail à effectif complet (les absences se situent entre 10% et 35%). Il convient de préciser que dans les chiffres ci-dessous, ne sont pas pris en compte les journées d'absence pour formation, car elles font l'objet d'un traitement différent par le service paye. Ces journées d'absence sont à ajouter aux résultats.

Tableau 7 : les chiffres de l'absence, au quotidien

Lycées Septembre/fin février (6 mois)	**L1**	**L2**	**L3**	**L4**	**L5**
Effectif réel	20	14	9	22	9 & 2
Variation des absences (nombre agents)	**1 à 8**	**1 à 6**	**0 à 3**	**4 à 9**	**0 à 2**
Nombre de jours à effectif complet	**7**	**0**	**74**	**0**	**144**
Effectif réduit de 10 à 20%	**68,10%** (126 jrs)	**62,16%** (115 jrs)	**46,88%** (90jrs)	**65,40%** (121jrs)	**20,83%** (40jrs)
Effectif réduit > 20%	**31,89%** (59jrs)	**22,16%** (41jrs)	**14,58%** (28jrs)	**25,40%** (47jrs)	**4,16%** (8jrs)

Les données au jour le jour permettent d'éclairer l'état opérationnel des équipes et les **difficultés de planification qu'il en résulte pour les encadrants**. Le maintien de la qualité devient complexe quand agents et hiérarchie perdent leur capacité d'anticipation et de régulation. **L'absence s'inscrit comme un dysfonctionnement structurel**.
On constate des **situations dégradées sur des périodes longues**. Les effets s'en font sentir sur toute la durée de l'absence. Après la carence des quinze premiers jours et les trois mois à 50%, quand le remplacement est considéré à temps plein, on note encore un déficit de cinq à huit heures par semaine pour le poste remplacé, en raison des horaires hebdomadaires plafonnés à 35h pour les contractuels, alors que les titulaires travaillent entre 40 et 43 heures par semaine, lissés sur l'année pour absorber les congés scolaires.

L'intensification du travail vécu par les agents est unanimement pointée. Nous aborderons concrètement ces situations en tension dans les observations de l'activité. Le **système s'autoalimente en boucle**. Il y a des seuils critiques qu'il est primordial de prendre en compte, tant pour la santé que pour la qualité à maintenir.

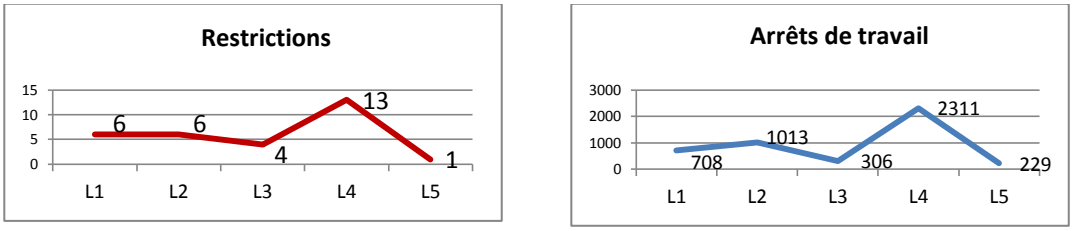
III.3.3 La situation médicale reconnue

On constate dans le tableau ci-dessous, une variabilité importante des pourcentages d'agents en inaptitude, d'un lycée à l'autre (de 9% à 59%). L4 concentre les taux les plus élevés, 59% des agents sont atteints par près de 3 restrictions chacun. Ce constat médical est à croiser avec la typologie du lycée, grand, ancien, non aménagé, pas d'ascenseur, âge moyen : 49 ans, clivage des populations, surveillance hiérarchique avec temps de repos sous contrôle.

Tableau 8 : nombre de restrictions, nombre d'agents en inaptitude, par lycée

Etablissements	Agents en activité	Restrictions		% agents avec restrictions
		Nombre agents	Nombre restrictions	
1	19,5	6	10	31%
2	14	6	9	43%
3	9	4	10	45%
4	22	13	36	59%
5	12	1 (MP)	2	9%
TOTAL	88			

Les troubles à l'origine des restrictions, principalement des pathologies du rachis et des membres supérieurs, lorsqu'ils ne font pas l'objet d'un aménagement de poste, autorisent alors un traitement opportuniste par l'agent-chef ou l'agent lui-même : « *la douleur, oui, mais il faut bien faire le travail* ! ». Jusqu'à quel point ces troubles difficiles à mesurer alimentent-ils les chiffres d'arrêts pour maladie ordinaire ?



Figures 0-2 : courbe des restrictions et courbe des arrêts de travail.
Le parallélisme entre les 2 courbes autorise à les mettre en lien.

III.3.4 Le temps partiel, une ressource pour se protéger

On a constaté avec les courbes ci-dessus, une corrélation entre le nombre de restrictions médicales et le nombre de jours d'arrêts de travail pour AT ou maladie ordinaire.
Le nombre d'agents en temps partiel est un **autre indicateur de situations pathogènes**. En effet, les 20% de temps récupérés sont principalement répartis sur la semaine pour diminuer la durée journalière du travail. La situation de L2 est la plus flagrante (Tableau 10), mais trois lycées sur cinq présentent une pratique du temps partiel pour se protéger, malgré des niveaux de salaire peu élevés.

Tableau 9 : pourcentage d'agents en temps partiel

	1	2	3	4	5
Age moyen	**42**	**45**	**44**	**48**	**48,73**
Ancienneté	**7,32**	**7,67**	**10**	**9,23**	**9,37**
Total effectif en poste	20	14	9	22	11
Nombre temps partiel	4	9	4	4	4
% Temps partiel	**20%**	**60%**	**40%**	**16%**	**41,66%**

III.4 L'APPROCHE SUBJECTIVE DE LA SANTE : TMS ET FACTEURS PSYCHIQUES

III.4.1 Questionnaire en entretiens : cadrage et mise en œuvre (*cf.* annexe 1) :

Retenu par le groupe de travail, le questionnaire INRS-TMS-MS comprend 127 questions ; nous en conservons 117, correspondant aux quatre chapitres suivants :

1. Troubles musculo-squelettiques
2. Stress
3. Facteurs psychosociaux
4. Vécu du travail

Les questions portant sur l'activité informatique sont éliminées car non pertinentes dans ce cas. Neuf autres questions sont ajoutées sous la forme d'un *addendum* (*cf.* annexe 1), permettant de préciser certaines sollicitations physiques, des ressentis en termes de pénibilité et de reconnaissance. Une question ouverte sur des propositions d'amélioration élargies aux situations de travail est posée en finalité. Ce sont donc des entretiens dirigés, semi-ouverts dans une première phase, que je souhaite ouvrir à l'expression des agents à la fin du questionnaire, afin de qualifier certains éléments de réponse, hors quantification. Ces temps de parole fournissent des verbatim importants.

Les modalités de calcul des scores :
L'évaluation des douleurs est obtenu par le **calcul d'un score « intensité + fréquence »** pour chaque segment des membres supérieurs et pour trois localisations du rachis. Le membre supérieur inclut le cou, l'épaule, le coude, le poignet-main, ce qui permet le repérage de douleurs à plusieurs articulations. Les scores sont classés en cinq niveaux.

Conditions de la collecte des données : 73 agents répondent au questionnaire en face à face, de fin janvier au 15 mars 2012, soit 83% de la population listée par la DRH. Le médecin collabore en organisant ses visites pour 11 agents. J'assume les 62 entretiens restants, ce qui me

permet de recueillir des données qualitatives et de mettre en place mon positionnement pour les observations à venir.

Restitution des résultats : à l'issue du traitement, je présente les résultats et remets un document d'analyse quantitative et qualitative sur les cinq lycées (*cf*. annexe 2) lors du groupe de travail du 5 avril 2012, groupe élargi avec le retour du chef de projet et l'arrivée d'une gestionnaire d'un lycée du panel.

III.4.2 Les douleurs, un constat alarmant

(1) Les troubles musculo-squelettiques : A partir des douleurs exprimées par les agents, un tableau des pourcentages d'atteintes péri-articulaires par segment corporel est dressé pour chaque lycée, dont je donne ci-dessous un résumé succinct.

Tableau 10 : résultats : les douleurs des membres supérieurs et du dos

Lycées	**MSD**	Douleur intense	**MSG**	Douleur intense	**Haut du dos**	Douleur intense	**Bas du dos**	Douleur intense
L1	55%	20%	40%	10%	45%	25%	70%	55%
L2	78%	29%	58%	15%	58%	15%	79%	36%
L3	100%	45%	78%	56%	34%	34%	100%	100%
L4	53%	37%	53%	16%	37%	32%	48%	37%
L5	64%	37%	28%	19%	28%	19%	73%	46%

Localisations présentant les taux les plus élevés, incluses dans les valeurs de MSG[16], MSD[17]:

- **pour les membres supérieurs :**
  - ✓ Les épaules : de 28% à 45%
  - ✓ Les poignets : de 40% à 89%
- **pour le rachis :** la zone lombaire, caractérisée par un niveau d'atteinte, de 48% pour L4, à 100% des agents à L3. Des douleurs intenses sont fréquemment évoquées. Un tiers des agents se plaint de douleurs du dos.

La double atteinte des membres « MSD + MSG » concerne 28 agents, soit **38,35% de la population observée,** par compensation, illustrée ici par l'exemple de cette droitière (extension de l'épaule).



Photo 1 : compensation

III.4.3 Des plaintes récurrentes à fortes composantes psychosociales.

(2) Les signes physiques du stress : En ce qui concerne les symptômes évalués, cardio-vasculaires, gastro-intestinaux, angoisse, anxiété, la situation est variable d'un lycée à l'autre.

L1 : Niveau faible, sauf pour 2 agents (25% d'agents dont 10% à un niveau élevé).

L2 : Niveau élevé, 8 agents sur 14 évoquent des symptômes, soit 57% de l'équipe AEH. Ils attribuent ce stress à la complexité de l'environnement cumulé à des inégalités dans le management.

L3 : Niveau élevé également, proche de la moitié des agents (47%), mais la raison en

[16] MSG : Membre Supérieur Gauche.
[17] MSD : Membre Supérieur Droit.

est attribuée à des conflits interpersonnels anciens au sein de l'équipe. La hiérarchie et l'établissement ne sont pas mis en cause.

L4 : **79% des agents expriment des symptômes du stress**, dont 47% à un niveau élevé. Ils l'expliquent par les conditions de travail, bâtiments, pression du management, rythmes intenses et charge de travail élevée due aux absences.

L5 : Niveau moyen; 37% évoquent des symptômes mais à valeurs basses : « un peu ».

(3) Les facteurs psychosociaux, 9 items évalués :

(Plus les valeurs sont élevées, plus la perception de l'agent est négative, excepté l'attention dans le travail ; dans ce cas les valeurs hautes sont positives).

Tableau 11 : résultats : les facteurs psychosociaux

Lycées	Charge gle W[18]	Charge W actu.	Pression W	Attent° W	Ctrl W	Absence Particip°	Absence soutien social hiérarc.	Absence soutien social collèg.	Avenir du poste
L1	45%	45%	10%	60%	45%	70%	55%	15%	25%
L2	22%	50%	15%	29%	36%	72%	50%	15%	22%
L3	67%	56%	12%	45%	45%	56%	0%	56%	0%
L4	64%	53%	16%	37%	79%	79%	32%	16%	0%
L5	64%	55%	0%	28%	64%	82%	28%	0%	0%

Les plaintes portent majoritairement sur l'absence de participation des agents dans leur univers professionnel (décisions qui les concernent, vie du lycée) : 71,8% en moyenne. Seuls les agents de L3 expriment un avis plus favorable (56%), qu'ils expliquent par le management intégrateur pratiqué par la direction. Le contrôle exercé par la hiérarchie est ressenti négativement dans deux lycées mais pour des raisons différentes, ce qui questionne la relation entre le management et les agents : le sur-contrôle dans un cas, la délégation des arbitrages dans l'autre. Dans quatre lycées sur cinq, la charge de travail fait l'objet d'un ressenti négatif.

(4) Le vécu du travail :

- **Les perceptions positives sur le travail** (valeurs sur une échelle de notation de 1 à 10) concernent principalement :
  - ✓l'intérêt pour le travail dans les 5 lycées,
  - ✓les contraintes de temps, jugées acceptables (valeurs basses) à L1, L2, L3.
- **Les perceptions négatives sur le travail** (valeurs supérieures à 5 sur une échelle de notation de 1 à 10) portent essentiellement sur les quatre items du tableau :

Tableau 12 : résultats : les ressentis sur le travail

Lycées	Gestes répétitifs	Force musculaire	Cadence	Fatigue musculaire ressentie
L1	100%	60%	60%	60%
L2	100%	50%	50%	43%
L3	100%	67%	89%	100%
L4	100%	85%	53%	82%
L5	100%	64%	100%	73%

[18] W : signifie « travail » (Work).

- ✓ La perception négative sur **les contraintes de temps** est relevée dans 2 lycées (L4, L5). Ce résultat sera conforté par les analyses d'activité dans les lycées où l'on observe des situations sous contraintes sans recours possible pour faire face.

- **La question de la place et de la reconnaissance :**

A la question 125 : *« Sur une échelle de 1 à 10, quelle place vous donnez-vous au sein du lycée, à travers votre poste ? »*, les agents ayant répondu entre 5 et 10 valorisent l'importance de leur mission et de leur rôle. Les pourcentages reportés ci-dessous révèlent l'image positive qu'ils attribuent à leur travail.

A l'inverse, pour la question 124, *« Vous sentez-vous reconnu (e) dans votre travail par votre entourage professionnel ? »*, plus les valeurs sont élevées, plus elles expriment un sentiment de non reconnaissance.

Tableau 13 : résultats : la perception de la place et de la reconnaissance

Lycées	La place au sein du lycée Valeur >5	La NON reconnaissance			
		Par la hiérarchie	Par les collègues	Par les élèves	Par les professeurs
L1	80%	40%	5%	70%	65%
L2	79%	79%	22%	72%	36%
L3	67%	12%	56%	34%	12%
L4	79%	37%	43%	64%	74%
L5	73%	82%	55%	82%	64%

Les réponses obtenues pour ces deux valeurs, en s'opposant, accentuent le **déficit de reconnaissance pour une mission dont les agents ressentent son importance** dans le fonctionnement de l'établissement.

III.4.4 Les apports du questionnaire

On découvre à l'analyse des résultats **un niveau élevé de troubles musculo-squelettiques exprimés**, qu'ils soient infra-pathologiques ou avérés. Les douleurs touchent **70% des membres droits (MSD), 51,4% des membres gauches (MSG), 74% des agents dans la zone lombaire,** bien qu'une seule maladie professionnelle soit déclarée. **L'insuffisance de soutien par la hiérarchie**, **l'absence de structure de participation**, sont vécus comme un manque de considération et de reconnaissance.
Je m'interroge sur certains résultats surprenants issus du questionnaire Pour exemple : alors que L4 présente un environnement difficile, des taux de restrictions et d'absences élevés avec un sous effectif chronique et des plaintes liées aux cadences, les douleurs déclarées sont les plus basses pour le membre droit et le rachis.

III.5 DES PREMIERS CONSTATS AUX ANALYSES DE L'ACTIVITE

III.5.1 Pré-diagnostic

Il ressort des premières observations ***une grande variabilité entre établissements*** qui nécessite pour toute décision l'analyse locale des conditions de travail. A ce jour, les procédures régionales, même bienveillantes et volontaires, comportent le risque de produire des effets contre-productifs si elles ne répondent pas aux besoins spécifiques des lycées.

Des différences majeures portant sur le management des équipes, le construit social, les niveaux d'absences, sont des éléments déterminants à prendre en compte dans leur singularité pour toute analyse visant l'organisation du travail, les dotations de matériels et de postes. Pour faire face, les agents mettent en place des stratégies, mobilisent des ressources. Ces efforts méconnus renforcent le sentiment de non reconnaissance avec des impacts psychologiques qui interfèrent avec les contraintes physiques.

Il s'en dégage ***des constantes articulées autour d'une même contrainte « temps »***, aggravée par la ***baisse d'effectif*** ou ***l'ajout de tâches supplémentaires non planifiées***. Une phase de travail concentre ces difficultés au quotidien dans les cinq lycées.

1) ***La plage horaire « 6h/8h »*** : elle constitue un temps fort, sous contrainte temporelle (« *l'angoisse de la sonnerie* »), intensifiée par les absences. Les activités de restauration étant privilégiées en cas d'absences, l'agent d'entretien devra adapter ses modes opératoires pour faire face à un secteur amplifié. Ses possibilités de réguler le travail dépendent de plusieurs facteurs liés à l'organisation. L'absence d'une réflexion collective sur la dégradation du service déplace la responsabilité vers l'agent et son manager direct ; jusqu'où cette dégradation peut-elle être consentie par l'employeur ?

   La notion de **« *service dégradé* »** doit être interrogée au-delà d'une variation sémantique par l'ensemble des acteurs du travail car il se joue là des enjeux d'avenir : un état psychosocial avec des impacts sur la santé, une possible régression de la qualité de l'entretien des lycées. On peut s'attendre à un désengagement lorsque les régulations ne sont plus maîtrisables, qui peut conduire à une migration des pratiques d'hygiène.

   Les agents-chefs doivent assumer la contradiction : assurer une organisation planifiée du travail avec des remaniements au jour le jour, par demi-journées ou à l'heure, au croisement de deux autorités et de logiques parfois opposées. C'est leur capacité d'action qui est engagée et doit être réfléchie. La question doit être posée sur le plan de l'organisation et des procédures.

2) ***Deuxième période observée : La plonge du soir,*** lorsqu'elle existe, présente une intensification du travail, liée à la **réduction cumulée de l'effectif et de la plage horaire.** La convergence des deux critères accélère les rythmes du travail et met en cause la qualité.

III.5.2 Hypothèses.

Hypothèse 1

La gestion actuelle met le système de travail en tension, l'absence générant de l'absence en boucle. En partant de ce postulat, on peut avancer l'hypothèse que la **politique de remplacement définie pour les AEH induit la perte des possibilités de régulation pour l'encadrement et pour les agents**, entraînant une situation pathogène nourrie des tentatives individuelles pour « faire face » au service. On peut envisager un impact négatif de cette procédure sur la fatigue et les douleurs, par conséquent sur les arrêts de travail, avec à terme, une augmentation prévisible des inaptitudes et des reclassements.

Hypothèse 2

De l'isolement au travail distribué : La qualité est questionnée par cette gestion organisationnelle. Les agents y répondent par des stratégies cognitives, en mobilisant des ressources telles que la coopération. Non instituées, opportunistes, les coopérations ne permettent pas les anticipations favorables à une distribution du travail. *A contrario*, quand elles sont instituées, intégrées par les agents, on avance l'idée d'une meilleure qualité du service, d'une meilleure productivité grâce à un accroissement du pouvoir d'agir, protecteur pour la santé.

Hypothèse 3

L'absence d'espace et de temps collectif pour « parler » le métier : en l'absence d'expression collective sur le métier, les équipes peinent à constituer un collectif où se débattent les règles et les ressources dans le travail. Les agents engagent des efforts individuels non perçus par l'employeur distant, mis sous silence en local.

Sans une structure participative instituée et réglée, ils forment un corps social sans voix où le **déni de la dimension collective et professionnelle nie par là-même la relation à l'environnement et la co-action avec les usagers.**

III.5.3 Protocole.

La variabilité entre établissements, cumulée aux absences et à la temporalité scolaire ne permettront pas de maintenir un protocole unique pour des comparaisons point par point. Ces difficultés à respecter un protocole préétabli démontrent la complexité de gestion des équipes.

- **Objectifs** : Le but des observations ne consiste pas à démontrer la nature de ce métier, dont tout un chacun s'accorde à reconnaître sa pénibilité physique et ses caractéristiques sociales. Je m'attacherai plus particulièrement à comprendre ce qui alimente ce phénomène pathogène en boucle «…TMS/absence/TMS/absence… », à identifier ce qui fait obstacle à la protection de soi, aux ressources que l'agent mobilise grâce à son expérience et ce qu'il advient lorsque ses marges de manœuvre s'amenuisent ou disparaissent. Le passage de la dimension micro de l'activité au plan macro nécessite de se concentrer sur **des lignes de force transversales aux établissements, mais sans nier la singularité contextuelle**. L'objectif est de cerner les interactions entre santé et qualité à prendre en compte comme axe central de la prévention.

  - **Observables :** Travail isolé et en binôme, différences observées dans l'activité, entre :
    - ✓ les types de tâches, leur durée, leur fréquence,
    - ✓ les abandons de tâches,
    - ✓ les modes opératoires liés à l'expérience, à la situation, à l'ancienneté,
    - ✓ les stratégies, les buts et intentions.
  - Les sollicitations physiques liées aux différentes activités : gestes et postures dans le nettoyage et la plonge : valider ou invalider les représentations.
  - Les coopérations, instituées, régulières informelles, opportunistes : leurs effets.

- **Dix sept observations systématiques** sont réalisées dans les cinq lycées, quatorze sur des cycles entiers d'activité. Des extraits de neuf observations formeront le support de l'analyse. Trois observations partielles sont réalisées sur des postes particulièrement exposés, la grosse plonge, le magasinage, mais ne seront pas produites dans ce document.

- **Mes outils d'observation** : j'utilise le papier-crayon, des séquences vidéo, que je complète, pour certaines situations, par des relevés de fréquence cardiaque, des prises de mesure concernant les environnements de travail, la température ou le bruit. Des verbatim sont relevés et des auto-confrontations ont été réalisées dans quatre situations.

IV. CONTRAINTES ET RESSOURCES DANS L'ACTIVITE DES AEH

IV.1 L'ISOLEMENT DE LA PLAGE HORAIRE « 6/8H ».

Dès la rentrée de septembre, des plannings sont mis en place, avec attribution à chaque agent d'un secteur dont il est responsable pour l'année scolaire. Le nettoyage est donc personnalisé et peut faire l'objet de retours sur la qualité du service de la part des usagers. Ce point est à considérer.

IV.1.1 L'expérience fragilisée par des marges de manœuvre insuffisantes.

Analyse d'activité 1 (*cf.* annexe 3) : L'observation porte sur l'activité d'un agent de 49 ans, titulaire expérimentée, ancienne dans le métier (31 ans) mais jeune dans le poste (2 mois), **seule sur son secteur**. Arrivée à 6h, l'agent traverse le lycée et se dirige vers le local technique en étage, pour préparer son matériel. Le temps de déplacement, 10' pour atteindre son secteur en raison des distances et des escaliers, aggrave la contrainte temporelle.



Photo 2 : absence d'équipement professionnel

Plusieurs salles sont inaccessibles avec le chariot, ce qui oblige l'agent à porter le matériel, à multiplier les aller et venues et les ports de charge à partir des points d'eau.

6h / 14h30	
Nettoyage classes	2h
Pause	20'
Nettoyage autre surface	2h40
Repas	30'
Restauration : plonge/service	3h

Extrait de la chronique d'activité 1bis, cycle entier sur la journée : va-et-vient pour gérer le matériel

	Transporte son matériel (seaux balais) en avance: anticipe l'action à venir	déplacement Organise	Se déplace- porte
7H28'50	Lave tables	Nettoie lavette	Rotation bras
7H31'30	Intercale lavage petit tableau sur pied	Nettoie lavette	Rotation bras
7H33	Transporte seau dans C8	déplacement	Se déplace- porte
	Repart prendre ses balais	déplacement	Se déplace- porte
	revient	déplacement	Se déplace
7H34'44	Vide poubelle – trie bouts de craie		
7H35'20	Transporte seaux en avant de la salle	Déplacement – organise	Se déplace- porte
7H36	Cherche clés – ouvre porte		
	Descend 3 nouvelles marches	déplacement	Monte /Descend /porte
7H36'40	range	Manutention chaises	Manutention mobilier
7H37'58	Ferme 2ème		
7H38'47	Monte 3 marches	déplacement	marche
	Revient dans C8	déplacement	marche
7H39'14	Lave tableau	Nettoie lavette	Rotation bras en l'air
7H40'25	Balaie	Nettoie sols	MSD/G en mvt de 8
7H41'40	Porte seaux balais dans C7	déplacement	Marche - porte
7H42'08	Prend seau rouge et poubelle à côté	Déplacement	Manutention
7H42'12	Lave tables	Nettoie lavette	Rotation bras
7H47'10	Balayage à plat	Nettoie sols humide	MSD/G en mvt de 8
7H50	Revient en C7	déplacement	marche
	Sort seau rouge	déplacement	Marche - porte
	Repart prendre seau bleu + balais	déplacement	Marche – porte
7H51	Repart balayer en C7	déplacement	marche
7H53'10	Fin balayage		



Photos 3 : bâti ancien, port de charge

Des moyens professionnels appropriés font défaut dans ce bâtiment.



Les postures sont pénalisantes : **inclinaison du buste >60°** pour le lavage des tables (24'32), flexions avec torsion dorso-lombaire pour les sanitaires.
Sur 2h, on observe des **mouvements circulaires répétitifs du bras droit** pendant 32'16 (lavage tables + tableaux) dont 7'44 avec bras en hauteur. Cumulé au port de matériels pendant 20'17, on obtient une sollicitation du bras droit de 52'33, sans compter la gestuelle de rotation dans le balayage à plat, dit « en 8 », pendant 24'24.



Photo 4 : contraintes posturales



Le traitement de la chronique 1, figure 3, est réalisé avec ACTOGRAM 2, logiciel qui permet de produire des statistiques utiles dans l'analyse détaillée des tâches, leur durée, leur enchaînement.
La zone verte du graphe (Figure 2, p31) permet de visualiser les temps d'organisation sur 2h.
On obtient une répartition des durées pour chaque observable : les activités de nettoyage proprement dites totalisent 58'15 (57'+1'15).

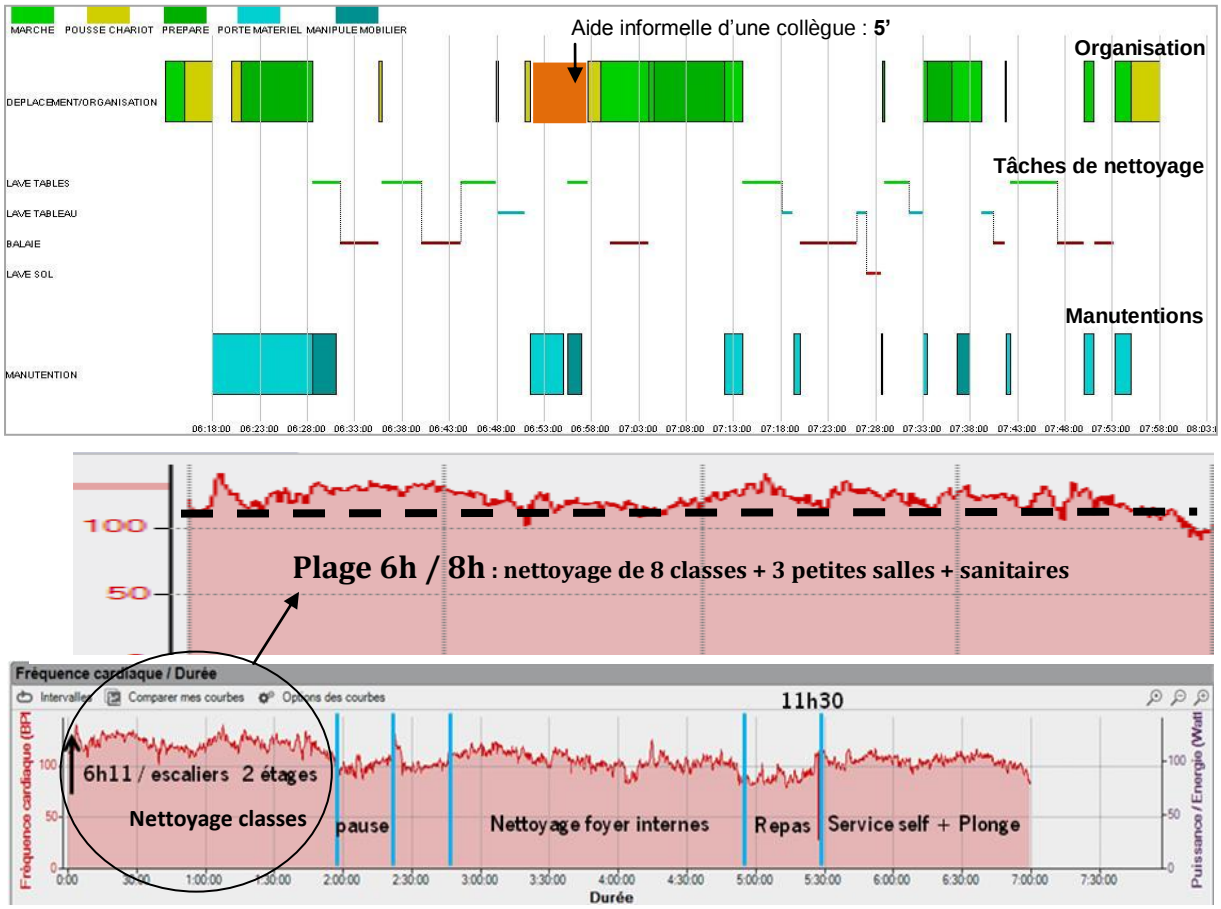
L'agent consacre 1h03'24'' à organiser son activité, ce qui représente 53% de la plage horaire, accentuant de fait les contraintes physiques dans le nettoyage.

TACHES	AGENT SEUL		DUREE TOTALE
	Durée	Occurrence	
Organise *			**1h03'24''**
Lavage tables	24'32	7	**57' + 1'15** pour 8 salles + 3 petites salles+sanit.
Lavage tableaux	7'44	5	
Balayage	24'24	7	
Lavage des sols	1'35	1	

* **L'organisation** se décompose ainsi :

Action	Durée	Occurrences
Marche	16'39	11
Pousse chariot	9'24	7
Porte matériel	20'17	9
Prépare seaux	17'04	4

Figure 0-3 : chronique 1, entretien des classes, 6/8h, seule



Relevé cardiaque sur un cycle entier de travail (8h)

L'impact de ce temps de préparation sur la charge de travail et le ressenti de « mauvais boulot » : En situation de service minimum, l'agent applique la prescription orale de la région pour les situations dégradées, elle vide les poubelles et lave les tableaux, ramasse les papiers à la main, balaie si la saleté est visible et le temps suffisant. Je note que cette « situation dégradée » est ordinaire dans ce lycée : avec quatre absents ce jour-là, on est dans le quotidien courant de l'équipe. Le lavage des sols est abandonné au profit du lavage des tables.

Ce choix relève d'un objectif clairement énoncé par l'agent : en raison de l'incitation que représente une table avec graffitis pour les élèves, elle maintient la propreté des tables pour **éviter des dérives qui alourdiraient sa charge de travail**. On observe là des **savoir-faire de prudence** tels que Damien Cru[19] les énoncent : son expérience (échelon 11) lui permet de se projeter sur le long terme, elle anticipe les difficultés à venir en régulant ses choix, dans ce cas le contrôle du comportement des lycéens.

Mais sur ce secteur dont on me dit qu'il était autrefois assumé par deux personnes, **l'agent ne peut mettre en œuvre les modes opératoires qui répondent à ses propres règles du métier**. Elle exprime un ressenti négatif sur la **« qualité impossible du travail »**. **Les coopérations, de type opportuniste,** n'interviennent qu'à la marge, 5' ce jour-là, sous la forme de l'entraide, ce qui accentue le sentiment de perte de maîtrise que vit l'agent dans ce nouveau

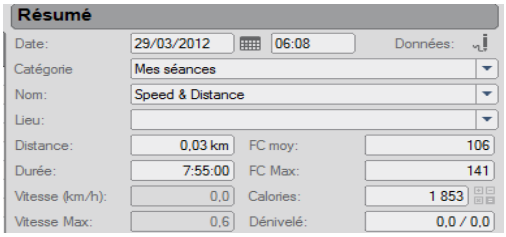
[19] Damien Cru : Les savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment".

poste. Le côté aléatoire lié à la prescription orale de l'agent-chef à d'autres agents : « *l'aider quand elles ont fini leur propre secteur* », **diminue ses capacités de planification** : elle ne sait pas à quel moment cette aide interviendra, si elle intervient.

IV.1.2 Le défaut d'aménagement accentue l'astreinte cardiaque.

Le temps de port de charge cumulé à la manutention du mobilier s'élève à 25'35, soit 21% de cette première tranche d'activité. L'agent montre des signes d'essoufflement à 6h49 en raison des déplacements constants pour gérer son matériel. Le stress s'exprime dans des oublis (éteindre, prévoir le rouleau de sacs poubelle) et des verbatim « *au bout d'un moment, je ne réfléchis plus* ».

Le relevé de fréquence cardiaque sur ces 2h apporte un éclairage supplémentaire sur la dépense énergétique et le coût cardiaque du travail pour l'agent.
Sa fréquence cardiaque au repos étant de 80 bpm (repos relatif du fait de l'impossibilité d'un temps d'arrêt à son arrivée), on constate pendant les deux premières heures *une fréquence moyenne plus élevée,* et qui se maintient sur toute la période, avec des pics à 141.
Il me semble important de calculer **l'astreinte cardiaque**, afin d'évaluer l'impact physiologique des conditions de travail sur l'agent.



FCmax = 171
FCrd (de repos debout) = 80
CCmax théorique = 91 (FCmax - FCrd)
FCt (de travail) = 115 (plus élevée sur ces 2H – 106 étant la moyenne sur 8H)
CC (coût cardiaque) = 35 (FCt - FCrd)
CCr (coût cardiaque relatif) = 38,46 %

J'obtiens un **coût cardiaque relatif de 38,46%**, soit une valeur au-dessus du CCR de 30%, valeur plafond pour préserver de bonnes conditions d'oxygénation[20] sur une période en continu supérieure à 30'.

IV.2 LES RESSOURCES DEVELOPPEES PAR LES AGENTS

IV.2.1 Coopération et travail distribué, une ressource majeure.

Analyse d'activité 2 (*cf.* annexe 3)**:** L'observation est réalisée dans le même lycée, même tranche et même organisation horaire que la précédente, secteur en étage également, même période de bac blanc, ce qui signifie un niveau d'exigence et des contraintes temporelles majeures. L'activité se déroule **en binôme, dans une coopération instituée de longue date**. Les agents, titulaires expérimentés (25 et 22 ans d'ancienneté), ont respectivement 64 et 59 ans.

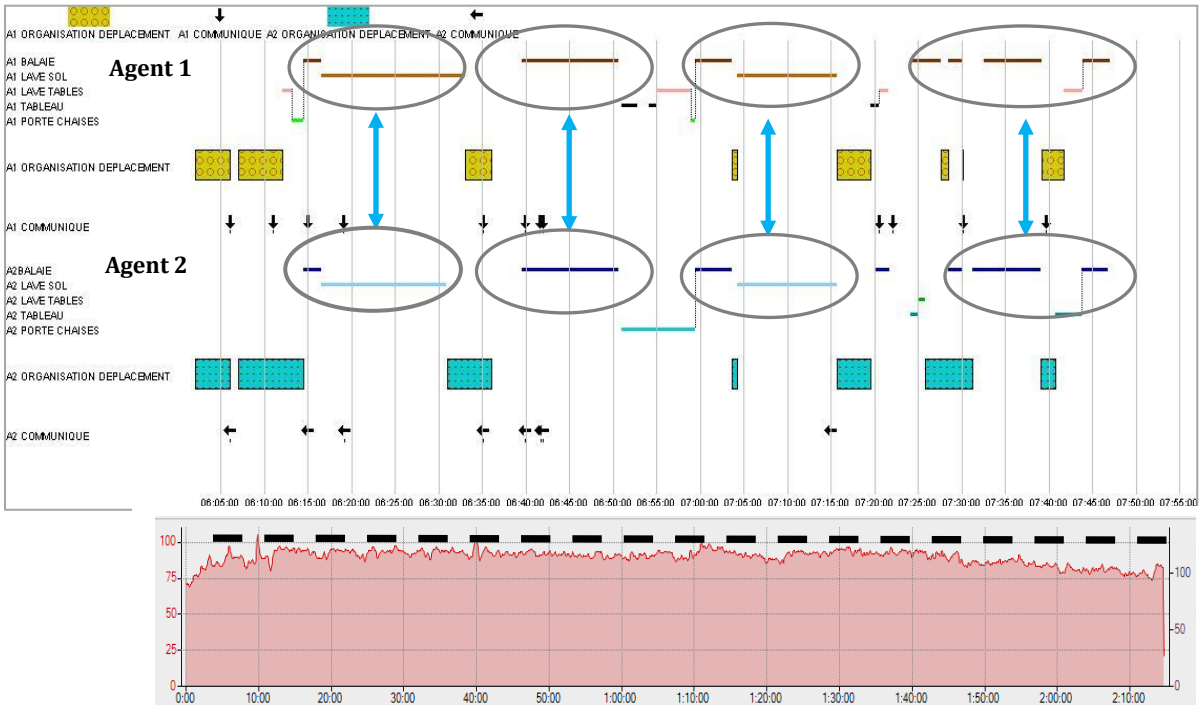
Tableau 14 : durée des tâches par agent et en totalité

TACHES	AGENT 1		AGENT 2		DUREE TOTALE
	Durée	Occurrence	Durée	Occurrence	
Organisation/ préparation	23'27	8	30'20	7	53'47
Lavage tables	8'21	4	0'48	1	9' 09
Lavage tableaux	3'39	3	3'53	2	7'32
Balayage	32'15	7	31'28	7	63'43
Lavage des sols	28'	2	25'50	2	53'50
Portage des chaises	1'45	2	8'22	1	10'07
Communication	3'34	12	2'16	8	5'50

[20] Calcul astreinte cardiaque : d'après des abaques de B. Kapitaniak.

On observe un parallélisme étonnant dans la distribution du travail alors que cette répartition répond à l'état des agents dans l'instant : l'une porte pour soulager sa collègue, l'autre lave les tables.

Figure 0-4 : chronique 2, coopération dans les classes, de 6 à 8h



Relevé cardiaque sur la plage horaire 6h/8h (2h)

Si l'on compare cette activité en binôme avec l'analyse précédente, on constate :

1. **Une meilleure productivité :**

- Les temps d'organisation sont moindres (de 1h03'24 dans la précédente analyse à 53'47 cumulés pour les deux agents, soit près de 10' gagnées sur 2h).
- Les tâches sont planifiées d'un jour sur l'autre, avec un roulement pour chaque classe, mais pas de situation de débordement poussant à l'abandon de tâches : je constate une maîtrise du secteur.

2. **Une meilleure qualité du service :**

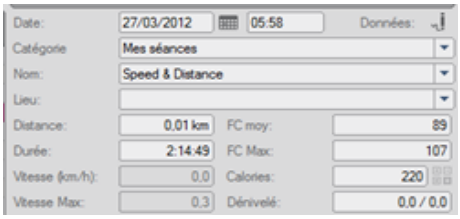
- Les sols de deux classes sont lavés ce jour : 53'50 au total pour les 2 agents contre 1'35 avec l'agent seul.
- Le balayage est effectué dans toutes les classes.

3. **Une baisse de certaines sollicitations physiques, par agent :**

Le parallélisme entre l'activité des deux agents démontre ce partage des tâches de nettoyage, d'organisation et de port de charges. Les temps de bras en hauteur sont divisés par 2 pour chaque agent, les temps d'organisation (port du matériel et déplacements en couloirs et escaliers) sont respectivement diminués par 3 (23'27) et par 2 (30 '20) dans leur durée, comparés à l'activité de l'agent seul.

La coopération permet de « mettre au repos » certains segments : on se remplace sur les « tâches qui font mal ».

L'astreinte cardiaque chez l'agent 1 est classée « faible » sur la base du coût cardiaque relatif obtenu (17,28%).



FCmax = 156 (220 - âge)
FCrd = 75
CCmax théorique = 81 (FCmax – FCrd)
FCt (de travail) = 89
CC (coût cardiaque) = 14 (FCt - FCrd)
CCr (coût cardiaque relatif) = 17,28 % (CC/CCmax*100)

La coopération dans le binôme a des effets à plusieurs niveaux : la distribution des tâches permet d'en alléger certaines, voire de les supprimer pour un des agents. Des savoir-faire de prudence construits par l'expérience et l'ancienneté au poste contribuent au maintien dans l'emploi des deux agents séniors, malgré la pénibilité liée au métier dans ces conditions environnementales.

Les communications que je relève sur la plage matinale sont toutes d'ordre professionnelles : elles participent d'une organisation au fil de l'eau afin d'optimiser le temps. **Les stratégies** sont implicites, « accordées » sur les mêmes objectifs, **finir dans les temps**, **se protéger**.

Ag1 :	Tiens, ça c'est pour le……..	**6h14**
Ag2 :	ça c'est lourd	
Ag1 :	Tiens, prends ça, j'ai pas mis d'eau. Moi, je file vite commencer les tables	
Ag1 :	C'est bon là, on va faire le tableau, hein ?	**6h17**
Ag1 :	Après, on fait la salle de bac ? Va savoir dans quel état elle est… Hein ?	
Ag2 :	Le problème, il faut monter le matériel	
Ag1 :	oui, on monte tout. Toi, tu vas dans la salle de bac, et moi je reste...Non ?	
Ag2 :	réponse faciale	
Ag1 :	On va toutes les 2 dans la salle de bac et puis après on revient, hein ?	

Transcription d'une communication sur l'organisation de l'activité

« *On a chacune notre secteur mais on travaille ensemble parce qu'on s'entend bien* » : j'observe en effet **une synchronisation opératoire** efficace et sans temps mort, grâce à laquelle les objectifs de qualité sont maintenus. **Les rotations de tâches** entre elles, s'appuient sur des automatismes de travail qui **favorisent la productivité** : « *On fait toujours à 2, mais quand on lave les 2 grandes salles, on perd beaucoup de temps, alors elle commence à laver pendant que je m'occupe du matériel, et puis je la rejoins. Quand on a fini, pendant que je m'occupe du matériel, elle part dans une autre salle ».*
Il en ressort une moindre sollicitation péri-articulaire ; Je constate **des gestes intentionnels et maîtrisés**, qui atteignent leur but sans agitation excessive.

L'organisation en binôme régulier, dans lequel des automatismes se sont créés, ne diminue par forcément la durée des tâches car elles sont plus accomplies. Mais **atteindre l'objectif Qualité que l'on se fixe protège des gestes pathogènes et des hyper-sollicitations induites par le stress**. La planification du secteur peut se faire sur la semaine. L'agent « reprend la main » sur son travail, il retrouve un pouvoir d'agir.
Il est à noter que cette coopération dans le binôme se poursuit dans la journée, sur chaque période où le rythme de travail s'intensifie.

La chronique 3, ci-dessous illustre ce **travail partagé dans le même binôme, le même jour pendant le service au self**, entre 11h30 et 13h. Le plus coûteux du point de vue des manutentions consiste à vérifier et à approvisionner, à réorganiser les banques de libre service des entrées froides et desserts. Sous cet observable : *vérifie/organise,* on a une activité caractérisée par le changement fréquent de tâches, qui s'intercale avec des stations debout pour le service « entrées chaudes », des déplacements de chariots, des ports de charges.



Photos 5 : service et approvisionnement du self à midi

Poids portés sur 2h pour Ag1 : 261,50 kg ; Ag2 : 157,70 kg, mais l'irrégularité des poids et des fréquences ne rentre pas dans le cadre d'application de la norme EN-1005-2.

	Prépare entrées chaudes	Vérifie/organise	Communique
AGENT 1	16'41	**53'08**	8'08
AGENT 2	8'	**59'14**	2'12

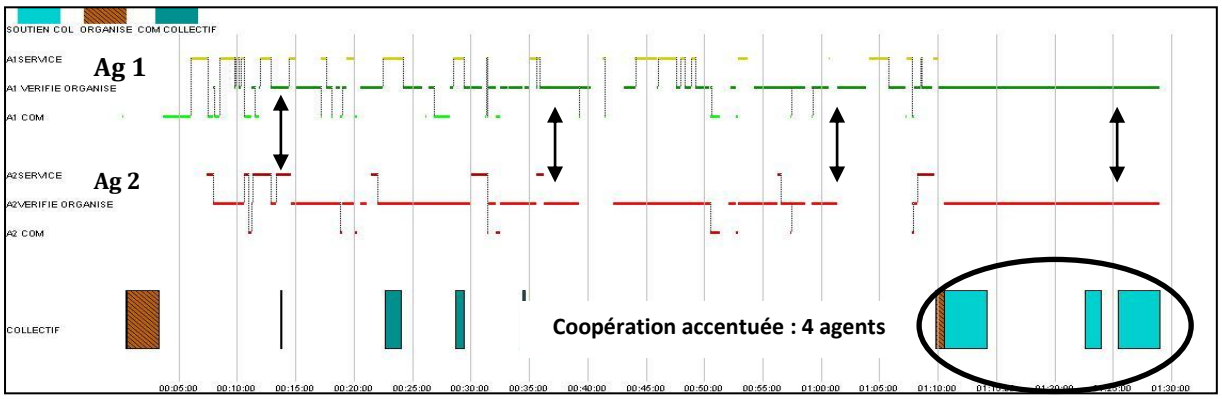
Les verbatim révèlent l'importance de l'équipe en restauration, les échanges avec d'autres fonctions, cuisiniers, magasinier. **L'action collective est ici valorisée**, l'entraide et le relationnel reconnus.

La transcription d'une communication d' Ag1 avec le magasinier démontre la connaissance du fonctionnement lié à la vie scolaire ; le magasinier s'y réfère. Je relève à plusieurs reprises dans les communications courantes, des éléments provenant du langage scolaire, qui marquent la différence entre le nettoyage en milieu scolaire et la même activité en milieu professionnel.

M : ça s'est bien passé ? Combien vous avez eu d'élèves ?
Ag : une cinquantaine
M : tu vois, je commande 150 pains, c'est trop, le samedi matin, je ne sais pas…
Ag : oui, oui, il en est resté ; comme c'était encore les vacances, il y a avait juste ceux qui passaient leur DS.
M : la semaine prochaine, ils sont 100, je me base sur la veille.
Ag : oui, mais ça, ***tout dépend des cours qu'il y a le lendemain.***

Le rythme est intense car soumis à un flux par vagues d'élèves mais aucune plainte ne porte sur cette plage horaire. Alors que deux autres agents sont fixes à leur poste, Ag1 et Ag2 poursuivent la rotation des tâches, avec des changements fréquents, comme l'illustre le graphe ci-dessous. On constate un partage équitable de l'activité « *vérifie/organise* » (53'08 et 59'14).

Figure 0-5 : chronique 3, service des entrées chaudes et approvisionnement



On observe donc avec ces 3 agents expérimentées, que, dans des situations similaires, la coopération amplifie les moyens de se protéger, tout en favorisant la qualité, ce qui accentue la protection contre le stress et ses effets d'hypersollicitations musculaires.

IV.2.2 Régulations à effets pervers pour gérer l'ajout de tâches.

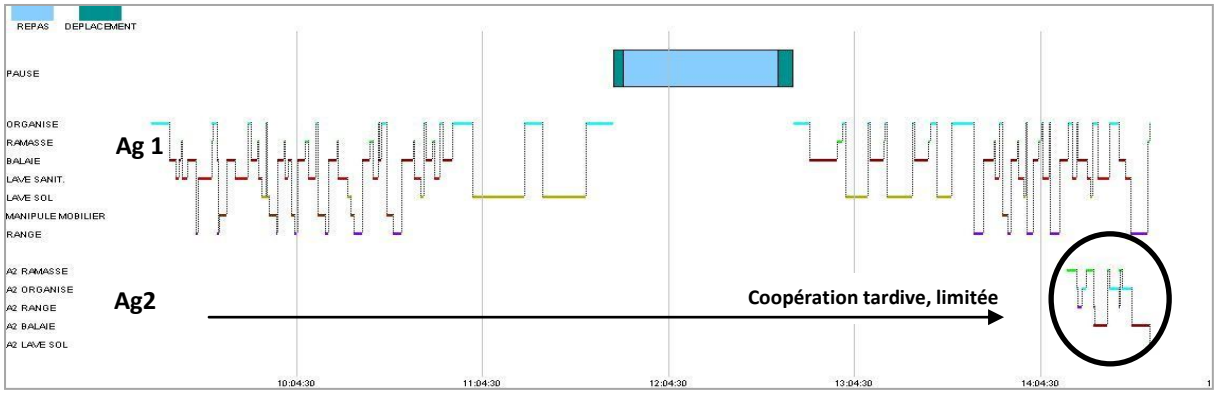
Analyses d'activité 4 et 5 (*cf.* annexe 3) : Deux séquences sont observées, soit trois agents d'un même lycée, même organisation horaire, même dortoir (couloirs de 100m, 20 à 25 chambres) sur deux étages.
Analyse 4 « travail isolé » : agent de 53 ans, titulaire expérimentée (30 ans dans le métier, 7 ans sur site). L'activité fait suite à l'entretien de grandes surfaces de 6 à 8h, soit une activité de nettoyage de 6h à 15h.
Analyse 5 « travail en binôme » : Ag1/37ans, 1,5 an d'ancienneté, Ag2/43 ans, 22 ans d'ancienneté, planning similaire.

Ces nouvelles observations dans un autre lycée confirment les constats précédents.
Alors que l'encadrement annonce un travail en binôme pour le dortoir, je constate que l'agent assume seul le secteur. Le soutien, dépendant de la rapidité d'un autre agent sur son propre secteur, intervient à la marge, connoté de compassion -« *c'est difficile pour elle* »- plus que d'une coopération instituée. L'agent, en poste aménagé en raison de deux pathologies TMS déclarées en maladie professionnelle, assume seul son étage pendant 4h10 sur une durée de 4h32.

Pour faire face à son planning hebdomadaire, dans lequel on relève un **ajout de travail lié à des évènements extrascolaires**, **l'agent seul** développe des stratégies :

- d'augmentation de ses ressources :
  - Allongement de la plage horaire : elle commence le matin vers 5h40, soit 20' plus tôt.
  - Fidélisation de sa collègue: elles se marginalisent par rapport à l'équipe (conflits).
- de régulation de son activité en appliquant des stratégies de protection de soi :
  - Allègement de la charge : l'agent baisse les objectifs, favorise le « visible », les tâches exceptionnelles qui mettent en jeu sa responsabilité dans l'image du lycée aux yeux d'un public externe. L'analyse révèle 42' en moins pour le lavage des sols en étant seule (41,48% du temps de lavage en binôme), alors que le temps de balayage est identique. Les 29' d'organisation en moins sont dues à un changement d'eau moins fréquent.
  - Le nettoyage des sanitaires en travail isolé représente 24,32% du temps global que le binôme y consacre.
  - Elle déplace peu le mobilier, ne porte pas de charge lourde.

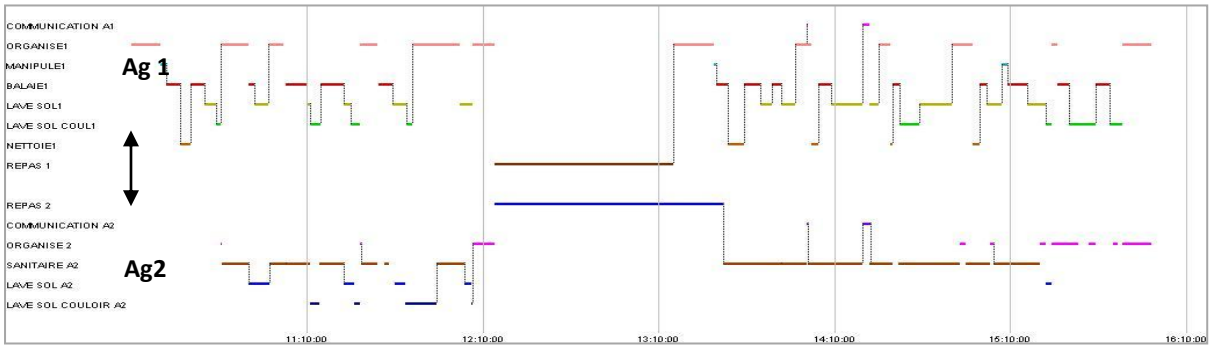
Figure 0-6 : chronique 4, entretien d'un étage de dortoir, travail isolé



Son expérience permet de mettre en place ce mode opératoire protecteur, mais en révisant ses objectifs de qualité, ce qui entraîne la remise en question de ses compétences. Sa conscience professionnelle est touchée. On peut s'interroger sur l'astreinte physique vécue.

IV.2.3 Instituer les coopérations pour préserver santé et qualité.

Figure 0-7 : chronique 5, entretien d'un étage de dortoir en binôme institué



En binôme, les agents alternent les tâches d'un jour à l'autre. Ce jour, Ag1 lave les sols, Ag2 nettoie les sanitaires. Elles inversent le lendemain. Elles initient d'elles-mêmes cette rotation des tâches pour se protéger, mais sans compromis avec la qualité.

Tableau 15 : comparatif des durées des tâches par agent, selon l'organisation

	Agent seul Dortoir : 4h32 De 9h15 à 14h40 (45' repas)	**Soutien** 30'	**Binôme** Dortoir : 4h55 De 10h10 à 16h (45' repas)	
			A1	**A2**
	T	**T**	**T**	**T**
Organis/dép.	1h07'38	7'49	1h35'58	35'50
Balaie	1h03'37	10'05	1h08'47	
Lave sanit.	36'22			2h28'23
Lave sol	56'09		1h38'26	36'25
Nettoie			15'15	
Manip/range	47'39	8'46	5'50	

On constate une baisse de l'ensemble des temps, sauf pour le balayage, dans une activité en continu. Les 23' récupérées par l'agent seul seront consacrées à la tâche supplémentaire qui maintient du stress sur l'ensemble du cycle.
La coopération instituée favorise la rotation de tâches et diminue les sur-sollicitations des mêmes segments. **Non instituée, la coopération devient opportuniste et s'avère peu protectrice.**

IV.2.4 Le rôle du management dans les coopérations et les rotations au poste.

Analyse d'activité 6 (*cf.* annexe 3) : Dans ce lycée où l'équipe est scindée en deux clans, les deux agents, 45 et 46 ans, 13 et 16 ans d'ancienneté, ne communiquent pas. On constate cependant à la plonge une activité en binôme harmonisée par l'expérience. **Les actions du management ont contribué à recréer des coopérations** au sein d'une équipe clivée par des conflits anciens. La remise à plat collective, dans une démarche de participation et d'engagement, a permis une réorganisation des postes avec un roulement équitable. Le débat collectif sur les exigences à tenir a permis de revaloriser la mission et de **reprofessionnaliser les comportements.**

Dans cette activité, malgré le port de charges, les poids portés <3kg ne permettent pas d'appliquer la norme EN-1005-2. Mais la répétition des flexions à 85° et le port des objets reste

un facteur de fatigue important. Il est atténué par les rotations au poste, telles qu'on les observe dans le graphe ci-dessous. Ag1 et Ag2 alternent plonge et service, sans consigne.

Dans cette séquence, on peut observer :

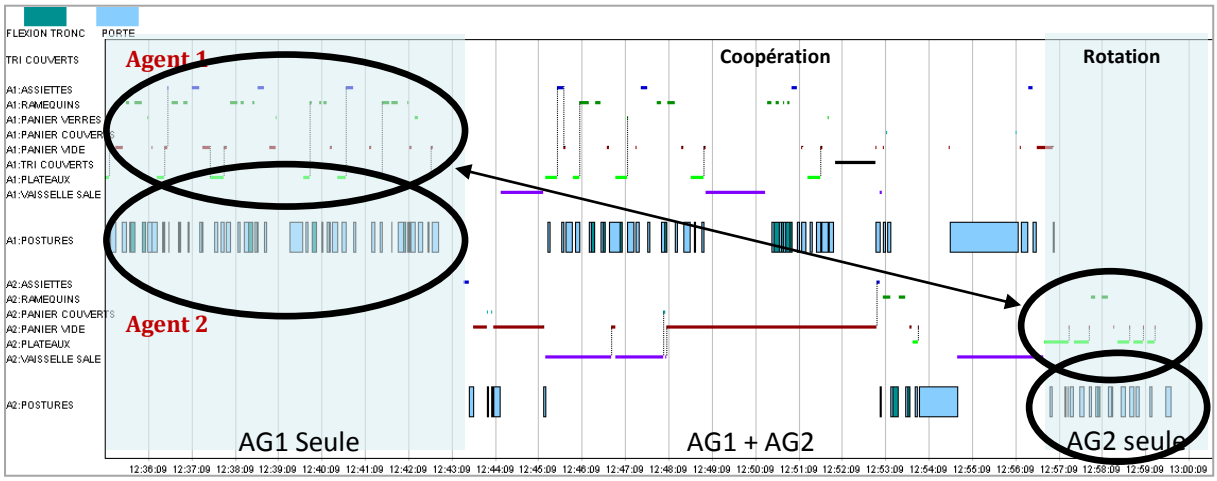
- la cadence des flexions :
  - ✓ Ag1 = 23
  - ✓ Ag2 = 5
- le port de vaisselle :
  - ✓ Ag1 : 63 occurences, 285 kg en 22'
  - ✓ Ag2 : 22 occurrences, 88 kg en 16'



Photo 6 : flexion du tronc à 85°/90°

Ag2 poursuit l'activité d'Ag1 : il y a passage de relais. L'absence de rotation sur le poste « vaisselle propre » obligerait à poursuivre les mêmes flexions et le port de charge pendant 2h.

Figure 0-8 : chronique 6, 25' à la plonge : rotation des postes



L'autonomie acquise avec l'expérience conduit ici à réguler l'excès de charges. Malgré des conflits anciens, une coopération informelle se met en place et permet d'alléger les contraintes physiques.

IV.2.5 L'information, une ressource pour réguler, anticiper.

Analyse d'activité 7 (*cf.* annexe 3)**: Gérer l'absence ou « la gestion du mode dégradé ».**
Cette observation se déroule de 6h30 à 14h30, auprès d'un agent contractuel, 41 ans, depuis un an sur site. **Les absences ce jour correspondent à 50% de l'équipe du matin**, soit quatre agents.
L'agent organise sa journée de travail en intercalant dans son secteur (S1) des parties de secteur d'un absent (S2) : 44'58 sont consacrées à S2 + 23' au secteur d'un agent en inaptitude temporaire.

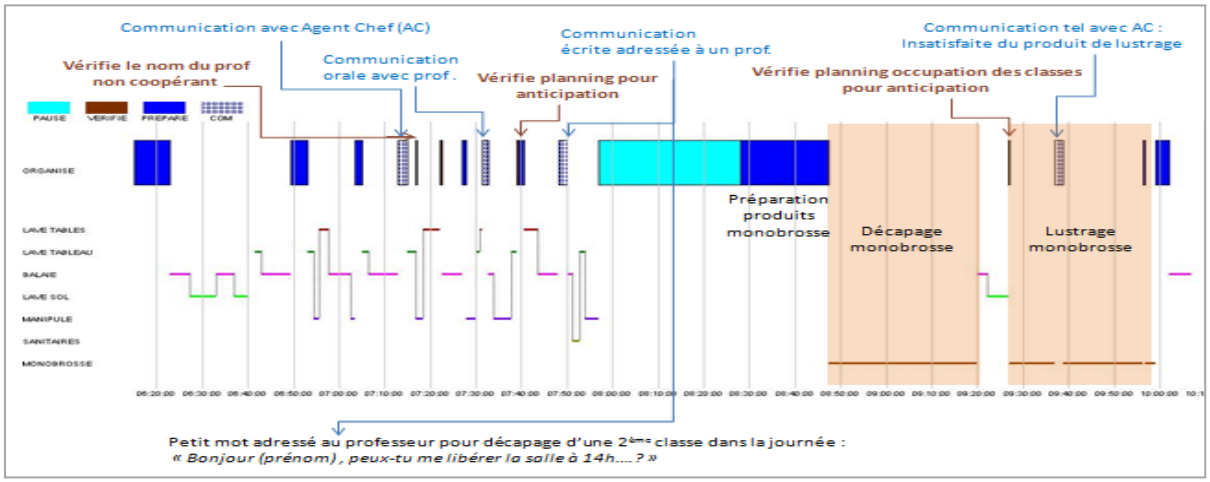
Je relève, sur 4h d'observation, les éléments chiffrés suivants :

Organise	**Intercale S2**	Lave tables	Lave tableau	Balaie	Lave sanit.	Lave chaises	**Aspire escaliers**	Manipu mobilier
1h11'29	**44'58**	34'39	9'39	23'51	35'08	8'15	**23'**	16'42

En raison des absences, l'agent développe une activité de vérification des classes avec mise en place d'indices d'utilisation des classes (tabouret à l'envers sur bureau du professeur). Elle révise son mode opératoire : des tâches sont abandonnées (les sols), les 2 secteurs sont gérés différemment par intercalage, en fonction de l'information. Elle anticipe sur les jours à venir, sachant que les quatre absences se poursuivent sur la semaine. L'**information** sur la disponibilité des salles, affichée sur les portes des classes **permet cette anticipation pendant 1h32.** L'agent organise la couverture de S1 + S2, en planifiant une activité revue à la baisse. Le nettoyage des escaliers et des blocs sanitaires est maintenu.
Je constate que cette gestion en « mode dégradé » n'est pas arbitrée par le management. La salle de conférence fait l'objet d'une discussion conflictuelle sur la répartition du travail avec une collègue. Ce lieu sera nettoyé en coopération contrainte par la nécessité temporelle.

Analyse d'activité 8 (*cf.* annexe 3)**: L'accès à l'information et la coordination avec les usagers dépendent de la culture de l'établissement.**
L'agent observée est expérimentée, ancienne en poste ; elle travaille seule mais développe des capacités de coopération informelle avec les enseignants sur son secteur.

Figure 0-9 : chronique 8, coordination avec les usagers



L'organisation du travail est tournante. En raison du roulement hebdomadaire sur trois postes, la grosse plonge, la plonge du service aux élèves, le service/poste tickets, la quatrième semaine est dite « libre » car l'activité se limite au nettoyage.

L'agent anticipe en organisant sur la semaine hors plonge le décapage et le lustrage d'une ou deux classes, généralement faits pendant les permanences ((vacances scolaires). Le bénéfice en est démultiplié : l'entretien quotidien est facilité, la pénibilité de certaines tâches est étalée dans le temps, la satisfaction d'un service de qualité favorise la reconnaissance : « *ils adorent quand ça brille* (les professeurs) ». Mais **cette planification dépend de l'information sur la disponibilité des salles** et sur **la possibilité d'entente avec les usagers**. L'agent transporte dans son chariot, un mini bureau avec fiche d'utilisation des salles, téléphone portable, stylo et papier vierge.

Dans cette chronique, on constate que **deux communications vont lui permettre d'atteindre ses objectifs de qualité et de protection de soi**. L'une est orale et suivie du transfert immédiat du professeur et de ses élèves dans une autre salle. Cette action du professeur dénote une

considération du travail de l'agent. La deuxième communication, écrite, vise à confirmer le décapage dans une deuxième salle, de 14h à 15h, auprès du professeur averti au préalable. On assiste ici à une **coordination des actions avec les usagers**. Il n'y a pas de clivage social dans ce lycée professionnel, à l'inverse de ce que j'ai pu observer précédemment, ce qui conforte la nécessité d'un collectif repéré dans sa fonction et sa justification sociale, impliqué dans la vie de l'établissement.

IV.2.6 Les effets des types de coopération : huit séquences d'entretien des locaux

Les séquences d'activité observées mettent en lumière les effets des coopérations, selon leur degré d'intégration.

Tableau 16 : les conséquences de l'organisation et les effets sur les agents

CLASSE	Situation, durée	Coopération	Dimension cognitive, stratégies, régulation	Sollicitations physiques	Impact psychologique	Qualité
Ag. A	3H, seule, 1 an/ poste (0abs)	***Pas de coopération***	*Objectifs élevés : maintien qualité, mais absence de savoir-faire de prudence*	*Pas de protection de soi* ↘	*Sentiment travail bien fait* ↗	↗
Ag. B + B'	2H, en binôme, expérimentées >20 ans (4 abs)	***Coopération instituée***	*Maintien objectifs qualité, protection minimale de soi : synchronisation opératoire = gain temps, priorisent classes en f° vie scolaire (info orale).*	*Rotation des tâches travail distribué, baisse des durées par agents* ↗	*Maintien objectifs personnels, Sens du travail* ↗	↗
Ag. C	2H, seule, expérimentée >20ans, 2 mois dans le lycée(4)	***Coopération opportuniste (5')***	*Baisse objectifs qualité : abandon de tâches, priorise tâches en fonction du comportement des élèves, anticipe pour se protéger. Perte marges de manœuvre suffisantes pour qualité.*	*Elevées -hyper-agitation pour « faire au mieux» (environnement, absences, usagers, management)* ↘	*Perte de sens, d'utilité, de maîtrise Image de soi écornée* ↘	↘
Ag. D	3H, seule, Expérimentée >10 ans ; 7 ans dans lycée(3)	***Pas de coopération***	*Maintien objectifs qualité et protection de soi ; Pas d'impact direct des absents sur secteur : protégé car remplacement par agents mobiles + récents (contractuels, nouveaux en poste)*	*Mode opératoire expérimenté et maintenu* ➡	***Position de leader Responsabilité et reconnaissance*** ↗	↗
Ag. E	4H, seule, contractuelle, 1 an en poste 50% abs (4)	***Coopération partielle contrainte***	*Baisse objectifs qualité et protection de soi : stratégie « mode dégradé » : vérifie 2 secteurs, favorise l'essentiel (sanitaires, escaliers) ; abandon de tâches, anticipe sur la semaine*	*Cumul de tâches à fortes sollicitations (escaliers, sanitaires, salle conférence: remplace 2 agents* ↘	*Pas de gestion du mode dégradé par management : conflits relationnels de genre et de répartition* ↘	↘
Ag. F	4H, seule, expérimentée >15 ans (0)	***Coordination informelle avec usagers***	*Maintien objectifs qualité et protection de soi : stratégie d'anticipation gros travaux (monobrosse)=étalement des tâches pénibles*	*Protection de soi sur long terme : régule sa fatigue* ↗	*Sentiment travail bien fait, maintien objectifs personnels, reconnaissance* ↗	↗
DORTOIR						
Ag. G	4H32, seule, poste aménagé (MP), (0)	***Coopération non planifiée, opportuniste***	*Baisse objectifs qualité, durée +abandon de tâches ; amplifie temps (+20') ; Priorise tâche sup. visible par public et direction*	*Ajout 15' à sa journée, pas de rotation, d'alternance,* ↘	*Conflits avec collègues, marginalisation, plainte : sens du travail* ↘	↘
Ag. H + H'	4H55, en binôme, (0)	***Coopération instituée***	*Maintien objectifs qualité et protection de soi. Organisent sur la semaine.*	*Alternance 1jr/2 rotation des tâches* ↗	*Sentiment travail bien fait* ↗	↗

Les coopérations instituées par le management ou par une régularité dans le fonctionnement, ont des effets positifs pour les agents B+B', F, H+H'. L'agent A, seule, favorise la qualité et son ressenti professionnel mais à un coût physique mal évalué en raison de sa jeune expérience. L'agent D met en place des conditions de travail qui la favorisent mais au prix de l'équité de répartition entre agents dans l'équipe. Soutenue par le management, le report se fait sur les contractuelles et les nouvelles qui assurent la mobilité sur les différents postes.

IV.3 LA PLONGE : DES CONDITIONS DIFFERENTES A MIDI ET LE SOIR

IV.3.1 Une gestion des jeunes agents et des contractuels, à interroger.

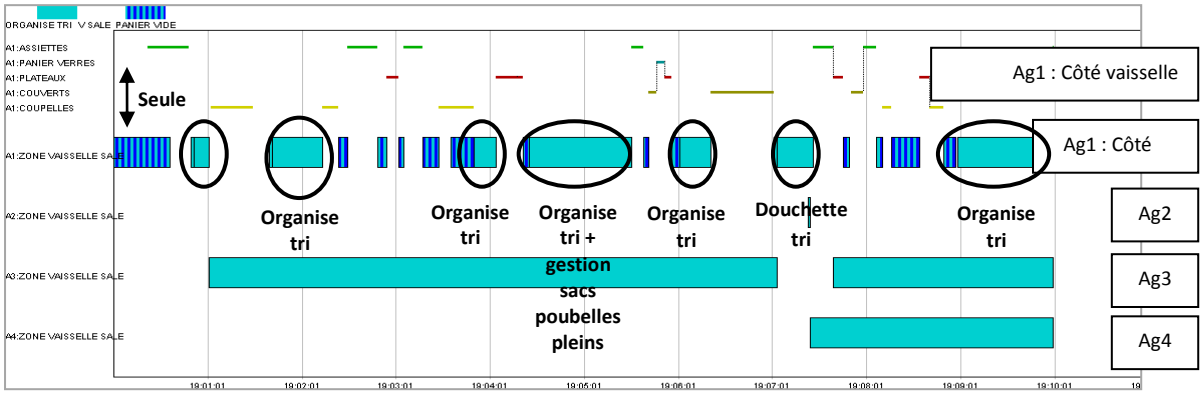
Dans le tableau 17, § V, p.43, nous constaterons que deux situations à la plonge ayant fait l'objet d'une cotation MUSKA, présentent **une exposition du dos**. L'une est attribuable à du prélavage intensif, l'autre, analysée ci-dessous, est directement **liée à l'organisation des ressources.**



Photos 7 : plonge du soir, seule au tri + sortie machine

Dans la figure 10, chronique 9, (*cf.* annexe 3), la séquence démontre les conséquences d'un **effectif réduit au self le soir** : les agents 2, 3, 4 étant occupés au service des élèves, l'agent 1 assure seule les deux côtés de la machine, puis aide sa collègue dans la gestion du tri des déchets et de la vaisselle sale.

Figure 0-10 : chronique 9, effectif limité à la plonge du soir, procédure HACCP non respectée



Dans ces situations basées sur **l'énergie de la jeunesse**, je constate à plusieurs reprises que l'agent jeune dans le métier n'a pas développé les stratégies de prudence. J'ai relevé à plusieurs reprises l'évocation de douleurs ou de pathologies aigues qui apparaissent chez des jeunes en âge et en poste. Ces situations peuvent expliquer la remarque d'un responsable RH en charge du reclassement, portant sur l'augmentation des dossiers de contractuels en reclassement. **L'usure n'attend pas le nombre des années**. **L'employeur doit s'interroger sur sa politique de santé** et les risques encourus dès l'entrée en poste des contractuels.

IV.3.2 L'impossibilité de respecter les procédures d'hygiène.

On observe dans le graphe ci-dessus l'activité double de cet agent : au tri des élèves et à la vaisselle propre. Le poste conduit à des modes opératoires dont **l'objectif premier est de faire**

face à l'intensité de l'activité, au détriment de la protection de soi et du respect des règles de qualité imposées par la réglementation ; l'article 6 de l'arrêté du 29 septembre 1997 fixe les conditions d'hygiène en restauration collective et prescrit « *une séparation suffisante entre les secteurs propres et les secteurs souillés* », ce qui ne peut être respecté ici, puisque l'agent mène de front deux postes.

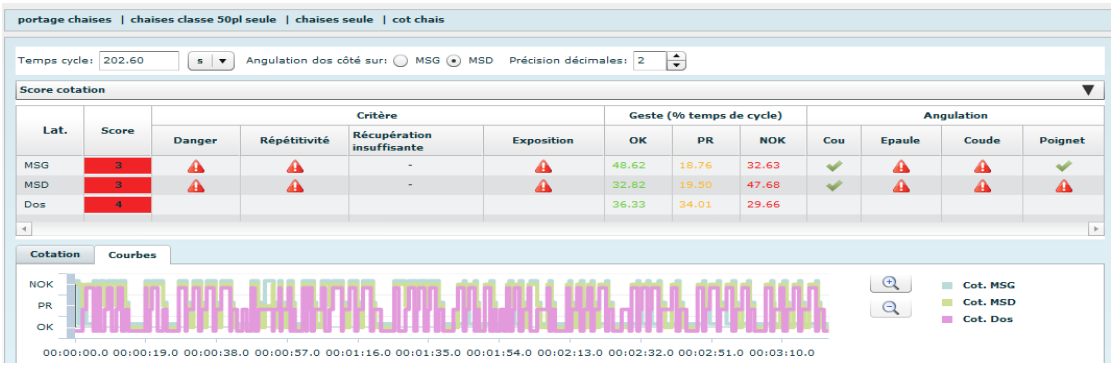
V. LE NETTOYAGE : UNE ACTIVITE « DOUCE » ?

Evaluer le coût des sollicitations biomécaniques liées aux différentes tâches que l'agent cumule dans sa journée de travail présente un intérêt limité s'il est considéré indépendamment des composantes psychiques, cognitives et sociales. Le risque de ce type d'approche est de surestimer les probabilités de développement des TMS. Mais la connaissance de ces sollicitations articulaires par tâche me permet de **faire valoir auprès des interlocuteurs, des valeurs qui, incluses dans les analyses de l'activité, conduisent à un changement des représentations sur le « ménage »**.

J'utilise pour cela le logiciel MUSKA mis au point pour l'évaluation des expositions aux TMS. A partir d'une lecture vidéo, on décrypte geste par geste le mouvement, l'amplitude des angles auxquels on associe une valeur, les rotations, auxquels sont soumis les membres supérieurs, le cou, le tronc (dos). L'outil détermine des scores d'exposition par segment corporel, exprimés en pourcentage de temps et classés par seuils de type normatifs, en trois couleurs.

La visualisation par une courbe (rose) offre l'avantage de **concrétiser en un coup d'œil la cadence du mouvement du dos (ou des bras) pour un interlocuteur**.

Figure 0-11 : cotation du risque TMS : portage de chaises (3'22), flexions dos et gestes répétés



Le tableau 17 ci-dessous, rassemble, à titre d'exemple, des niveaux de sollicitations des membres supérieurs et du rachis relevés à partir de l'activité.

On remarque pour **les tâches de nettoyage, des scores « dans le rouge »** et des pourcentages élevés du geste dans la séquence.

Les activités observées à la plonge révèlent une exposition plus faible, les scores ne se situant pas en zone d'alerte, mis à part le dos, mais nous comprenons avec l'analyse d'activité de l'agent en § IV.3.1, p41, ce qui détermine cette exposition du dos.

Tableau 17 : cotation des risques TMS (logiciel Muska)

TACHE		TEMPS CYCLE	SCORE	DANGER	REPETITIVITE	RECUP. INSUFF.	EXPOSITI°	GESTES (% temps de cycle)			ANGULATION			
								OK	PR	NOK	Cou	Epaule	Coude	Poignet
chaises sur	MSG	202"60	3	▲	▲	-	▲	48,62	18,75	32,63	✓	▲	▲	✓
tables	MSD		3	▲	▲	-	▲	32,82	19,5	47,68	✓	▲	▲	▲
	DOS		4					36,33	34,01	29,66				
lavage tables	MSG	59"60	1	-	-	▲	-	24,7	72,5	2,9	✓	✓	✓	✓
	MSD		4	▲	▲	▲	▲	18,1	5,5	76,3	✓	▲	▲	▲
	DOS		4					4,5	13,6	81,9				
lavage sol	MSG	121"50	4	▲	▲	▲	▲	3,62	20,74	75,64	✓	✓	▲	▲
	MSD		4	▲	▲	▲	▲	1,81	9,71	88,48	✓	✓	▲	▲
	DOS		4					10,7	86,01	3,29				
lavage tableau	MSG	73"20	0	-	-	-	-	86,1	7,1	6,8	▲	✓	✓	✓
blanc	MSD		3	▲	▲	-	▲	39,9	0	60,1	▲	▲	▲	✓
	DOS		2					74	26	0				
aspirateur	MSG	210"50	3	▲	▲	▲	-	2,9	89,5	7,6	▲	✓	▲	✓
escaliers	MSD		4	▲	▲	▲	▲	2,9	4,7	92,4	▲	▲	▲	▲
	DOS		4					12,4	10,9	76,7				
vaisselle propre	MSG	300"60	1	-	-	-	▲	46,1	18	35,9	✓	✓	✓	✓
équipe soir	MSD		1	-	-	-	▲	33,1	34	32,9	✓	✓	✓	✓
	DOS		4					53,4	17,7	28,9				
vaisselle propre	MSG	300"10	1	-	▲	-	-	32,8	67,2	0	✓	✓	✓	▲
équipe matin	MSD		1	-	▲	-	-	32,8	67,2	0	✓	✓	✓	▲
	DOS		1					89,4	0	10,6				
prélavage V.sale	MSG	60''	0	-	-	-	-	47,3	50,3	2,3	✓	✓	✓	▲
	MSD		1	-	▲	-	-	45	43,7	11,3	✓	✓	▲	▲
	DOS		4					0	100	0				

Alors qu'il est communément admis que la plonge est plus contraignante et plus « à risque », ces cotations donnent des niveaux de **sollicitations des bras et du dos plus importants pour les activités de nettoyage**. J'obtiens des **résultats contre-intuitifs,** qui vont **à l'encontre des représentations des organisateurs et des préventeurs**.

Ces résultats sont à intégrer et interpréter dans le diagnostic de l'activité prise dans son ensemble, non isolés de leur contexte.
Mais ils présentent l'avantage de pointer le niveau de sollicitations des tâches de nettoyage, toujours reléguées à l'arrière plan de la plonge, alors qu'elles concentrent des facteurs de risque.

Il faut ici revenir à l'aspect multifactoriel des TMS. La répétition d'un geste ne veut pas forcément dire développement de la maladie. Mais la convergence de la répétition intensifiée par le manque de temps lorsque l'effectif est insuffisant, cumulée au stress que génère la crainte de ne pas tenir les objectifs du travail, crée le soubassement pathogène.
Les travaux en physiologie expliquent les effets du stress par des phénomènes physico-chimiques qui induisent une augmentation du tonus musculaire avec inflammation des tendons, une baisse des micro-circulations et de la vitesse de réparation des micro-lésions, des oedèmes favorisant les syndromes canalaires. La perception de la douleur est également augmentée[21].

Les apports de A. Berthoz,[22] démontrent que le mouvement n'est pas une simple affaire de gestes qui se succèdent, mais une commande du cerveau pour une action orientée vers des buts. Le cerveau agit comme un filtre en fonction de son « projet », choisit des stratégies, des combinaisons, fait preuve d'une « flexibilité fonctionnelle » (*Le sens du mouvement*, pp287, 288). Le mouvement maîtrisé est porteur d'accomplissement dans l'action.

[21] Aptel, M. & Vézina, N. (2011). « Quels modèles pour comprendre et prévenir les TMS ? », IRSST, Montréal.
[22] A. BERTHOZ : *Le sens du mouvement, (1997).* Professeur au Collège de France et codirecteur du laboratoire de physiologie de la perception et de l'action.

En l'absence de marges de manœuvre, l'agent « subit », répète des gestes non aboutis, ce qu'Y. CLOT définit comme une « hypo-sollicitation des capacités du sujet», qui se solde par une hypersollicitation musculosquelettique compulsive. Ces différentes recherches disciplinaires mettent toutes en lumière l'importance du cognitif et du psychologique dans le développement des TMS.

VI. DIAGNOSTIC

VI.1 LES SITUATIONS DE TRAVAIL DES AEH

VI.1.1 Contrainte, astreinte, absence : l'effet des pertes de marges de manœuvre.

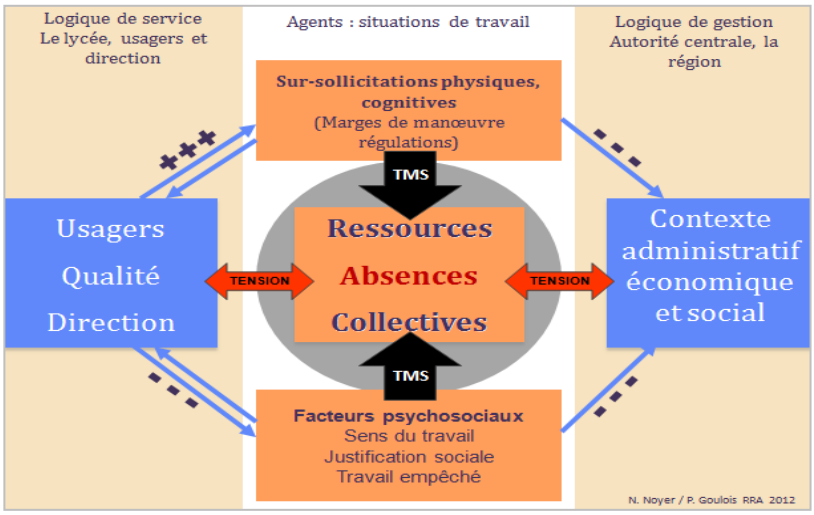
L'étude des effectifs a révélé des écarts importants entre les dotations théoriques et l'effectif réellement opérationnel, de 7% à 33% d'ETP en moins selon les équipes. L'analyse des arrêts de travail au quotidien met en lumière la situation critique des lycées, qui fonctionnent avec un taux d'absences variant de 10 à 35%. **L'absence s'avère donc une donnée permanente** dans les trois grandes équipes.

La procédure AEH de non remplacement pendant 15 jours durcit les situations de travail, pénalisant l'entretien des locaux alors que cette activité concentre les contraintes les plus élevées : isolement, tâches à fortes contraintes physiques, personnalisation du service. L'intensification du travail constatée dans les analyses de l'activité conduit à une **perte de maîtrise d'agents pourtant expérimentés**, quand ils ne peuvent plus préserver leur mode opératoire et leur valeur du travail bien fait, « *il ne nous arrive jamais de ne faire QUE notre secteur ! Et en plus, on fait un secteur à 100% alors qu'on est à 80% ! Alors on fait juste l'essentiel, et le reste, on le fait de temps en temps*».

Les jeunes, les nouveaux agents en poste, souvent des contractuels, sont soumis aux conditions les plus contraignantes, postes à cadence élevée, accumulation de tâches ou récupération de secteurs délaissés par les anciens, remplacement immédiat sur un nouveau poste. Cette immédiateté, déstabilisante, ne permet pas les anticipations protectrices acquises par l'expérience et le déploiement des habiletés. Les stratégies de prudence ne peuvent être construites ou préservées. Ces situations sont génératrices de stress. L'astreinte caractérise la plage horaire 6/8H dans les cinq lycées, dès lors que l'effectif est insuffisant, l'aménagement inexistant ou inadapté. Ces résultats vont dans le sens de l'hypothèse 1, § III.5.2.

Le modèle du système de travail ci-dessous (*Figure 12*), construit dans une réflexion commune avec le chef de projet, a favorisé son appropriation du diagnostic. Il a été utilisé en de nombreuses réunions de service, au CHSCT et au COPERPRO, afin d'illustrer la boucle en tension dans laquelle agents et encadrants se trouvent. Il a joué son rôle d'objet intermédiaire dans la construction sociale du projet, en favorisant la compréhension des facteurs multifactoriels dans les TMS, l'appréhension d'une **approche-système** incluant tous les acteurs, ainsi qu'une **ouverture du groupe RPS à une réflexion partagée**. Il n'avait d'autre ambition que celle de fournir un support visuel pour l'explication.

Figure 0-12 : modèle des facteurs de TMS dans le système de travail



VI.1.2 La peur des coopérations : iraient-elles à l'encontre de la productivité ?

Face à cette perte des marges de manœuvre, l'objectif est donc de redonner des ressources à deux niveaux :

a. **Analyser les besoins en effectif à partir du terrain**, en raison de la variabilité constatée.
b. **Réfléchir à des organisations du travail qui puissent constituer des ressources nouvelles.**

Au niveau local, un **travail de sensibilisation et de formation des managers et des directions** paraît nécessaire pour évoluer sur les moyens de **mettre en place des coopérations instituées et non laissées à des régulations individuelles « à chaud »**. Des craintes sont fréquemment exprimées sur le manque de maturité, les risques de dérive si l'on instaure une activité en binôme : *« on perd la productivité ».* Elles vont à l'encontre des résultats issus des analyses d'activité, qui démontrent les effets positifs des coopérations instituées sur les temps de réalisation des tâches, leur qualité d'exécution et la diminution des temps par agent.
Les binômes réguliers enclenchent des processus cognitifs : s'accorder sur les buts, les modes opératoires, discuter les règles d'action, s'enrichir de l'autre, s'adapter. Ce modèle organisateur de la co-opération dans le binôme présente un double intérêt : redonner des ressources, reprendre la main, favoriser le développement individuel.

La coopération entre agents, avec les usagers, en amplifiant les ressources individuelles de régulation : rotation, distribution, anticipation, accès à l'information utile, constatés dans les analyses d'activité en § IV.2.1 à IV.2.5, favorise les régulations collectives pour et par une meilleure préservation de la santé des agents. Les analyses montrent un gain en efficience et en qualité. On gagne parfois en productivité immédiate, toujours quand l'absence baisse.

Ce changement organisationnel sur le plan local nécessite de réunir dans un **processus participatif, les agents, l'encadrement, un représentant de la région**, afin que les difficultés du travail des agents et de l'agent-chef soient entendues et débattues par tous.

VI.1.3 L'accès à l'information utile.

Dans les deux lycées où l'information est mise à disposition des agents, on constate son utilisation dans la planification de l'activité au-delà de la journée. La plage temporelle est élargie dans la gestion du travail. L'agent gagne en possibilité d'anticipation, de régulation sur des temps plus longs : de la demi-journée à la semaine.

VI.1.4 Une réflexion Qualité à engager dans l'activité d'entretien.

« On nous dit, deux balayages par semaine, mais c'est impossible ! Vous voyez comme c'est sale ? Et pourtant je l'ai fait hier matin ! ». Les agents, en refusant une qualité dégradée, luttent pour préserver la raison-même de leur existence professionnelle et leurs relations avec les acteurs de la vie scolaire, professeurs, élèves, direction. Il en découle que : « *On ne s'écoute pas !* », ce qui signifie : on n'écoute pas son corps pour mieux écouter son besoin psychique, remplir sa mission.
Il émerge de cette notion de qualité qui peut être perçue comme anodine ou exagérée pour des décideurs à distance, des **questions aussi fondamentales que le sens du travail, la dignité personnelle, la justification sociale**. Baisser les objectifs de qualité équivaut à un déni d'existence. On perçoit combien la qualité ne relève pas d'une simple prescription, et ne peut donc faire l'objet de décisions unilatérales, prises à distance, hors du contexte des usagers.

Il est question d'enjeux sanitaires pour la collectivité, qui se situent à deux niveaux : les risques d'une dégradation de l'hygiène au sein des lycées d'une part, et les impacts en termes de stress et d'intensification du travail qui aggravent les risques de TMS pour les agents.

VI.1.5 Sortir de l'activité « domestique » sans casser les ressorts identitaires.

Nous l'avons vu au § II.3.6, la symbolique identitaire ne relève pas du nettoyage industriel, mais de valeurs plus intimes, d'une responsabilité envers la jeunesse. Les acteurs à la région qui vont œuvrer dans le sens d'une **professionnalisation de la mission** devront être attentifs au respect de cette spécificité.
L'appartenance à une communauté scolaire est un ressort majeur. Les évolutions doivent se construire, non à partir d'une procédure descendante et unilatérale, même volontariste, mais d'une concertation sur les parcours à construire. Car la non qualification dans les statuts et le champ de la formation ne signifie pas « absence de professionnalisme ». Les modes opératoires observés démontrent **des savoirs faire incorporés**, des *invariants opératoires* selon le concept de Piaget repris par G. Vergnaud, qui différent entre agents, entre établissements.
Ces acquis de l'expérience intégrés en automatismes et règles d'action sont moins coûteux du point de vue cognitif (Rasmussen, 1986). La professionnalisation des AEH est à définir en respectant ces compétences issues de l'expérience, par **un échange des pratiques entre agents**.

VI.1.6 Des besoins spécifiques, des postes en alerte rouge.

Des situations de travail ont été observées, qui ne sont pas produites dans ce mémoire mais devront faire l'objet d'actions dans le suivi du projet. Ne pas répondre rapidement aux attentes renforcerait le fatalisme ambiant. Cela concerne notamment des aménagements de poste qui font l'objet d'une alerte (*cf.* annexe 4 : poste d'assistant magasinier).

VI.2 LES FREINS ET LES FORCES DANS LA CONDUITE DU PROJET

VI.2.1 Construction par progression de l'intérêt et agrégation d'acteurs.

Il semble que le peu d'écho des TMS à la région lors du démarrage du projet ait été lié à une méconnaissance de l'étiologie de ces douleurs et maladies d'une part, à une méconnaissance des impacts médicaux, sociaux, économiques d'autre part.
Face à la fragilité originelle de ce projet sans décideur, pendant trois mois sans responsable, je maintiens le cap de mes observations et mes études de données. Les attentes et la pertinence de vue du médecin et de l'inspecteur SST du rectorat me confortent sur le bien fondé de l'analyse sans que je puisse à ce stade percevoir le devenir du projet.
La présentation des résultats du questionnaire au groupe de travail, le 05 avril, puis en CHSCT le 06 avril, enclenche une nouvelle dynamique. Le rapport remis aux participants du groupe de travail est explicité et discuté avec les acteurs de la santé et de la prévention, et les représentants syndicaux. Bien que convaincus de l'impact des TMS, ils découvrent un niveau d'atteinte infra-pathologique ou avéré, inattendu dans les cinq lycées, en moyenne 70% des agents. Le taux de prévalence[23] de ces pathologies, au sens épidémiologique, est d'autant plus élevé que la chronicité est une évolution fréquente s'il n'y a pas de mise au repos suffisante lors des épisodes aigus.

VI.2.2 L'éveil du printemps : les jalons de l'influence.

Deuxième étape clé : une intervention orale est réalisée *au pied levé* le 24 avril auprès de l'équipe du Service Ressources Humaines (SRH Lyon), à la demande du chef de service. Du scepticisme déroutant en début de réunion à l'intérêt progressif des interlocuteurs au fil des deux heures, j'observe une bascule, décisive pour la suite, qui s'opère avec la présentation des données médicales, d'absence, d'effectif (§ III.3), croisée avec des situations de travail dans lesquelles l'astreinte cardiaque est repérée. La responsable SRH de Lyon en parle à son homologue de l'Isère. La présentation du diagnostic fait suite le 12 juin à Grenoble.
Lors de la réunion du groupe de travail PRAMPAMAL, le 06 juin, une restitution partielle des résultats conforte le groupe dans le besoin de poursuivre le projet. A la suite de la restitution finale, le 05 juillet, les contenus des axes de la prévention sont travaillés avec le groupe et des actions à venir sont validées et datées dès la rentrée. Entre temps, une restitution est faite au groupe *séniors* porté par la responsable de la formation continue.

VI.2.3 Les jalons de validation.

La présentation en COPERPRO[24] se déroule le 30 mai. La réception des résultats par cette assemblée s'avère un deuxième temps d'accélération dans les décisions des responsables administratifs : la présidence de séance tenue par une élue régionale, la directrice générale adjointe, la DRH, les représentants syndicaux des proviseurs prennent connaissance du diagnostic et des axes de travail à mettre en œuvre pour une prévention durable. Des proviseurs expriment leur désir d'implication dans le projet.
Un nouveau CHSCT le 27 juin permet de réitérer l'argumentation. Les représentants syndicaux, favorables aux apports de connaissance et au diagnostic, font preuve d'un positionnement assez fataliste devant l'ampleur institutionnelle à donner à la prévention des TMS. La poursuite du

[23] En épidémiologie : Taux de prévalence = nombre total de cas dans une population déterminée à un moment donné, sans distinction de l'ancienneté, sur l'ensemble de la population.

[24] COPERPRO : comité permanent de proviseurs.

projet est confirmée par la DRH le 29 juin, sur la base de marchés publics d'ergonomie, avec nomination du chef de projet. (*cf.* annexe 5, *schéma des actions, agrégation progressive des acteurs :* les jalons de PRAMPAMAL).

VII. LES AXES DE PREVENTION PROPOSES ET VALIDES

VII.1 TRAVAILLER LES CINQ AXES POUR UNE PREVENTION DURABLE

Les recommandations d'action **intègrent les TMS dans un PLAN SANTE plus général favorisant l'approche multifactorielle de ces pathologies**, et visent à **donner ou redonner des ressources aux agents**, amplifier leurs marges de manœuvre dans les situations de travail.

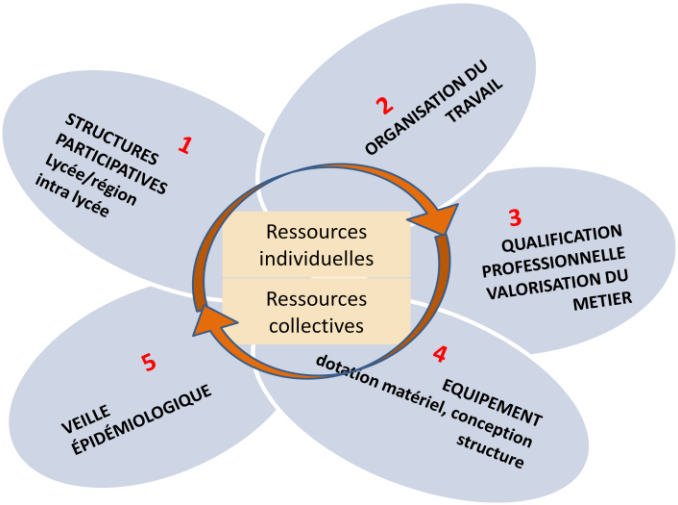


Figure 0-13 : amplifier les ressources : les axes du plan de prévention

VII.1.1 Méthodologie

(1)Le droit de dire et de penser : Mise en œuvre d'une ***démarche participative* région/direction lycée/ agents.** L'ordre de classement n'est pas neutre ; ce point 1, le plus problématique au regard des cultures et de l'historique, rencontre les réticences des directions. Un accompagnement doit être proposé aux proviseurs et managers, à partir de l'analyse du travail dans leur établissement.

Structures internes au lycée :

- **a.** Réunions sur le métier, les difficultés (régulières pendant les permanences, à la demande en cas de besoin) : il s'agit de répondre à cette attente forte de participation, de discussion. La fonction du langage est ici prépondérante dans la constitution du collectif.
- **b.** Travailler la mise en place de coopérations avec les usagers : sensibiliser les professeurs, l'encadrement, la direction (**demande d'un proviseur** du panel d'une intervention de ma part lors de la prérentrée) : développer les interactions, les actions visant à créer une nouvelle approche du métier d'AEH dans les comportements**.**

Région/Lycée : La méthodologie ergonomique est validée et répercutée dans les appels d'offre : **le cabinet intervenant devra réaliser des analyses de l'activité**. Sur cette base d'intervention devront se **construire des structures de participation dans chaque lycée** où se dérouleront les analyses. L'ergonome et un conseiller de la région, chargé de mission

organisation du travail ou chargé de mission *ad hoc,* et un conseiller en prévention apporteront les appuis nécessaires.

2) L'organisation du travail est également à considérer sur deux niveaux : régional et local.

- **Des analyses de besoins** doivent être développées au cas par cas, pour les **dotations d'effectif**. Le responsable, conscient des difficultés dans les établissements, entend cette approche. Il s'agit de soutenir cette dynamique de réflexion dans les mois à venir pour rétablir des dysfonctionnements trop flagrants.

- Afin de mettre en réflexion **les procédures de remplacement** et leurs impacts, un test pourra être réalisé sur une période de trois à six mois dans un des établissements de l'intervention, volontaire pour une implémentation assortie d'un accompagnement, avec remplacement immédiat des AEH.

- **La qualité et la notion de *service dégradé***, dont nous avons vu les effets négatifs et les risques : il est important de travailler en participation le processus d'un « mode dégradé », l'information aux acteurs, la mise en œuvre en situation d'urgence pour déplacer l'arbitrage des agents vers l'encadrement. **Le danger serait d'admettre ce mode dégradé comme palliatif aux problèmes de gestion des ressources**, sans en percevoir les impacts à court terme pour la santé, à moyen terme dans l'engagement, si la perte du sens est admise par l'employeur.
  La question sanitaire de l'hygiène dans les lycées doit être centrale dans les réflexions sur une démarche qualité à concevoir, qui, entre autres acteurs, devra inclure les responsables RH en charge du remplacement.

(3)Qualification et valorisation du métier. Des contacts sont établis avec le service formation et le CNFPT[25]. Face à l'absence de certification et d'accès à la VAE, de qualification reconnue nationalement pour ce métier dans la FPT[26], la réflexion s'oriente sur des possibilités de **créer une « qualification » interne**. Les entités du service, accompagnement individualisé, gestion des parcours, gestion des seniors, expriment un intérêt dans la recherche de voies nouvelles, conscients de « *toujours courir avec un temps de retard* » (ressenti d'une chargée de mission).

Des modules de formation continue à l'attention de **l'encadrement de proximité en lycée**, et de **sensibilisation aux aspects complexes de la santé** devront être pris en charge au sein de ce service. L'école de management à ce jour plus particulièrement destinée aux cadres du siège, devra étendre son périmètre d'action aux managers techniques en lycées, sur une base pédagogique qui prenne en compte les difficultés spécifiques de leur pratique.

(4)Le principe d'analyse de besoins au cas par cas est accepté par le responsable des dotations de matériel. Le processus de validation de la procédure est en cours.

(5)Veille et suivi épidémiologique. **L'adhésion des médecins du centre de gestion 69 au dispositif EVREST** est souhaitée par le groupe de travail du 5/07 et portée par le médecin du groupe. La restitution des résultats, prévue le 11 octobre 2012, devra convaincre l'équipe des médecins du bien fondé de cette veille épidémiologique visant à faire un état des lieux régional, à

[25] CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale.
[26] FPT : Fonction Publique Territoriale

suivre l'évolution des TMS, à évaluer les effets des actions de prévention mises en œuvre. Le personnel infirmier en lycées sera inclus dans le dispositif. La nouvelle coordination de l'équipe se montre favorable à un suivi épidémiologique.
Par ailleurs, **le réseau des assistants de prévention** sera directement impliqué. Personnes ressources dans chaque lycée, ils s'appuieront sur le document unique d'évaluation des risques pour centraliser les indicateurs et les processus d'alerte. Ce dernier point est acté lors d'une réunion avec un prestataire, hors de mon périmètre d'action.

VII.1.2 Créer des synergies dans les processus de décision.

Des lycées à la région : l'analyse de terrain est le préalable aux décisions. Les écarts constatés nécessitent des moyens adaptés à chaque situation. La prévalence des TMS dans la population oblige donc à une concertation suivie entre la région et les lycées.
A la région : cinq groupes-projets sont identifiés en lien avec PRAMPAMAL. Ce cloisonnement d'acteurs constitue un réseau diffus de décisions. L'objectif est de **mettre en synergie les réflexions, de rapprocher les acteurs concernés**. L'intérêt suscité par les restitutions a démontré ce besoin de réunir des projets transversaux dans une réflexion partagée. Les groupes contactés ont répondu positivement à cette démarche. Un rapprochement est amorcé avec le projet ESPERE (RPS) et son prestataire, à partir d'une compréhension nouvelle des TMS.

VII.2 PREVISIONS DE RENTREE, PERSPECTIVES A MOYEN TERME

- Les restitutions dans chaque lycée, non programmées en raison de l'attente de publication du marché public, devront se dérouler dans le courant de l'automne 2012.
- Un comité de pilotage incluant DRH et Directeur général sera constitué à la rentrée : validé.
- Publication du marché public en septembre : validée.
- Poursuite sur appel d'offre de l'intervention dans les cinq lycées, élargie aux autres métiers : présentation au CHSCT de novembre 2012.
- Une subvention du Fond National de Prévention (FNP), fixée sur la base des cinq axes de prévention, est confirmée.
- Des indicateurs de mise en œuvre (prévention AT, MO, MP, alerte absentéisme, engagement des lycées, sont réfléchis avec le chef de projet (à poursuivre par le groupe de travail).

CONCLUSION

La demande initiale portait sur l'évaluation des TMS liés aux manutentions manuelles, dans l'objectif de concevoir une « mallette » de prévention. L'analyse des données et de l'activité dans les cinq lycées a mis en lumière des facteurs organisationnels délétères pour la santé des agents, mais également une combinaison possible de ressources.

A partir de cette analyse « à la loupe » des situations de travail, on peut dégager des éléments de connaissance qui orientent la conduite de la prévention vers un plan plus général.
Si les TMS sont la porte d'entrée, il apparaît à ce stade que le cloisonnement des pathologies et des risques est difficile à tenir pour l'efficacité des actions, en raison d'interactions multifactorielles qui caractérisent la complexité de l'humain au travail. Les conseillers en

prévention du service SPM ne s'y sont pas trompés, qui font du projet PRAMPAMAL la base de travail pour un plan santé plus global, centralisateur des projets existants sur un mode horizontal (RPS, addiction, séniors, formation, organisation du travail).

La conception d'une éradication des TMS par une action rapide a fait son chemin. On peut avancer l'hypothèse d'une meilleure compréhension actuelle des moyens institutionnels à développer. Une dynamique est enclenchée. La mobilisation des acteurs régionaux doit être poursuivie selon le double objectif de la santé et de l'efficience du système. La qualité doit être au cœur des réflexions en prévention, faute de quoi les actions seront sans effet.

Pour ma part, j'ai apprécié de travailler en région et dans les lycées avec des interlocuteurs impliqués et coopérants, désireux de comprendre comment agir au mieux.
J'ai perçu les forces de l'ergonomie dans son pouvoir d'argumentation.
J'en perçois également la fragilité face au principe de réalité gestionnaire à court terme, que seule une volonté soutenue, de santé publique, d'exemplarité de la collectivité et de stabilisation des coûts à long terme, peut convaincre.

ANALYSE REFLEXIVE

De l’expérimentation à l’action, construire la légitimité

Introduction

Les processus de décision au sein de la collectivité territoriale pour laquelle j'interviens (la région), m'apparaissent aujourd'hui plus clairement. Mais plusieurs mois sont nécessaires pour lever certaines ambiguïtés. Le terrain qui m'est proposé, une « expérimentation » portant sur les causes de l'absentéisme, orientée sur les manutentions manuelles des agents techniques dans les lycées, souffre au départ d'une certaine schizophrénie.
En effet, le principe de l'étude a été préalablement validé par le CHSCT ; c'est un signe fort, qui suppose son inscription dans l'ordre du jour d'une séance regroupant les partenaires sociaux élus et la direction générale. Cet accord fait suite aux constats chiffrés de l'absentéisme dans la population technique en lycées, en constante augmentation.
Mais les causes de cet absentéisme font l'objet d'interprétations diverses. Cette diversité d'approches fragilise la visibilité de l'action à conduire et ne favorise pas la mobilisation des acteurs.
Je m'interroge d'entrée de jeu sur une faiblesse originelle du projet, constitué d'un groupe dont l'existence est opérationnelle, mais sans décideur, sans responsable officiellement nommé, sans moyens autres que les bonnes volontés des participants au groupe de travail. De cet objet social amputé du pouvoir de décision, il me faut construire une légitimité de l'action à venir. Quelle en sera sa pertinence ? Quelle sera l'audience accordée à l'analyse d'une stagiaire alors que l'objectif consiste à concevoir des outils à l'échelle d'une région ?
Ces interrogations sous-tendent mon travail durant les premières phases de l'intervention : l'étude de la faisabilité, l'instruction de la demande et le recueil des données sociales à la région. La méthodologie ergonomique sera mon cadre et ma seule certitude, sur un terrain dont je ne capte pas clairement s'il me sera possible de passer de « l'étude » à l'intervention, et comment ces attentes de prévention pourront prendre corps. Ces questions mettent en jeu mon propre objectif, lié aux attendus de transformation du master.

1. Le réseau des acteurs en présence.

Attachée au service santé-prévention-médiation (SPM), je suis présentée par le responsable aux différents chefs de service des unités de la Direction des Ressources Humaines. J'enclenche dès début décembre la prise de rendez-vous pour des entretiens me permettant de recueillir les données sociales. Je perçois les interrogations de mes interlocuteurs : « pourquoi tant de questions sur ces domaines RH, alors qu'elle intervient en ergonomie ? » (sous-entendu : sur les postes de travail). J'explique, argumente, mais ressens un flottement, légitime, face à mon positionnement car certaines analyses font surgir des questions, mettent *en question* la fiabilité de certaines informations, font parfois apparaître des lacunes, voire des défauts de mise à jour.
On comprend qu'il soit difficile entre collègues de conduire ce type d'analyse sur le travail d'un service voisin. Cela m'amène à m'interroger sur ma latitude de travail si j'étais un ergonome interne. L'intervenant externe est ici dans une position de neutralité, sans équivoque et sans le risque que son travail soit perçu comme une violation de territoire.

L'ergonome et le préventeur.

Je prends connaissance des autres projets en cours dans le service, risques psychosociaux et addiction. Dès l'origine, il m'apparaît que des conceptions différentes, voire divergentes, de la santé et du risque ne créent pas une dynamique collective, mais une approche par mission et projets conduits en parallèle. Je constate des profils variés, l'approche par l'ergonomie, par la médiation (les RPS) ou par une logique de préventeur, guidée par une culture du risque qui vise

à éradiquer la cause pour diminuer la probabilité des atteintes, apporter des solutions « clé en main ». C'est notamment l'attente du responsable du service envers le projet PRAMPAMAL, qui doit faire valoir les résultats chiffrés des actions menées par son service.
Je perçois là, *in situ,* le décalage conceptuel entre l'approche du préventeur et celle de l'ergonome, dont l'objectif, que j'ai tenté de poursuivre, est d'objectiver les contraintes pathogènes et les zones de ressources potentielles, de l'agent et pour l'agent, qu'il conviendra de favoriser et de développer dans le système de travail.

Réfléchir sur **la définition de la santé n'est pas une simple approche théorique**. J'ai compris à ce stade l'importance de partager une vision commune de la santé et de l'homme au travail, guidée par l'approche de G. Canguilhem[27], quand il affirme que « *ce qui est normal pour être normatif dans des conditions données, peut devenir pathologique dans une autre situation, s'il se maintient identique à soi. De cette transformation, c'est l'individu qui est juge parce que c'est lui qui en pâtit, au moment-même où il se sent inférieur aux tâches que la situation nouvelle lui propose ».*

P. Davezies[28], dans le champ de la médecine du travail, intègre la dimension sociale de l'activité de travail. Sa pratique, en appui sur une dimension du « *corps en acte… engagé dans un mouvement actif de construction du monde* », propose un terrain de réflexion dans le champ du médical enrichi de psycho-dynamique, qui m'est utile pour communiquer car il relève d'une approche de praticien.

Face à ces écarts dans la compréhension des mécanismes de la santé, le porteur du projet PRAMPAMAL, détenteur d'un diplôme d'analyse ergonomique du travail (DAET) à l'université Lyon 2, travaille dans un certain isolement conceptuel. Je constate et entends autour de lui des ressentis sur l'ergonomie -trop de modèles, trop de théorie- qui en font une pratique « intellectuelle » déconnectée des réalités.
Comment donc créer une synergie qui favorise la pertinence des actions sur le terrain ? Malgré la prise en compte du champ psychosocial dans les TMS, une distance est maintenue avec le projet portant sur les risques psychosociaux. ESPERE (acronyme du projet RPS) est un projet phare à la région, regroupant toutes les fonctions de décision, des moyens, une volonté d'action ; nous sommes là face à des enjeux et des périmètres de pouvoirs personnels qui ne favorisent pas une réflexion partagée sur les interactions à mettre en lumière entre TMS, RPS et organisation du travail.

Attentes et enjeux du porteur du projet.

Le constat est clair au regard des moyens débloqués : les RPS rassemblent, les TMS ont peu d'écho auprès des élus et des dirigeants. Est-ce parce qu'ils sont associés à des métiers manuels, peu qualifiés, soumis à une répétitivité de gestes, d'une certaine manière inéluctables ? La mise en ligne sur son site d'un texte de B. Dugué, J. Petit et F. Daniellou[29], intitulé « *L'intervention ergonomique comme acte pédagogique* » démontre ce qui fonde l'initiative du responsable du projet. Sa recherche de visibilité passe par la mise en œuvre d'une intervention à visée formative, à coût dérisoire pour la collectivité, qui apporte une meilleure connaissance des situations et qui ouvre le débat.

[27] CANGUILHEM, G. (1966). Le normal et le pathologique.
[28] DAVEZIES, P. (2006). Repères pour une clinique médicale du travail.
[29] DUGUE, B., PETIT, J., DANIELLOU,F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique.

Des éléments de profil.

Ma qualification dans la formation pour adultes s'avère une compétence non négligeable pour l'obtention du stage. Un deuxième élément est relevé : une expérience ancienne dans l'Education Nationale, qui présente un intérêt pour « entrer » dans les lycées, parler le langage de l'enseignant face à des proviseurs, être un acteur neutre dans les tensions qui opposent les directions des lycées et la région.

Le choix d'un lycée du panel, dirigé par un proviseur syndiqué reconnu comme un opposant « *fort en gueule* » n'est pas anodin. Réussir mon entretien avec la direction et obtenir un droit d'observation dans cet établissement où l'entrée avait été refusée au service il y a quelque temps, est un gage de dialogue possible.

Cartographie des pouvoirs.

Qui peut freiner le projet ou le porter ? Quels sont les acteurs, leurs périmètres d'action, les interdépendances qui peuvent jouer favorablement ou stopper l'évolution du projet ? Comment circule l'information ? Qui la maîtrise ?

Tous ces facteurs de réussite ou d'échec, fortement en lien avec les caractéristiques organisationnelles, fondent un questionnement qui trouve sa raison d'être dans ce cadre territorial. La fonction publique et la collectivité en question se caractérisent par un processus diffus de décision et de validation, hautement hiérarchisées mais non pyramidales. Conduire un projet dans ce cadre implique plus encore qu'en milieu privé, une connaissance de l'organisation, qu'il me faut découvrir pas à pas, car au-delà des organigrammes, ce sont des échanges officieux, informels qui vont faire exister le projet.

Outre la stratégie portée par la ligne politique, l'autorité est pleinement détenue par les élus du Conseil régional pour les décisions nécessitant le déblocage d'une enveloppe budgétaire. L'administration est en charge de l'application, avec un certain degré décisionnel, mais il y a une obligation de mise en discussion lors des instances représentatives, CHSCT, CTP[30]. L'articulation des partenaires dans le dialogue social détermine une temporalité, un processus décisionnaire à connaître, mais peu explicite, notamment en ce qui concerne la mise à l'ordre du jour d'un sujet, pour avis et délibération. Le réseau des influences prend ici tout son sens.

De la validation de l'expérimentation par le CHSCT le 8 novembre 2011, au CHSCT suivant du 5 avril 2012, il s'écoule cinq mois de silence, puisqu'il ne peut y avoir soumission aux partenaires sociaux. Je relève donc trois niveaux de pouvoirs qui se combinent et interférent dans la conduite du projet.

2. L'adaptation méthodologique.

Des entorses aux principes méthodologiques de la conduite de projet.

Le projet PRAMPAMAL présente des handicaps de structure.

Dans l'impossibilité de résoudre ces faiblesses sur le plan de la région, je m'emploie à combler le manque de représentation des lycées dans le groupe de travail. La diversité des points de vue n'est pas représentée. L'inspecteur SST[31] du rectorat de Lyon, malgré sa connaissance du terrain, n'est pas un acteur directement confronté au management des équipes et au maintien du service en lycée. Mon insistance à rééquilibrer le groupe fait surgir des freins chez le responsable de PRAMPAMAL, liés aux craintes de bloquer le projet par une intégration de proviseur ou de

[30] CTP : Comité Technique Paritaire, chapeaute le CHSCT.

[31] Inspecteur SST : inspecteur santé et sécurité au travail.

gestionnaire, porteurs d'impératifs syndicaux. Il s'agit d'identifier les personnalités et leurs pouvoirs, leur réseau d'influence.
La temporalité de l'Education Nationale impose un calendrier, jalonné par les vacances scolaires. J'obtiens la confirmation de participation d'un gestionnaire qui intègre le groupe à la réunion d'avril, puis l'arrivée d'un proviseur en juin qui s'implique dans le travail lors des deux dernières réunions. Le rééquilibrage intervient tardivement mais permet la double représentation dans le groupe de travail.

Redonner de la pertinence à la méthodologie.

Mon inquiétude quant à une possible montée en généralité perdure jusqu'au printemps. Au démarrage de l'intervention, deux éléments méthodologiques me posent problème : comment créer des structures participatives, comment enclencher une étude épidémiologique avec les médecins ? Ces questions me préoccupent sur le plan de la méthode alors que, du point de vue de la pratique, je ressens le peu de pertinence de ces questions en l'état de la situation à ce stade. Mais le doute sur l'efficacité finale de ma conduite d'intervention m'amène à tâtonner. La discussion avec une ergonome sera déterminante pour remettre à plat les temps de l'intervention, selon un principe de réalité. Ce n'est pas faire entorse à la méthode que de l'adapter à la temporalité des situations.
Questionnement trop précoce donc, car le terrain n'est pas prêt. Il me revient de le préparer. Le retrait de la région concernant la proposition d'ARAVIS [32]en témoigne probablement. Ces deux points en interrogation latente constitueront finalement deux des cinq axes de recommandations, acceptés après le processus d'argumentation et finalement travaillés de manière participative.

3. Articulation progressive des analyses *micro* dans une modélisation *macro*

Ma stratégie d'observation dans l'intervention.

La mission des AEH est connue et reconnue par le groupe de travail pour ses contraintes et sa pénibilité. Du fait de la variabilité constatée, décliner des tableaux comparatifs de cotations des gestes entre lycées ne me semblait pas un apport pertinent pour la prévention. J'ai choisi de prendre appui sur une approche évoquée par F. Bourgeois et F. Hubault[33] qui m'apparaissait plus riche : travailler sur les ressources des agents. Cette approche m'a permis de déplacer le regard et de réintroduire les angulations articulaires et les fréquences dans le geste, dans leur contexte social, intégrant toutes les dimensions actives dans le mouvement.

J'ai cherché à argumenter face à deux types d'auditoires :

1) **Pour les acteurs de la prévention ''santé''** : opérer un glissement, de la recherche de solutions « TMS », vers une analyse globale du système de travail, élargir l'analyse des conséquences pour la santé et la qualité. Une migration organisationnelle semble se dessiner, qui s'est traduite verbalement ainsi : « *faites de la quantité, pas de la qualité* », comme palliatif aux difficultés de gestion. les analyses du travail se sont avérées un outil privilégié pour cette connaissance, ainsi que le notent P.Falzon et L.Mas[34].

[32] ARAVIS : ARACT Rhône Alpes (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail).
[33] Bourgeois, F., & Hubault, F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions. *@ctivités*, 2 (1), 19-36.
[34] Falzon, P., & Mas, L. (2007). Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes.

2) **Pour la majorité des services** : travailler les représentations, ce qui s'avère primordial, car à partir de là, l'acceptation de moyens plus conséquents à mettre en œuvre peut être envisagée.

L'appropriation progressive des éléments du diagnostic.

▸ **Par le groupe de travail** : les trois niveaux d'analyse, données sociales, questionnaire et analyses de l'activité sont progressivement articulés en trois réunions.
Les résultats qui en découlent font l'objet de présentations powerpoint commentées et analysées avec le groupe. L'ensemble des participants, dont les représentants syndicaux, tous managers de proximité en charge d'équipes d'agents en lycées, débattent point par point des éléments de diagnostic, émettent leurs propres observations. Les diagnostics partiels, puis le diagnostic final sont confrontés régulièrement à un avis pluridisciplinaire, à un débat d'acteurs ayant une pratique professionnelle élargie à de nombreux établissements.
Ces réunions du groupe de travail confirment mes retours d'analyse.

Mais je constate que les apports du groupe sont principalement réactifs. Les participants attendent et réagissent aux résultats d'analyse. Ce n'est que lors de la dernière réunion de juillet, où nous avons soumis à leur réflexion un travail sur les moyens à développer pour la mise en œuvre, que la participation est devenue une construction partagée. Je vois là un défaut d'animation dans la conduite du groupe : je n'ai pas su, nous n'avons pas su impliquer plus concrètement les participants, notamment syndiqués, dans le travail ; cette insuffisance peut expliquer leur fatalisme devant l'ampleur des moyens futurs à développer pour le plan de prévention. Nous avons obtenu leur aval, leur accord sur le diagnostic, mais avons-nous réussi l'appropriation du projet dans son devenir ?

▸ **Par tous les acteurs** : Il s'agit d'amener les différents acteurs, ce qui signifie plusieurs services à la région, à accepter que la montée en généralité ne permettra pas la trouvaille d'une solution unique, à comprendre le système dans lequel se développent les TMS, comme un processus dynamique dans lequel interagissent de nombreux déterminants dont ils sont acteurs. Les questions à se poser pour la région étant en priorité d'ordre procédural, cela crée un certain inconfort, voire des craintes latentes à la tête du service SPM. Je perçois une position de réserve également chez la DRH.
La présentation de synthèses du diagnostic à partir du printemps, et l'écoute qu'elles éveillent, marginalisent les positions distantes des deux responsables précités. Une dynamique est enclenchée, que je n'attendais pas et qui me surprend par son ampleur. Mais une certaine labilité peut caractériser cette dynamique, qui sans actions concrètes et rapides, peut retomber comme un soufflé.

4. Un processus de communication insuffisamment institutionnalisé.

Le rôle de la modélisation dans la compréhension des mécanismes à l'œuvre.

Pourquoi construire une modélisation des TMS quand il existe tant de modèles largement éprouvés ? Celui de P. Franchi[35] a été utilisé à plusieurs reprises pour poser le cadre étiologique des TMS et le processus d'intervention. A l'heure du diagnostic, c'est le terrain lui-même qui a dicté le besoin de modéliser la singularité régionale.

[35] P.Franchi : modèle des TMS utilisé dans le réseau ANACT.

Le modèle s'est naturellement construit au cours des explications du diagnostic auprès du responsable du projet. Dans un travail commun de réflexion sur *paperboard,* l'explicitation des tensions actives sur les ressources en lycées s'est concrétisée en un modèle construit en boucle. Cette schématisation a joué un double rôle :

- Pour le responsable de projet, de son propre aveu, la modélisation a facilité l'appropriation des notions et des articulations issues du terrain.
- Pour l'ensemble des interlocuteurs : ce schéma a permis la compréhension du système de d'exposition TMS pour les agents des lycées, a mis en lumière les interactions entre les tensions qui pèsent sur les équipes et les conséquences qui en découlent.
- Ancré dans le terrain, il en porte les caractéristiques. Mais il a participé à la généralisation du problème et des axes de prévention, en mettant en lumière ce qu'il est illusoire d'attendre si l'on n'agit pas sur les facteurs de tension.

La compréhension des liens entre les procédures, la qualité et la santé a été facilitée en expliquant cette visualisation aux divers auditoires auprès desquels nous avons communiqué, confirmant ce rôle *d'objet intermédiaire*[36] (Buchmam, Landry) dans la construction sociale de la prévention.

Le rôle des synthèses dans l'évolution des représentations.

Les synthèses prennent une place importante dans le déroulement de l'intervention dès le printemps. Des étapes clés déterminent l'évolution du projet.

La première, indépendamment du processus de validation, relève plus de l'influence, en ce sens que cette réunion n'est pas en soi un jalon de validation. Il s'agit d'une intervention faite en avril auprès du service RH de proximité de Lyon. Non préparée car inattendue, elle s'est déroulée sans support, par une prise de parole d'une demi-heure, temps qui m'était attribué, et s'est poursuivie par un échange intense. En finalité, les questions, les interrogations des participants ont duré près de deux heures. Le début de réunion, particulièrement tendu car nourri de représentations négatives sur la population des AEH et des difficultés de gestion quotidienne vécues par ces équipes, a évolué vers une réflexion commune sur les situations humaines et organisationnelles. Consciente d'avoir bousculé des certitudes, j'ai eu à faire face à des avis cinglants sur la population des AEH.

Cette présentation, à mon sens, a légitimé l'intervention, hors du périmètre protégé du groupe de travail et des représentants syndicaux. Un phénomène de communication transversale d'un responsable d'équipe à un autre s'est établi, qui a favorisé la visibilité de l'étude.

Plusieurs présentations synthétiques ont été faites ensuite, auprès de l'équipe RH à Grenoble, auprès du groupe « séniors », puis du service formation.

Un deuxième jalon légitime le projet et l'inscrit dans son devenir : le COPERPRO. Cette assemblée composée de proviseurs syndiqués, d'une élue régionale et de la direction générale a fait basculer les craintes du responsable SPM et de la DRH vers une volonté d'action. A la suite de cette restitution d'une heure, trois proviseurs ont exprimé leur intérêt, dont un plus précisément pour participer à la mise en œuvre. Par leur aval sur les éléments de diagnostic et les recommandations, ils ont fait basculer les résistances internes vers une volonté d'action.

Une synthèse finale rédigée sur deux pages recto-verso, couplée à une présentation schématique en cinq diapositives, permet d'obtenir fin juin la validation administrative du projet par la DRH,

[36] BUCHMANN, W., LANDRY, A. (2010). Intervenir sur les TMS. Un modèle des Troubles Musculo-Squelettiques comme objet intermédiaire entre ergonomes et acteurs de l'entreprise.

nouvellement nommée à la fonction de directrice générale adjointe. Elle nomme le chef de projet et valide le principe financier : appel d'offre pour des marchés publics d'ergonomie, dont un travaillé dès juillet, à présenter au CHSCT à l'automne.

Les processus d'influence, on le voit, s'avèrent plus déterminants que les jalons institutionnels de validation. En effet, le déblocage de moyens dans la poursuite du projet est acté hors des instances, dont le rôle se maintient sur un niveau consultatif.

Les points de faiblesse.

Je relève principalement trois points faibles dans le processus :

- La faiblesse de la position syndicale quand il fallait défendre les moyens de l'action. J'ai constaté des positionnements plus porteurs, plus actifs de la part des administratifs. Alors qu'ils ont exprimé leur accord avec le diagnostic dans les instances, ils semblent avoir été déroutés par l'ampleur des moyens à travailler pour une prévention durable. N'est-ce pas un signe des pouvoirs limités qui leur sont attribués ?
- La distance du chef de service SPM, dès l'origine et jusqu'au COPERPRO six mois plus tard. Alors que le prestataire intervenant sur les RPS, fortement positionné dans la conduite de projet a rassemblé toutes les parties, je n'ai, pour ma part, pu le faire adhérer à un projet qu'il ne percevait pas, ou qu'il craignait en raison du danger que représentait l'analyse du système de travail et la mise en débat de procédures régionales.
- L'insuffisance de communication institutionnelle. Une présence plus soutenue dans les media internes (site AGORA, journal interne) aurait donné plus de visibilité à ce projet et favorisé une information dans tous les lycées. Mais le manque de reconnaissance du projet à ses débuts et l'absence de son responsable jusqu'en mars n'ont pas permis cette mise en route. Je constate après coup que mon travail a servi à préparer le terrain pour enclencher l'action de prévention. L'un de ces moyens, l'évolution des représentations, est au cœur de l'action.

La force de l'ergonomie : agir sur les représentations.

Ce point est à considérer à deux niveaux :

1. Les représentations de soi, dans un groupe social, ce qui réfère également à l'identité.
2. Les représentations comme grille de lecture d'une situation ou d'un groupe social par un autre.

J'ai abordé le point 1 dans le dossier, au paragraphe II.3.6, où j'ai décrit les dynamiques observées. Le rapport au travail est ici dépendant de constructions mentales actives qui oscillent entre la honte d'un métier ressenti comme dégradant (un mot fort, violent, plusieurs fois exprimé) et l'appartenance à un corps social qui s'identifie à travers l'image de l'établissement scolaire. Toute décision de valorisation du métier devra tenir compte de cette dimension psycho-sociale forte. J'ai tenté de transmettre cette dimension auprès du service formation, auprès du porteur du projet de prévention, craignant que des actions intempestives, sans écoute du terrain, aient des effets contre-productifs.

Quant au point 2, je découvre lors des restitutions, mêmes partielles, **la force « sociologique » de l'ergonomie**, en ce sens qu'elle permet de faire bouger les lignes, les connaissances communes, cet ensemble, comme le définit René Kaes, « *…organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations, qui se réfèrent à un objet ou une situation…élaborées au cours de*

processus d'échanges et d'interactions »[37]. Il est ici question des représentations véhiculées par les acteurs en charge de la gestion des AEH pour les remplacements, les reclassements, les recrutements, ou au sein des lycées (les directions, les usagers).

Si le mouvement me paraît fragile face au poids du quotidien, j'ai observé lors des restitutions dans les services une appréhension différente en fin de présentation. L'emploi de données qu'ils connaissent (analyse de l'absence, de l'effectif, de la situation médicale) croisées avec des apports perceptibles (l'astreinte cardiaque, l'intensification en chiffres, la sur-sollicitation posturale et gestuelle) ont déstabilisé certaines opinions bien ancrées. Il en est ressorti une légitimité de l'intervention et de la méthode ergonomique, qu'il faudra soutenir par une dynamique d'actions.

Conclusion

Le travail d'observation au sein des lycées s'est déroulé dans un esprit d'accueil et de bonne volonté. J'ai perçu des tensions et des peurs, et me suis parfois interrogée sur les impacts de ma présence dans certains établissements.

Plus globalement, je tire de cette intervention dans une collectivité territoriale, des enseignements intéressants sur la conduite d'un projet d'intervention ergonomique dans la Fonction Publique. Cette dimension à l'échelle d'un territoire mêle en permanence les points de vue politique, administratif, expert. La vie du projet doit se construire, se frayer un chemin dans ces réseaux d'influence, où ce qui apparaît n'est pas toujours réalité, parfois pour le bénéfice-même du projet.

Au terme de l'intervention, il me semble avoir abouti à donner une légitimité au projet, dont la suite semble assurée sur le plan de la méthode, avec des analyses de l'activité en lycées. La connaissance du travail est admise comme base des transformations à rendre opérantes. Si le point de vue du travail réel est pris en compte, il reste à donner aux agents la capacité d'une expression professionnelle.

[37] R. KAES (1968) *Images de la culture chez les ouvriers français.*

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

Berthoz, A. (1997). Le sens du mouvement. Odile Jacob, Paris.

Boltanski, L. (1982). Les cadres : la formation d'un groupe social, Paris, les Éditions de Minuit.

Canguilhem, G. (1966). Le normal et le pathologique. Presses Universitaires de France, Paris.

Clot, Y. (1999). La fonction psychologique du travail. Presses Universitaires de France, Paris.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Editions du Seuil.

Doise, W., Mugny, G. (1981). Le développement social de l'intelligence. InterEditions.

Falzon, P., Cerf, M., (2005). Situations de service : travailler dans l'interaction. Presses Universitaires de France, Paris (p26).

Guérin, F., Laville, A ., Daniellou, F., Duraffourg, J., Kerguelen, A., (2007). Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie. Lyon, ANACT.

Kaes, R (1968). *Images de la culture chez les ouvriers français*, Editions Cujas.

Leplat, J. , coord. (1993). L'analyse du travail en psychologie ergonomique. Tome 2, Toulouse, OCTARES.

Rasmussen. (1986). «Information Processing and Human-Machine Interaction : An Approach to Cognitive Engineering ».

Vergnaud, G. (1990). Catégories logiques et invariants opératoires. *Archives de Psychologie, 58, 145-148.*

ARTICLES SCIENTIFIQUES ET ASSIMILES

Aptel, M., & Vézina, N. (2011). Quels modèles pour comprendre et prévenir les TMS ? Pour une approche holistique et dynamique. *Colloque IRSST 2011,* Montréal.

Aptel, M. & Aublet-Cuvelier, A. (2005) « Prévenir les troubles musculo-squelettiques du membre supérieur : un enjeu social et économique ». *Santé Publique*, 2005/3 Vol. 17, p. 455-469.

Bourgeois, F., & Hubault, F. (2005). Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions. *@ctivités*, 2 (1), 19-36, http://www.activites/org/v2n1/bourgeois.pdf.

Buchmann, W., Landry, A. (2010). Intervenir sur les TMS. Un modèle des Troubles Musculo-Squelettiques comme objet intermédiaire entre ergonomes et acteurs de l'entreprise. *@ctivités* 7 (2), 84-103, http://www.activites/org/v7n2/v7n2.pdf.

Coutarel, F., Daniellou, F., & Dugué, B. (2005). La prévention des troubles musculo-squelettiques : quelques enjeux épistémologiques. *@ctivités, 2 (1), 3-18,* http://www.activites/org/v2n1/coutarel.pdf.

Cru, D. & Dejours, C. (1983). "Les savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment", *Les Cahiers médico-sociaux,* N° 3, pp. 239-247, Genève.

Davezies, P. (2006). Repères pour une clinique médicale du travail. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'environnement. 2006. 67, 119-125.*

Delgoulet, C., Weill-Fassina, A., & Mardon, C., (2011). Pénibilité des activités de service et santé des Agents Spécialisés des Ecoles Maternelles. Des évolutions avec l'âge. *@ctivités, 8 (1), 2-25* , http://www.activites/org/v8n1/v8n1.pdf.

Dugué, B., Petit, J., Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *Pistes,* vol.12, N°3, novembre 2010.

Falzon, P. & Lapeyrière, S. (1998 e). L'usager et l'opérateur : ergonomie et relations de service. *Le travail humain*, 61 (1), 69-90.

Falzon, P., & Mas, L. (2007). Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes. In M. Zouinar, G. Valléry & M.C. Le Port (sous la coord. de), *Ergonomie des produits et des services, XXXXIIè congrès de la SELF,* Toulouse : Octares.

Gonzalez, R. & Weill-Fassina, F. (2005). Modalités de régulation du processus de travail dans les activités de service en crèche. *@ctivités, 2 (2), 2-23,* http://www.activites/org/v2n2/gonzales.pdf.

Volkoff, S. (2008). ''La recherche et l'action en santé au travail''. Idées ancrées et nouveaux obstacles, *Revue Française des Affaires sociales*, 2008/2 n°2-3, p. 13-17.

AUTRES SOURCES

ANACT. www.anact.fr

INRS, (2011). « Les troubles musculosquelettiques du membre supérieur (TMS-MS) ». *Guide pour les préventeurs.* www.inrs.fr

Wisner, A. (1985). Les leçons d'Alain Wisner (transcriptions, ergoliste).

TABLE DES ILLUSTRATIONS

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1: représentativité de l'échantillon des lycées 9
Tableau 2 : caractéristiques d'environnement et de fonctionnement des cinq lycées 18
Tableau 3 : caractéristiques de la population AEH dans les 5 lycées 18
Tableau 4 : les organisations locales du travail 19
Tableau 5 : coopérations observées 19
Tableau 6 : de la dotation à l'effectif réel dans le travail 20
Tableau 7 : les chiffres de l'absence, au quotidien 21
Tableau 8 : nombre de restrictions, nombre d'agents en inaptitude, par lycée 22
Tableau 9 : pourcentage d'agents en temps partiel 23
Tableau 10 : résultats : les douleurs des membres supérieurs et du dos 24
Tableau 11 : résultats : les facteurs psychosociaux 25
Tableau 12 : résultats : les ressentis sur le travail 25
Tableau 13 : résultats : la perception de la place et de la reconnaissance 26
Tableau 14 : durée des tâches par agent et en totalité 32
Tableau 15 : comparatif des durées des tâches par agent, selon l'organisation 37
Tableau 16 : les conséquences de l'organisation et les effets sur les agents 40
Tableau 17 : cotation des risques TMS (logiciel Muska) 43

TABLE DES FIGURES

Figure 0-1 : organigramme simplifié de la région 11
Figures 0-2 : courbe des restrictions et courbe des arrêts de travail 22
Figure 0-3 : chronique 1, entretien des classes, 6/8h, seule 31
Figure 0-4 : chronique 2, coopération dans les classes, de 6 à 8h 33
Figure 0-5 : chronique 3, service des entrées chaudes et approvisionnement 35
Figure 0-6 : chronique 4, entretien d'un étage de dortoir, travail isolé 36
Figure 0-7 : chronique 5, entretien d'un étage de dortoir en binôme institué 37
Figure 0-8 : chronique 6, 25' à la plonge : rotation des postes 38
Figure 0-9 : chronique 8, coordination avec les usagers 39
Figure 0-10 : chronique 9, effectif limité à la plonge du soir, procédure HACCP non respectée 41
Figure 0-11 : cotation du risque TMS : portage de chaises (3'22), flexions dos et gestes répétés 42
Figure 0-12 : modèle des facteurs de TMS dans le système de travail 45
Figure 0-13 : amplifier les ressources : les axes du plan de prévention 48

TABLE DES PHOTOS

Photo 1 : compensation 24
Photo 2 : absence d'équipement professionnel 29
Photos 3 : bâti ancien, port de charge 30
Photo 4 : contraintes posturales 30
Photos 5 : service et approvisionnement du self à midi 35
Photo 6 : flexion du tronc à 85°/90° 38
Photos 7 : plonge du soir, seule au tri + sortie machine 41

RESUME

Cette intervention se déroule sur un double terrain, cinq lycées gérés par une collectivité territoriale. La question initiale porte sur le problème de l'absentéisme et ses liens avec la santé des agents d'entretien et d'hygiène en lycées. Les arrêts pour maladie ordinaire et les maladies professionnelles augmentent. Sont-ils le signe de pathologies musculo-squelettiques en hausse comme semblent le démontrer les restrictions médicales ? L'analyse du système de travail région/lycée met en lumière l'influence des procédures de gestion des ressources humaines définies par la politique régionale. Face aux contraintes, amplifiées par l'absence non remplacée, les agents développent des ressources et des régulations qui visent à maintenir la qualité du service à la jeunesse, dans un engagement qui donne sens à leur métier. Ce glissement de responsabilité doit être interrogé ; l'effort de maintien de la qualité du service repose sur le management de proximité et l'intensification du travail des équipes, ce qui enclenche des effets délétères en boucle, sur la santé, sur le potentiel d'employabilité des agents, et des problèmes récurrents de gestion RH. L'organisation du travail doit être réfléchie à un triple niveau, celui des ressources à mobiliser au niveau local, celui des procédures en région, celui de la reconnaissance du métier et de ses collectifs.

ANNEXES

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : le questionnaire INRS-TMS-MS
Annexe 2 : les résultats du questionnaire
Annexe 3 : les chroniques d'activité 1 à 9
Annexe 4 : alerte sur un poste d'assistant magasinier
Annexe 5 : les jalons de PRAMPAMAL