



**HAL**  
open science

# Quand santé et mobilité s'entremêlent. L'encadrement de proximité au cœur des enjeux de début de parcours des ouvriers de production de la construction aéronautique

Pascale P. Bossard, Arnaud Courcelle, Corinne Gaudart, Anne-Françoise Molinié

## ► To cite this version:

Pascale P. Bossard, Arnaud Courcelle, Corinne Gaudart, Anne-Françoise Molinié. Quand santé et mobilité s'entremêlent. L'encadrement de proximité au cœur des enjeux de début de parcours des ouvriers de production de la construction aéronautique. 52e Congrès de la SELF. Présent et futur de l'ergonomie – Répondre aux défis actuels et être acteur des évolutions de demain., RESACT (Catherine Brun – Béatrice Barthe et Olivier Gonon), Sep 2017, Toulouse, France. hal-03324939

**HAL Id: hal-03324939**

**<https://cnam.hal.science/hal-03324939>**

Submitted on 24 Aug 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## Quand santé et mobilité s'entremêlent. L'encadrement de proximité au cœur des enjeux de début de parcours des ouvriers de production de la construction aéronautique

Pascale BOSSARD<sup>1</sup>, Arnaud COURCELLE<sup>1</sup>, Corinne GAUDART<sup>2</sup>, Anne-Françoise MOLINIÉ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ergonome Airbus Opérations SAS

[pascale.bossard@airbus.com](mailto:pascale.bossard@airbus.com)

<sup>2</sup> CNRS, LISE UMR 3320

<sup>3</sup> CNAM CRTD, CEET

Cette communication porte sur une recherche en cours dans un établissement de la construction aéronautique, impliquant un partenariat entre chercheurs externes et ergonomes du site. En combinant des analyses quantitatives de données de l'entreprise et des analyses qualitatives, elle vise à comprendre la façon dont se construisent les liens entre santé, expérience et parcours professionnels des ouvriers de production. Le projet analyse les déterminants du travail en jeu et les modes de régulation entre acteurs de différents niveaux et dans l'activité. Dans cette perspective, le projet porte une attention particulière aux rôles de l'encadrement de proximité et à leurs marges de manœuvre pour combiner temporalité de la performance et temporalité des parcours.

Mots-clés : Construction aéronautique, Santé, Expérience, Parcours professionnels.

### How health and mobility get mixed up? How Team Leaders play a key role defining the career history for workers in an aircraft manufacturer

This article is about a research in progress in an aircraft manufacturer, carried out through collaboration between researchers and internal ergonomists. The objective is to understand the link between health, experience and career history for workers. In this aim, we match statistic and qualitative analysis, focusing on work determinants and regulations carried out by team and operational leaders. How do team leaders combine performance and operators' career temporalities? In the article we develop this point.

Keywords: Aircraft Manufacturer, Health, Experience, Career History.

\* Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Bossard, P., Courcelle, A., Gaudart, C. & Molinié, A-F. [2017]. Quand santé et mobilité s'entremêlent. L'encadrement de proximité au cœur des enjeux de début de parcours des ouvriers de production de la construction aéronautique. 52<sup>ème</sup> Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

## Introduction

Cette communication porte sur une recherche en cours<sup>1</sup> dans un établissement de la construction aéronautique, en partenariat avec des ergonomes et des médecins du travail internes. Elle vise à mettre en visibilité et en débat la façon dont se construisent les liens entre santé, expérience et parcours professionnels des ouvriers de production en lien avec des transformations à différents niveaux (perspectives économiques sectorielles à moyen terme, projets industriels, perspectives commerciales de différents programmes, choix organisationnels...).

La problématique s'est construite dans un format de recherche-action, à la demande des ergonomes et des médecins du travail internes et en collaboration étroite avec eux. Les ergonomes ont développé au cours des années précédentes des actions dans trois registres : des actions sur les lignes de production, prioritairement en conception, mais aussi en « correction » sur les lignes plus anciennes ; des actions pour favoriser le maintien en emploi des compagnons dont les problèmes de santé appellent des aménagements de poste ou des reclassements ; des actions pour développer la formation à la pratique, par la conception de dispositifs au plus près des conditions réelles de travail. Pour aller plus loin, la demande du responsable de l'ergonomie porte sur une mise en visibilité du rôle des parcours professionnels dans les enjeux de santé des compagnons, comme pouvant contribuer à prévenir d'éventuelles dégradations de la santé. Les médecins du travail se trouvent intéressés, ayant l'impression que les processus dans lesquels se jouent les enjeux de santé sont beaucoup plus larges et diversifiés que ceux pour lesquels ils sont sollicités. Ces demandes s'inscrivent dans un partenariat de long terme dans le cadre du Gis CREAPT. Ce partenariat s'est notamment traduit par la co-construction avec les médecins du travail d'un dispositif de suivi quantifié de la santé au travail des salariés, EVREST, qui est devenu une référence pour aborder les questions de santé au travail dans cette entreprise (Molinié et Leroyer, 2011).

## Méthodologie

### Un focus sur la ligne de fabrication la plus ancienne

Le projet s'est focalisé sur la ligne la plus ancienne où est assemblé un avion de petite taille (comparativement aux autres appareils assemblés sur le site) et dont la vie commerciale est appelée à durer. Les contraintes de travail y sont fortes du fait notamment des contraintes spatiales et de la cadence de production élevée. D'après les données RH analysées, 514 personnes étaient affectées à cette ligne en 2015, soit 287 compagnons (dont 61 intérimaires), 202 ATAM (catégorie de la plupart des fonctions support et de l'encadrement de premier niveau) et 25 cadres.

Des changements de contexte (notamment l'absence de

nouveaux grands programmes aéronautiques dans les années à venir) suscitent des interrogations relatives à la santé des compagnons travaillant sur cette ligne, si la réduction des possibilités de mobilité et des flux de recrutement se traduit par une affectation plus longue aux postes les plus exigeants. Ces interrogations ont conduit à avoir une attention particulière sur les unités de production du début de la ligne (assemblage des tronçons du fuselage et jonction de la voilure) : les contraintes de travail y sont particulièrement difficiles du fait des tâches à réaliser, avec des exigences de qualité élevées. Ce sont par ailleurs les unités qui accueillent les nouveaux entrants et s'avèrent potentiellement déterminantes pour l'orientation des parcours professionnels.

### Articuler des approches quantitatives et qualitatives à plusieurs niveaux

*Des entretiens.* Une première phase a visé à repérer comment les enjeux de santé étaient perçus et traités par des acteurs de l'établissement. Ils avaient pour but de saisir : les déterminants des changements et leurs conséquences sur les critères d'affectation des compagnons ; les liens perçus entre conditions de travail et santé ; les critères de mobilité retenus et les rôles de la santé et de l'expérience ; les modalités de prise en charge des compagnons avec des problèmes de santé ; les régulations formelles et informelles relatives à l'orientation des parcours des compagnons.

*Des observations ouvertes,* accompagnées d'entretiens in situ avec des compagnons, ont été réalisées sur les unités de début afin d'identifier les tâches, les contraintes de travail et les enjeux qualité, les conséquences des choix organisationnels sur l'activité et les régulations collectives au sein des équipes, notamment entre novices et expérimentés. L'activité de deux chefs d'équipe a été suivie pendant un cycle d'avion (2 jours ½).

*Des chiffres pour rendre visibles les enjeux de santé des mobilités.* Deux approches ont été développées à partir de l'exploitation de sources propres à l'entreprise :

- une approche synchronique visant à :
  - 1) décrire les caractéristiques de la population travaillant sur les lignes d'assemblage, en termes d'âge, statut, catégorie - à partir de données RH extraites du système SAP de l'établissement ;
  - 2) mettre en évidence les troubles de santé, principalement de l'ordre de l'infra pathologique, et les caractéristiques de leur travail telles que les perçoivent les compagnons, en fonction de leur âge et des lignes auxquels ils sont affectés - à partir de données recueillies par les médecins du travail de l'établissement dans le cadre du dispositif Evrest.
- une approche diachronique visant à :
  - 1) reconstruire les flux de mobilité des compagnons entre lignes de fabrication, entre unités de production à l'intérieur d'une même ligne et vers les fonctions support, et leur évolution sur quelques années (SAP, 2010 à 2015) ;
  - 2) caractériser les changements de travail des années récentes et leurs enjeux de santé (Evrest, 2011 à 2015).

<sup>1</sup> Projet « Travail et fragilisations : visibilité, invisibilité et régulations dans quelques grandes entreprises françaises », financé par l'Agence Nationale de la Recherche, impliquant des chercheurs de différents laboratoires et les cinq entreprises partenaires du Gis CREAPT (Centre de recherches et d'études sur l'âge, l'expérience et les populations au travail)

## Caractéristiques de la population et du travail

### Une population jeune, déjà avec des difficultés de santé

Sur les 514 salariés de la ligne en 2015, 44 % ont moins de 30 ans, un sur cinq moins de 25 ans et seuls 10 % dépassent les 45 ans. Parmi les compagnons (n=287), les deux tiers ont moins de 30 ans, un tiers moins de 25 ans et il n'y a quasiment pas de compagnons de plus de 45 ans (1 %). Cette structure d'âge très jeune (et presque exclusivement masculine) se maintient, à quelques pourcentages près, entre 2010 et 2015.

Cette relative stabilité d'une structure d'âge jeune au fil du temps peut être lue en fonction de deux scénarios-type (Molinié et Volkoff, 2002): le premier renvoie l'interprétation à l'histoire de l'entreprise, ses vagues de recrutement, son volume d'activité et d'emploi. Le second cherche plutôt des exigences du travail qui imposent une répartition relativement stable de la population par âge. Ces deux grilles de lecture se combinent et conduisent ici à s'attacher au contexte récent, avec le maintien de flux de recrutement et de mobilité interne, un recours important à l'intérim, mais aussi à examiner plus attentivement les contraintes de travail des jeunes compagnons.

Le recours à l'intérim peut contribuer au maintien d'un volant de main d'œuvre jeune. C'est le mode de recrutement majoritairement utilisé, avec un premier contrat d'une durée de six mois, puis un second de 12 mois. Dans la période récente et jusqu'en 2014, la plupart des intérimaires ont été embauchés au terme des 18 mois: on constate ainsi que plus des deux tiers des intérimaires de juin 2010 étaient présents comme permanents en 2014. C'est cependant d'abord sur les intérimaires que se font les ajustements quand les flux de recrutement varient. L'autre filière de recrutement est celle de l'apprentissage. Bien que très jeunes, les compagnons signalent déjà des problèmes de santé, notamment dans le domaine ostéo-articulaire. Il ne s'agit pas forcément de pathologies avérées, mais plus souvent de douleurs, restant dans l'infra-pathologique, qui peuvent cependant déjà entraver l'activité de travail et/ou constituer des signes précurseurs de problèmes plus graves. D'après les données Evrest 2014-2015 de l'établissement, 24 % des compagnons de moins de 25 ans affectés aux lignes de fabrication des différents avions présentent des douleurs dorso-lombaires, soit nettement plus que les hommes ouvriers de même âge dans l'échantillon Evrest national (11 %). Ils se plaignent aussi plus souvent de douleurs aux membres inférieurs, signalées par 10 % d'entre eux, ou aux membres supérieurs (12 %), contre respectivement 5 et 7 % pour les hommes ouvriers de même âge dans Evrest national.

### Des contraintes de travail fortes, mais une appréciation positive du travail

C'est sur la ligne ancienne que contraintes temporelles et posturales sont les plus marquées: dans Evrest, 26 % des compagnons cotent à 7 et plus les *difficultés liées à la pression temporelle* sur une échelle de 0 à 10 (15 à 20 % sur les autres lignes), 49 % disent avoir *souvent* des *postures contraignantes* (30 à 40 % sur les autres lignes).

Ces constats renvoient aux cadences de production plus élevées et aux contraintes résultant de la petite taille de l'avion et de l'ancienneté de la conception de la ligne.

D'autres questions d'Evrest confortent cette idée de difficultés particulières sur cette ligne, notamment lorsque plus de la moitié (57 %) des compagnons signalent qu'ils doivent *souvent* ou *très souvent dépasser leurs horaires* (36 à 41 % sur les autres lignes et 27 % pour les hommes ouvriers dans Evrest national). Les entretiens ont souligné que ces dépassements d'horaires sont très liés aux difficultés de régulation de la charge de travail et à des problèmes de qualité, tout particulièrement lorsque les équipes sont en sous-effectif (absence maladie, formation, etc.) ou que leur composition ne permet pas d'avoir suffisamment d'expérimentés au regard du nombre de novices.

Malgré ces contraintes fortes, les appréciations que les compagnons portent sur leur travail sont très positives. Ainsi, 84 % des compagnons de cette ligne répondent positivement lorsqu'il leur est demandé si leur *travail leur permet d'apprendre des choses* (80 à 85 % sur les autres lignes, 75 % pour Evrest national), 90 % qu'ils ont des *possibilités suffisantes d'entraide et de coopération* (95 à 96 % sur les autres lignes, 84 % dans Evrest national). Si les postes d'entrée sont contraignants et peuvent contribuer à une dégradation de la santé, l'entreprise est cependant perçue par les nouveaux comme pourvoyeuse non seulement d'un emploi durable, mais aussi d'un travail intéressant, reconnu, et où il est possible d'évoluer.

La question de la santé se joue clairement ici dans une double dimension: d'une part dans le registre des atteintes à l'intégrité du corps, notamment sur le plan ostéo-articulaire, d'autre part dans la possibilité de se projeter et de construire un avenir. Sur ces deux registres la question des changements de travail, souhaités ou non, et plus largement de la mobilité professionnelle, apparaît comme centrale: c'est un enjeu au regard de la durée d'exposition à des contraintes usantes ou pathogènes, mais aussi de la possibilité d'évoluer dans ses compétences et de construire un projet professionnel. Or, le contexte récent (2010-2014) a généré de nombreuses occasions de mobilité. C'est pourquoi nous avons cherché à analyser, à travers plusieurs approches, la nature de ces mobilités et leurs liens avec la santé, afin de mieux appréhender l'impact des transformations en cours sur ces enjeux de santé et leur régulation à différents niveaux.

### Les mobilités et leurs enjeux de santé

Tous les entretiens que nous avons eus s'accordent sur l'idée que les compagnons ont un parcours professionnel dans l'entreprise. Cette représentation partagée renvoie surtout à deux schémas de progression professionnelle: une qui suit la progression de l'avion (des unités amont vers les unités aval, qui demandent plus de compétences et d'autonomie), et une qui va vers les fonctions support (qualité, logistique, technique) et peut constituer pour certains une passerelle vers les fonctions d'encadrement. Les analyses des données RH confortent cette représentation d'un univers professionnel qui offre de nombreuses occasions de mobilité au sein de l'entreprise. Les évolutions intra-lignes et vers les fonctions support s'avèrent importantes, amplifiées ces dernières années

par le démarrage d'un nouveau programme. Ses effectifs ont été pourvus en partie par appel aux compagnons de toutes les autres lignes d'assemblage du site et il a généré un fort volume d'embauches et de nombreux mouvements en cascade au sein des anciennes lignes. Ainsi, parmi les compagnons (intérimaires ou permanents) affectés en 2010 à la ligne la plus ancienne et encore présents en 2015, 47 % ont changé de ligne, dont 25 % pour aller vers le nouveau programme.

### **La santé, apparemment absente des logiques organisatrices des parcours professionnels**

Il n'existe cependant pas de règles de progression professionnelle formalisées de gestion des ressources humaines. Ces règles se créent et s'appliquent au sein des lignes de fabrication où les chefs d'équipe et d'atelier ont un rôle central. Sur la ligne étudiée, ces encadrants de proximité partagent l'idée de « faire progresser » les compagnons. La construction de cette vision partagée est facilitée par un facteur biographique : les chefs d'équipe sont d'anciens compagnons de la ligne, ils ont vécu cette progression, et ils connaissent bien les postes (tant sur le plan technique que des compétences, des contraintes, voire des risques pour la santé).

Trois logiques semblent se combiner pour organiser les parcours professionnels des compagnons affectés aux premières unités d'assemblage de l'avion.

*Une temporalité « métier » prédominante.* C'est le modèle de référence qui sous-tend la vision partagée des parcours des compagnons : la mobilité suit la progression de l'avion et s'accompagne d'une progression en termes de compétences. Ce schéma suppose d'acquérir dès les premières affectations des compétences à la base du métier (perçage, pose de fixations), pour aller ensuite vers l'acquisition de compétences plus complexes (en systèmes électriques et hydrauliques, montage, essais au sol) et la possibilité de conduire son travail de façon plus autonome. Les premiers postes, plus pénibles physiquement, sont aussi vus comme ceux de l'apprentissage de règles collectives et organisationnelles. Cette progression des compétences transparait également dans les règles évoquées par les chefs d'équipe pour évoluer au sein d'une même unité de production d'un poste à l'autre. La santé n'est pas une référence explicite dans ce modèle.

**Une temporalité « durée d'affectation ».** Elle fait référence à une règle implicite de durée maximum d'affectation sur un poste et au sein d'une unité de production. Les chefs d'équipe évoquent une durée de 4 à 6 ans, mais qui semble varier dans le temps. Elle dépendrait de la cadence de production des avions (plus elle est élevée, plus la durée d'affectation est courte), mais serait modulée par la pénibilité physique du poste. Associée à la temporalité de métier, elle permet ainsi de prévenir (ou retarder) l'apparition de problèmes de santé, même si ce critère n'est pas pris en compte de façon explicite et se combine, dans les propos des chefs d'équipe, avec des enjeux de qualité du travail. Elle peut aussi départager des compagnons de compétences équivalentes.

**Une temporalité à « l'excellence ».** Celle-ci renvoie davantage à des critères psycho-sociologiques et des critères techniques (« on travaille sur le mérite »), ce qui pour les chefs d'équipe évoque tout à la fois le fait

de faire un travail de qualité, la minutie, la rigueur, et la disponibilité pour faire des heures supplémentaires ou l'assiduité. Cette logique d'excellence permet une forme de rétribution de la compétence, qui peut se traduire par une accélération de la progression par diminution du temps passé sur un poste ou par un « saut » de postes. Elle peut de ce fait entrer en conflit avec les temporalités précédentes, plus collectives. Elle peut aussi avoir une facette négative : un compagnon peut ainsi être freiné dans sa mobilité parce qu'il « fait trop l'affaire ». Cette situation se rencontre notamment dans des périodes d'instabilité des effectifs ou d'arrivée massive de nouveaux qu'il faut former.

Les critères qui contribuent à organiser les mobilités sont donc pluriels, relèvent de différents niveaux, et d'un encadrant à l'autre, d'une période à l'autre, on peut avoir des combinaisons différentes entre ces critères. Les arbitrages faits par les chefs d'équipe vont aussi dépendre du contexte collectif : effectifs et composition des équipes de travail ; rapport entre expérimentés et novices, globalement et sur certains postes clés ; etc. Mais les questions de santé n'apparaissent pas, ou très peu, comme organisatrices des représentations des parcours professionnels des compagnons. Elles sont soit le résultat, bénéfique ou négatif, de choix faits selon d'autres critères, soit des perturbations qui conduisent à mettre en place des procédures de mobilité spécifiques, dérogoires, et initiées par une validation médicale de la gravité du problème.

Malgré son importance dans la période récente, la mobilité inter-lignes n'a pas été évoquée comme une logique de progression lors de nos entretiens avec les chefs d'équipe, bien que la conception des nouveaux avions (matériaux utilisés, conception du process d'assemblage et des postes...) semble offrir une possibilité d'évolution et d'élargissement des compétences des compagnons. Peut-être parce que les mouvements vers la nouvelle ligne ont des caractéristiques différentes des autres formes de mobilité, tant par la façon dont les transferts ont été organisés que par les conditions de production sur une ligne qui démarre. Il ne s'agit alors pas d'une prise en compte individualisée des parcours par l'encadrement, mais de gérer, en anticipation et à un niveau plus central dans l'entreprise, des flux importants de recrutements et de mobilité interne.

### **Qu'est-ce qui change quand on change ?**

Ces mobilités nombreuses, inter et intra lignes d'assemblage, permettent-elles aux compagnons de sortir de certaines contraintes de travail potentiellement usantes ou pathogènes, de construire un parcours professionnel valorisant, de prévenir ou retarder les problèmes de santé ? Les données d'Evrest permettent d'apporter quelques indications sur ces sujets. Parmi les 1370 compagnons vus deux fois dans le cadre d'Evrest entre 2011 et 2015, 21 % estiment lors de la seconde interrogation « avoir changé de travail depuis la dernière visite ». Parmi eux, seuls moins d'un sur 10 indiquent qu'il s'agit d'un changement « pour raisons médicales ». Nous avons comparé, pour ceux qui disent « avoir changé », leurs réponses aux deux dates d'interrogation, tant sur leurs conditions de travail que sur leur santé.

Ces analyses confortent l'idée que les « changements de travail » de cette période ont pu contribuer à la fois à la

réduction des pénibilités physiques et à une progression en termes de compétences : ainsi, parmi les compagnons qui ont « *changé* », 46 % avaient *souvent* des *postures contraignantes* à la première date et ne sont plus que 20 % à la deuxième. Beaucoup sont sortis de situations de forte pression temporelle (33 % évaluaient cette pression à 7 et plus initialement, 18 % à la deuxième date). Et le contenu de leur travail leur apparaît beaucoup plus souvent enrichissant (29 % répondaient « *oui, tout à fait* » à « *travail qui permet d'apprendre* » à la première date, 54 % ensuite). Ces changements semblent bénéfiques pour la santé, au moins à court terme : ceux qui ont « *changé de travail* » sont moins nombreux à la deuxième date à ressentir de la fatigue ou de la lassitude (30 % à la première date, 23 % à la seconde), des troubles du sommeil (21 % initialement, 14 % ensuite), et même des douleurs dorso-lombaires (27 % initialement, 20 % ensuite). Et ces douleurs sont moins souvent source de gêne dans le travail (18 % initialement, 10 % ensuite), qu'elles se soient atténuées et/ou que les conditions du travail s'avèrent plus tolérantes.

### **L'activité des chefs d'équipe, au carrefour de multiples temporalités**

L'activité des chefs d'équipe consiste, dans ce contexte, à essayer de tenir ensemble des temporalités inscrites dans des durées et des objectifs différents (Gaudart et Ledoux, 2013) : celle de la production, en particulier à l'échelle du temps de cycle de l'unité de production (de l'ordre de 2,5 jours) et celle relative aux parcours des compagnons, pour « les faire progresser » selon les critères présentés plus haut. La possibilité de tenir ces temporalités, i.e. de répondre aux attentes des compagnons sans affecter les ressources en compétences de l'équipe, dépend des marges de manœuvres de l'unité de production (2 à 3 équipes), de la composition de l'équipe (effectif total, nombre d'expérimentés et de novices), et de la possibilité d'anticiper les flux de compagnons. Ces marges de manœuvre permettent de répondre aux exigences de formation et de développement des compétences des compagnons (formation exigée pour la qualification, tutorat, acquisition de l'expérience et de l'autonomie au poste, capacité à faire face à des aléas de production...) et d'avoir un volant de compagnons expérimentés suffisant pour former.

Ce compromis organisationnel est toutefois fragilisé par différents changements : changements dans le recrutement des intérimaires (en nombre et durée de contrat), mettant à l'épreuve les capacités d'accueil de l'équipe ; augmentation des cadences ou intégration de nouvelles tâches, renforçant les contraintes temporelles ou de co-activité.

Pour illustrer l'ampleur des mouvements et leur impact sur une unité de début de la ligne (jonction voileure), nous avons évalué les flux d'entrée et de sortie de cette unité, année par année, de 2010 à 2015. Selon les années, les effectifs de l'unité varient entre 80 et 86 compagnons (en 3 équipes). Mais 198 compagnons sont passés par cette unité et elle a dû accueillir 104 nouveaux. Seuls 13 compagnons sont présents tout au long de la période.

Cette fragilisation organisationnelle peut se transférer aussi sur les compagnons et devenir source de tensions, avec des contraintes accrues à court terme - mais qui peuvent également devenir des points d'appui pour faciliter leur évolution professionnelle. Ainsi, terminer l'avion dans

les temps peut entraîner des heures supplémentaires qui, si elles restent basées sur le volontariat, correspondent à un critère implicite facilitant la progression. Cela peut également impliquer une pression sur les plus expérimentés pour finir au plus tôt leurs propres tâches et venir en appui aux autres, entraide particulièrement valorisée par l'encadrement et les compagnons eux-mêmes.

Les difficultés de santé, quand elles sont rendues visibles et viennent justifier les mobilités, sont un facteur supplémentaire de fragilisation organisationnelle. Plusieurs situations « fragilisantes » ont ainsi pu être repérées : 1) dans un contexte où les occasions de mobilité sont nombreuses, les changements justifiés par des raisons de santé sont souvent rendus difficiles parce qu'ils entremêlent problèmes de santé et de compétences. 2) la recherche de postes plus « légers » a été faite avec l'idée qu'ils pourraient accueillir des personnes ayant des problèmes de santé temporaires. Mais ils accueillent aussi des compagnons ayant des restrictions durables, générant alors une grande incertitude sur leurs perspectives professionnelles. 3) la justification par la santé apparaît comme une perturbation des logiques qui organisent les parcours, pouvant créer des situations de tension au sein des équipes, et parfois générer une certaine suspicion vis-à-vis du problème de santé justifiant le reclassement. 4) au sein des unités étudiées, les postes identifiés comme moins contraignants requièrent aussi souvent des compétences spécifiques liées à l'expérience, les compagnons qui y sont affectés pouvant venir en appui ponctuel sur les autres postes. Cette fonction de ressource, précieuse pour l'équipe, peut être difficile à assurer si ces compagnons ne peuvent pas intervenir sur certaines opérations en raison de leurs restrictions.

### **Conclusion**

Cette communication met au jour les rôles des chefs d'équipe dans l'orientation des parcours des compagnons. C'est à partir de critères de métier, collectifs, et de critères d'évaluation individuelle que la mobilité s'organise. La légitimité des chefs d'équipe dans la mise en œuvre de ces critères est renforcée par le fait qu'ils ont connu un parcours proche des compagnons qu'ils encadrent.

Les liens entre parcours et santé se déclinent à plusieurs niveaux. Les critères identifiés ne mettent pas en avant explicitement la préservation de la santé. Mais ils peuvent y contribuer quand ils aboutissent à une mobilité permettant aux compagnons de sortir de certaines formes de pénibilité dans des délais acceptables physiquement, psychologiquement et socialement. Les difficultés de santé, quand elles sont « validées » par les services de santé au travail, constituent alors un critère d'orientation à part entière dont les solutions apparaissent plus ou moins positives pour le compagnon lui-même et les besoins des chefs d'équipe. Pour ces derniers, la possibilité de répondre conjointement aux attentes de mobilité à court, moyen et long terme des compagnons et aux besoins de développement des ressources de l'équipe reste fragile. Elle dépend de marges de manœuvre qui se jouent particulièrement dans la répartition entre novices et expérimentés, répartition qui s'avère déterminante quant aux possibilités tout à la fois de former et de répondre aux exigences de performance et de qualité. Or ces

marges de manœuvre ne découlent pas uniquement de décisions managériales locales, mais aussi de décisions stratégiques et économiques de plus haut niveau.

## Bibliographie

Gaudart, C. (2016). Activity, time and itineraries: for the integration of multiple time in the ergonomic analysis of work. *Le Travail Humain*, 3(79), 209-232.

Gaudart, C. et Ledoux, E. (2013). Parcours de travail et développement. In P. Falzon (coord.), *Ergonomie constructive*. Paris: PUF, 117-129.

Mardon, C., Buchmann, W., Volkoff, S. (2013). Une approche diachronique des TMS: usage de données quantitatives dans une grande entreprise, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 15-3. DOI: 10.4000/pistes.3530

Molinié, A-F., Gaudart C., Pueyo, V. (coord.), (2012). *La vie professionnelle: âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse: Octarès Éditions, coll. Travail et Activité humaine.

Molinié, A-F. et Leroyer, A. (2011). Suivre les évolutions du travail et de la santé: Evrest, un dispositif commun pour des usages diversifiés. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 13(2). DOI: 10.4000/pistes.1852

Molinié, A-F & Pueyo, V. (2012). Les dynamiques temporelles des relations santé travail, et le fil de l'âge. In A-F. Molinié, C. Gaudart, V. Pueyo (coord.), *La vie professionnelle: âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*. Toulouse: Octarès Éditions, coll. Travail et Activité humaine, 237-255.

Molinié, A-F. & Volkoff, S. (2011). *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*. Éditions ANACT, coll. Outils et méthodes.