



**HAL**  
open science

# L'activité des encadrants de proximité : quelles approches en ergonomie et quels modes d'action sur le travail ?

Corinne Gotteland,, Valérie Zara-Meylan

## ► To cite this version:

Corinne Gotteland,, Valérie Zara-Meylan. L'activité des encadrants de proximité : quelles approches en ergonomie et quels modes d'action sur le travail ?. Articulation performance et santé dans l'évolution des systèmes de production , Société d'Ergonomie de langue française (SELF), Sep 2015, Paris, France. hal-01248752

**HAL Id: hal-01248752**

**<https://hal.science/hal-01248752>**

Submitted on 5 Jan 2016

**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.



---

---

*Texte original\*.*

## L'activité des encadrants de proximité : quelles approches en ergonomie et quels modes d'action sur le travail ?

**Corinne GOTTELAND**, CREA-EVS UMR5600, Université Lumière Lyon 2

**Valérie ZARA-MEYLAN**, Gis Creapt, Centre d'études de l'emploi (CEE), Noisy le Grand

**Résumé.** Ce symposium est centré sur l'activité des encadrants de proximité, dans des entreprises de différents secteurs professionnels. Son objectif est de proposer une diversité d'analyses ergonomiques qui abordent l'activité d'encadrants de proximité et son rôle dans la gestion de la performance, dans des perspectives d'analyse et d'action. Dans les contextes techniques et sociaux de différents secteurs professionnels, nous aborderons les aspects de l'encadrement relatifs aux missions assignées et aux résultats attendus d'eux –y compris concernant la remontée des indicateurs de performance-, dans leur confrontation au réel de l'activité. Nous nous interrogeons sur les stratégies qu'ils déploient, avec l'expérience, pour gérer les exigences de productivité, de qualité, ainsi que sur leurs possibilités de prendre en compte les enjeux de santé et de construction des compétences dans les équipes.

Mots-clés : Encadrement de proximité ; Stratégies dans l'activité ; Conception de l'organisation pour la santé et la sécurité ; Indicateurs de performance.

### The work activity of supervisors: what approaches in ergonomics and which actions on work?

**Abstract.** This symposium focuses on work activity of supervisors in companies of various professional sectors. Its aim is to offer a variety of ergonomic analyzes that address the supervisor's activity and its role in performance management in the prospects for analysis and action. In the technical and social contexts of different professional sectors, we will discuss the aspects of management related to assigned tasks and expected results of them -including on the rise of performance indicators- in their confrontation with the activity's reality. We examine the strategies that they deploy through experience to manage productivity as well as quality requirements, and their possibilities to take into account the health issues and building skills in workers' teams.

Key words: Supervision and relationships with co-workers; Performance strategies; Work design and organization for health and safety; System performance and evaluation.

---

---

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 23 au 25 septembre 2015. 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 : Gotteland, C. & Zara-Meylan, V. (2015). L'activité des encadrants de proximité : quelles approches en ergonomie et quels modes d'action sur le travail ?, *Symposium, Actes du congrès de la Self*, Paris.

Ou : [Auteur(s)] (2015), [Titre], In *Symposium « L'activité des encadrants de proximité : quelles approches en ergonomie et quels modes d'action sur le travail ? »*, Actes du congrès de la Self, Paris.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

Des travaux récents menés dans différentes disciplines (ergonomie, mais aussi sociologie, sciences de gestion et droit) montrent que le travail d'encadrement renvoie à des situations d'encadrants très diversifiées, et à des fonctions aux dénominations et positions hiérarchiques variées (animateur, maîtrise, chef d'équipe, manager, etc.) (Wolff, à paraître). Loin de disparaître, comme pourrait le laisser penser la tendance actuelle à la suppression de niveaux hiérarchiques, l'encadrement concerne un nombre croissant de personnes dans les entreprises (Wolff, 2013). De plus, dans un contexte d'intensification du travail (Askenazy et al., 2006), son rôle clé - à l'articulation des fonctions dirigeantes et des fonctions dites d'exécution, semble renforcé. Et cela, d'autant que les encadrants ont souvent en charge la remontée des indicateurs de performance dont le poids stratégique est croissant dans les systèmes de production. Ce rôle est associé à de supposés avantages liés à l'autonomie qui leur est octroyée en matière d'organisation de leur travail, mais ces conditions s'avèrent associées à une forme de sujétion accrue qui relativise cette image (Gollac, Volkoff & Wolff, 2014). Les exigences et les contraintes qui pèsent sur eux restent cependant encore peu identifiées et qualifiées du point de vue de l'activité ; et leurs conséquences pour la production et pour la santé sont encore peu analysées en ergonomie.

La question du travail des encadrants de proximité a pourtant été posée depuis longtemps et à plusieurs reprises en ergonomie. Dès 1955, dans « L'analyse du travail », Ombredane et Favergé (1955) dédient un paragraphe à l'étude des postes de maîtrise dans lequel ils soulignent l'intérêt qu'on aurait à se pencher sur le travail réel des contremaîtres. Ils se questionnent sur l'activité de ces travailleurs qui semble plus orientée vers la production que vers le personnel, mais dont les actes apparents ne suffisent pas à rendre compte de l'entièreté de leur activité. En effet, ils peuvent par exemple s'occuper d'une machine, tout en instruisant les ouvriers, ou en recherchant des améliorations de leurs conditions de travail. Il faudra cependant attendre les années 1990 pour voir émerger des recherches en ergonomie consacrées à l'activité des encadrants (Mascia, 1994 ; Langa, 1994 ; Carballeda, 1997), ainsi que des publications sur cette thématique (Performances Humaines & Techniques, 1997 ; 1998). Depuis les années 2000, on constate un intérêt grandissant pour le travail d'encadrement. Des recherches éclairent les nombreuses facettes de l'activité d'encadrants de différents niveaux hiérarchiques, dans des secteurs variés (Mascia, 2001 ; Le Bris, 2010 ; Forriere & al., 2011 ; Ghram, 2011 ; Zara-Meylan, 2012 ; Gotteland-Agostini, 2013 ; 2015). L'an passé, les Journées de Bordeaux sur la pratique étaient consacrées à l'ergonomie et au travail des managers (Daniellou & Chassaing, à paraître). Et cette année, le séminaire annuel du Creapt (Actes à paraître) avait pour thème

le travail d'encadrement, abordé par différentes disciplines en sciences sociales.

Dans le contexte de changements organisationnels actuels, les encadrants sont aux prises avec les multiples tensions de systèmes qui attendent beaucoup d'eux (voire même parfois se reposent sur eux). En ce sens, ce sont des personnes ressources, situées au cœur de l'organisation de l'entreprise. En effet, ils sont responsables du suivi du travail d'une équipe, dans des dimensions relatives à la production (bien ou service), et à la santé et de la sécurité du personnel qu'ils encadrent. Ils gèrent des aspects relatifs à la réalisation du travail, tout en assurant les liens entre différents niveaux décisionnels dans des structures de plus en plus matricielles qui ne facilitent pas l'identification des responsabilités de chacun et des collègues avec lesquels ils doivent s'articuler. On demande à ces managers ou encadrants positionnés hiérarchiquement entre la direction et le terrain, à la fois d'adapter les décisions managériales pour faire travailler les autres, mais aussi de s'adapter aux conditions qui leur sont faites pour remplir les objectifs fixés. Cependant, comment établissent-ils les conditions de réalisation du travail des autres ? S'agit-il de les « cadrer », de leur donner des limites, ou de faire en sorte qu'ils aient les moyens de travailler, de déployer leur activité ?

Parmi les objectifs qui leur sont assignés, les encadrants ont aussi en charge la production d'indicateurs censés permettre tout à la fois de contrôler le travail et d'en rendre compte, pour alimenter des attentes de la direction relatives à la mesure de la performance. Leur situation est d'autant plus difficile qu'ils sont pris tout à la fois dans une jonction d'autonomie de la part de la hiérarchie, et dans une forte dépendance sociotechnique qui nécessite de gérer des relations transversales avec des collègues, d'autres services, voire des clients, et de tenir compte de moyens aux contraintes parfois rigides (machines et automates, nouveaux systèmes d'information, de gestion de production, etc.).

Les analyses de leur activité montrent qu'ils déploient une gestion des situations par laquelle, bien au-delà d'une seule adaptation aux contraintes, ils ont une gestion véritablement active des ressources dont ils disposent pour mener leurs actions et permettre celles des autres. Ce faisant, quelles sont leurs possibilités de remontée des éléments du réel et de contribution de l'équipe à la performance ? Et avec quel coût, pour eux et pour la production ? Cet enchevêtrement de contraintes parfois contradictoires leur laisse peu de marges de manœuvre dans la confrontation « en direct » au réel des situations.

Ainsi, l'activité de travail des encadrants consiste en une activité productive relative au métier et au secteur d'activité. Mais il s'agit avant tout d'un travail

d'articulation peu visible d'emblée et qu'il faut analyser pour en comprendre la portée et les enjeux (Gotteland Agostini, Zara-Meylan & Pueyo, soumis). Ce travail d'articulation est directement lié à leur expérience du rôle de pivot qu'ils assurent au sein de la structure. Très présent dans leur activité, il n'est pas clairement prescrit ni pris en compte dans les formations. Néanmoins, il est observé dans différents secteurs et sous des formes diverses que ce symposium propose d'éclairer.

Avec les approches proposées, nous nous interrogeons sur les conditions du travail de différents encadrants de proximité. Nous étudions les stratégies qu'ils déploient pour gérer les exigences de production et de qualité, compte tenu des indicateurs et des modes d'évaluation du travail qui leur sont imposés. Nous examinerons sous divers angles leurs possibilités de prendre en compte les enjeux de santé et de construction des compétences dans les équipes. Pour chaque étude présentée, l'objectif général est aussi d'identifier des leviers de transformation à différents niveaux organisationnels.

## **L'ACTIVITÉ DES CHEFS D'ÉQUIPE À L'ÉPREUVE DE LA STANDARDISATION DU TRAVAIL DANS UNE ENTREPRISE AUTOMOBILE**

**Karine CHASSAING**

Bordeaux INP, CREAPT  
[karine.chassaing@bordeaux-inp.fr](mailto:karine.chassaing@bordeaux-inp.fr)

Dans bon nombre de situations, on confie maintenant aux cadres de proximité le soin de construire, remplir des indicateurs et outils de gestion. Ils cumulent alors des fonctions d'encadrement qu'ils avaient auparavant à celles d'agents des méthodes et de ressources humaines. Cette situation peut les placer dans une posture difficile, car ils sont « coincés » entre prescriptions descendantes et réalités du quotidien. Pour illustrer ces évolutions du travail des managers de proximité, nous nous appuyons sur une recherche menée dans le secteur de l'industrie automobile (Chassaing, 2006).

Les analyses du travail des cadres de proximité ont été menées en considérant l'encadrant comme un acteur et non comme un exécutant. Même dans des contextes très contraints, avec des marges de manœuvre réduites et des organisations très descendantes, des formes de résistance se manifestent dans l'activité des encadrants. Nous reprenons ici le terme de « résistance » employé par Philippe Davezies (2009) pour préciser que pour répondre aux exigences prescrites du travail, les salariés déploient

une activité qui déborde largement le travail prescrit. Ils font une œuvre personnalisée pour remettre de l'humanité en fonction de leurs orientations, « dans la froide logique du système. Elle correspond au mouvement vital d'appropriation et de renormalisation, à ce besoin de faire en sorte que je puisse me reconnaître dans mon activité. Il s'agit bien d'une forme de résistance à la vision abstraite, statistique, comptable, financière, du travail » (p.13).

Le site de production sous consigne du siège, mettait en place une démarche de standardisation du travail. Les cadres de proximité sont au centre du dispositif, ils représentent les relais d'une application concrète de la standardisation et deviennent les « concepteurs » du standard. Outre la compréhension de l'impact de ces nouveaux outils sur l'activité des opérateurs, il devenait alors important de comprendre aussi cette activité de conception du standard, son impact sur le travail des chefs d'équipe et sur le fonctionnement de l'atelier. Pour cela, il a été mené :

- des analyses des manuels de mise en place de la standardisation ainsi que des entretiens avec des responsables de la standardisation afin d'identifier le travail prescrit des chefs d'équipe ;
- 5 entretiens avec des chefs d'équipe pour obtenir leur point de vue sur la mise en place de cette démarche ainsi que sur leurs contraintes au quotidien ;
- des analyses de l'activité de 2 chefs d'équipes (observation, entretiens, analyses des traces de l'activité).

Dans cette démarche, les cadres ont notamment à charge de définir des procédures et donc des prescriptions gestuelles qui prennent forme dans des fiches d'opérations. Ces fiches décrivent l'ordre des opérations à réaliser sur chaque poste de travail dans un temps requis. Le standard devient une référence de travail et d'organisation de chaque poste. Le cadre est formé pour mettre en place ce processus d'élaboration. Il doit revoir la feuille tous les six mois, et reporter les résultats de cette révision dans un tableau de gestion. La standardisation est supposée être le moyen d'améliorer la qualité, de permettre aux chefs d'équipe de maîtriser tous leurs postes, et d'organiser la formation des opérateurs. Ils doivent s'assurer au final que ceux-ci respectent le standard.

La recherche a commencé par montrer les difficultés de ces derniers à concevoir ces fiches. L'analyse même qu'on leur demande de faire de la diversité des pratiques des opérateurs renforce encore cette posture intenable : ils ont identifié des diversités de pratiques, ont discuté avec les opérateurs sur leurs motifs, pour au final devoir prescrire un seul mode opératoire ! Certains d'entre eux cherchent alors à choisir le « meilleur » mode opératoire, mais ne sont pas en capacité d'arbitrer entre plusieurs critères

contradictoires. Cette élaboration des fiches étaient d'autant plus difficile qu'ils avaient ensuite à charge de la faire respecter et de la faire vivre. Les opérateurs ne se retrouvaient pas vraiment dans ces fiches, ces cadres se sont retrouvés en situation de débordement. Pour s'en sortir, ils ont arbitré en fonction de leur charge de travail : ils ne respectaient pas la procédure prescrite de conception des fiches, par exemple, ils n'allaient pas observer tous les opérateurs de leurs équipes pour prescrire la meilleure façon de faire, ils s'inspiraient des gammes opératoire établies par le service des méthodes. Certains d'entre eux évitaient ainsi le contact avec les opérateurs ne croyant pas en l'utilité et l'efficacité de ce nouvel outil. Cette nouvelle tâche assignée au chef d'équipe, en plus d'une charge de travail déjà bien importante, a un impact sur la santé des cadres se traduisant par des situations de souffrance. L'un d'entre eux avait craqué, confiant qu'il n'en pouvait plus. Ces cadres se trouvent dans des situations de contradictions entre la réalité du terrain et des injonctions venant du siège. L'effet pervers ici est que justement cet outil que sont les fiches, doit être fait selon les consignes à partir du terrain. Mais partir du terrain, signifie quand on y regarde de plus près : variabilité des situations et diversité des opérateurs, ce que le prescrit de l'élaboration des fiches n'envisageait pas. On laisse au chef d'équipe le soin de gérer ces contradictions...

Les chefs ne possèdent pas d'indications stabilisées sur la façon d'opter entre plusieurs modes opératoires existants. Ceux observés et interviewés ont tous un critère en commun, qui est : « la majorité ». Ils s'en tiennent à rédiger un mode opératoire partagé par la plus grande partie des opérateurs. Leur idée est de se faciliter la tâche en devant convaincre le moins de personnes possible de changer leur façon de faire. Le temps est aussi un critère partagé par tous les chefs : prescrire le mode opératoire le plus rapide, le plus efficace en référence aux principes d'économie de mouvement enseignés en formation. Mais ce dernier critère n'oriente pas toujours leur choix : si un seul des opérateurs observés développe un mode opératoire plus rapide que la majorité de ses collègues, ou même que le chef lui-même, ce dernier n'opte pas pour ce mode opératoire parce qu'il n'est pas partagé par la majorité des opérateurs et sera difficile à faire respecter.

Finalement les chefs d'unité en venaient à rédiger des opérations de moins en moins précises du fait de leur charge de travail et des priorités qui leur étaient assignées par les chefs d'atelier, leur supérieur. Cette charge de travail importante, associée à des manques de moyens en termes de temps et de priorités dictées par les chefs d'ateliers, explique aussi que les chefs d'équipe, quand ils n'ont pas du temps dégagé en commun, se répartissent les postes pour concevoir les fiches d'opérations afin d'aller plus vite, réduisant ainsi les échanges de vues entre eux. Là où le prescrit

dit d'aller observer tous les opérateurs de chaque équipe pour ensuite échanger entre chefs pour déterminer la meilleure opération du moment. D'autre part sous contrainte de temps ils observent peu d'opérateurs, parfois un seul voire aucun. Ils font alors appel à leurs connaissances du poste et à leur pratique, le temps de faire une ou deux pièces pour choisir une opération. S'ils rédigent à deux, ils se répartissent les tâches, l'un réalise les opérations au poste tout en les dictant à son collègue qui les écrit sur un brouillon. Dans les deux situations, ils ont recours quand c'est possible au « copié/collé » d'opérations d'un poste de travail similaire pour gagner du temps dans la tâche de conception. La référence est la feuille process des services des méthodes pour définir une opération et ne mentionner que celles reconnues comme « payées » par du personnel compétent sur les calculs des temps et des mouvements. Cette stratégie est aussi orientée par la préoccupation de faciliter le calcul de l'engagement.

La recherche a permis de faire remonter ces ajustements au niveau de la direction et du siège. Certaines consignes de conception ont été modifiées. Cet exemple témoigne d'un durcissement des contraintes et des formes de la prescription qui impliquent une diminution des marges de manœuvre pour les managers, une augmentation du « reporting » formalisé et du coup un enjeu pour ces derniers qui est de se dégager des marges de manœuvre, de résister dans l'activité d'encadrement.

## **LA PLANIFICATION DES CHANTIERS DU SECTEUR DU BTP : UNE ACTIVITÉ COLLECTIVE POUR LES CONDUCTEURS DE TRAVAUX ET LES CHEFS DE CHANTIER ?**

**Justine FORRIERRE**

Université de Lille3,  
[justine.forrierre@univ-lille3.fr](mailto:justine.forrierre@univ-lille3.fr)

Cette communication s'appuie sur un travail de recherche mené dans le secteur des travaux publics. Au sein de ce secteur, la réalisation du chantier est confiée à différents acteurs dont le conducteur de travaux, le chef de chantier et les compagnons. Si ces derniers sont en charge de mettre en œuvre les tâches de production, l'encadrement a lui pour fonction de préparer le chantier et d'en suivre et gérer la réalisation. Cette tâche est donc réalisée conjointement par deux acteurs. À travers l'analyse de l'activité cognitive du conducteur de travaux, nous avons cherché à questionner la possible mise en œuvre d'une activité collective (avec le chef de chantier) de planification du chantier.

## Cadre théorique

Pour guider l'analyse de l'activité du conducteur de travaux, nous nous appuyons sur les écrits de Six (1999) qui distingue trois étapes au sein du processus de conception-réalisation de l'ouvrage : la conception de l'ouvrage à construire, la conception de la réalisation de cet ouvrage ou conception du chantier et la construction de l'ouvrage dans son contexte réel.

Lors de la phase de préparation de chantier, le conducteur de travaux – chargé de la préparation, du suivi et de la clôture du chantier tant sur les plans technique et matériel que financier – est amené à planifier les tâches à mettre en œuvre et leur ordre de succession (Forrierre et al. 2011) : il s'agit de l'activité de planification (élaboration et/ou exécution de plans, ceux-ci étant définis comme « une représentation schématique et/ou hiérarchisée, susceptible de guider l'activité du sujet », Hoc, 1992, p.68).

Lors de la phase de construction de l'ouvrage, plus communément appelée phase de chantier, le conducteur de travaux et le chef de chantier – « responsable de l'exécution des travaux et qui décide des modalités concrètes de réalisation de l'ouvrage en fonction des moyens alloués au chantier et des informations transmises par le conducteur » (Duc, 2002, p.98) – mettent également en œuvre une activité de planification. Au début de cette phase, le conducteur de travaux présente sa planification des phases au chef de chantier. Ce plan est ensuite détaillé au fil des semaines afin que le chef de chantier mette en œuvre les opérations nécessaires à la réalisation de chacune de ces phases.

Durant la phase de chantier, il y a également mise en œuvre d'une activité d'ordonnancement par le conducteur de travaux qui consiste en « l'affectation temporelle de tâches à des ressources pour satisfaire des objectifs en respectant des contraintes » (Cegarra, 2004a, p.182). Cet ordonnancement est, de plus, indissociable d'une activité de réordonnancement (Cegarra, 2004b), réalisée de manière continue, afin de prendre en considération la survenue d'aléas – notamment lié au caractère dynamique de la situation de chantier pour le conducteur de travaux (Forrierre et al., 2011) –. Dans le cadre du chantier, ces activités d'ordonnancement et de réordonnancement impliquent plusieurs acteurs, dont le chef de chantier, qui, par leur apport d'informations, participent à leur mise en œuvre.

## Problématique

Nous questionnons la possible mise en œuvre d'une activité de planification, d'ordonnancement, et de réordonnancement par le conducteur de travaux mais aussi par le binôme conducteur de travaux et chef de chantier.

## Méthodologie

La recherche a eu lieu dans une grande entreprise du secteur des travaux publics. Les données ont été recueillies par observations (25 journées) auprès de 11 conducteurs de travaux appartenant à cinq agences.

## Résultats

Parmi l'ensemble des tâches réalisées par le conducteur de travaux, la tâche de suivi de chantier est la plus importante et représente en moyenne 3h47min (soit 38% du temps total de travail) tandis que la tâche de préparation de chantier représente en moyenne 01h03min (soit 10% du temps total de travail) (Forrierre, 2008). Bien qu'ayant en moyenne 1.8 chantiers en préparation, 3.2 chantiers en suivi et 1.1 chantiers en clôture, le conducteur de travaux consacre plus de temps à suivre les chantiers en cours qu'à préparer ceux à venir. En outre, le détail des tâches de préparation et de suivi de chantier montre que l'aspect technique, comparativement aux aspects financier et administratif, prime. Le conducteur de travaux planifie, ordonne et réordonne le chantier en phase de préparation mais encore plus en phase de suivi de chantier. En effet, étant donné la variabilité et la complexité du processus chantier, le conducteur de travaux est amené à revoir sa planification et son ordonnancement au fur et à mesure de l'avancée du chantier.

L'analyse des interactions (Forrierre, 2008) permet de constater que, parmi les interlocuteurs de l'agence, le conducteur de travaux interagit le plus longuement (01h07min25s soit 32% du temps) et le plus souvent (28% de l'ensemble des interactions) avec les chefs des chantiers dont ils ont la responsabilité. Ces interactions portent sur les thèmes suivants :

- la vérification du travail effectué : qualité du travail et respect de la butée temporelle ;
- la planification des travaux à venir : lecture et explication des plans, tâches à effectuer, dans quel délai, avec quel matériel, avec quels hommes, dans quel ordre ;
- la gestion de problème : plan ne prévoyant pas un point particulier, accident avec du matériel de l'entreprise, panne d'engins, panne de centrale, accident d'homme, plainte du voisinage, etc. ;
- les rapports avec le client : explication des demandes du client, renseignements quant à son « humeur ».

Ces résultats rejoignent notre hypothèse d'une activité de planification, d'ordonnancement et de réordonnancement conjointe du chantier par le conducteur de travaux et le chef de chantier.

## Conclusion

L'analyse de l'activité du conducteur de travaux a permis de mettre en évidence une activité cognitive de planification, d'ordonnancement et de réordonnancement tout au long du chantier. Elle a

également permis de montrer que cette activité était partagée et soutenue avec le chef de chantier.

Ces résultats ouvrent sur deux perspectives. La première concerne l'étude plus précise de la planification collective et des mécanismes qui la permettent (Forrierre et al, 2013) : comment cette activité de planification est-elle portée par un collectif ? (est-elle partagée ou distribuée entre les acteurs ?) La seconde perspective concerne la compréhension du travail de l'encadrement de proximité : pour analyser l'activité de ce dernier, il semble nécessaire d'interroger l'activité collective qu'il met en œuvre avec son encadrant.

## **ENCADRER AU QUOTIDIEN DANS UN SERVICE PUBLIC ADMINISTRATIF EN CHANGEMENT PERMANENT : UN EXEMPLE D'ATELIER RÉFLEXIF**

**Cécile PINEY**

CNAM, CEE, CREAPT  
[cecile.piney@gmail.com](mailto:cecile.piney@gmail.com)

Comme la plupart des pays de l'OCDE, la France a mis en place des politiques de réformes de l'Etat : la Loi Organique relatives aux Lois de Finances (LOLF) entrée en vigueur en 2006, la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) en 2007 remplacée par la Modernisation de l'Action Publique (MAP) en 2012. Ces réformes, qui ont pour ambition de moderniser la gestion de l'Etat en le recentrant sur ses missions prioritaires telles que l'amélioration du service rendu à l'usager et la réduction des dépenses publiques, ont des répercussions sur l'ensemble des acteurs, et notamment sur les cadres de proximité (Piney, 2013). Pris en tenaille entre leur hiérarchie qui fixe des objectifs de performance et leur équipe qui réalise le travail réel, ces cadres traduisent au quotidien les objectifs en missions concrètes.

L'étude présentée s'intéresse à l'activité de ces cadres au sein d'une grande administration d'Etat fusionnée à partir de 2008 : il s'agit de chefs de service de proximité des trois types de service (A, B et C) les plus représentés sur le territoire français, et d'adjoints qui n'assument pas la responsabilité pécuniaire et personnelle et dont les fonctions d'encadrement dépendent essentiellement du bon vouloir du chef de service. Ces cadres A encadrant sont issus des deux anciennes filières distinguées avant la fusion et dont les cultures propres diffèrent par l'approche du pilotage par la performance et par la relation aux agents.

En ergonomie, les quelques recherches sur le travail des cadres de proximité s'intéressent plutôt à l'analyse des situations de travail. Nous analysons ici

cette activité sous le prisme des parcours professionnels pour comprendre à la fois comment les transformations du travail impactent l'activité du cadre de proximité et en quoi l'expérience peut être une ressource dans la réalisation de cette activité. Le parcours renvoie à un accroissement du temps vécu (Molinié, Gaudart & Pueyo, 2012) en relation avec des processus de déclin tels que les difficultés à s'adapter aux changements et avec des processus de croissance tels que le développement des connaissances propres au travail. Le parcours intègre à la fois une dimension sociale et collective – le parcours comme emploi et carrière – et une dimension individuelle et biographique – le parcours de travail.

Nous proposons une méthode pour mettre en discussion les pratiques managériales de ces cadres de proximité. Les objectifs poursuivis par la mise en débat du travail en convoquant l'activité sont multiples : à la fois impulser une pratique réflexive, engager des discussions collectives, des débats et des controverses sur les sujets présentés, mutualiser les pratiques des participants et développer des pistes de transformations (Nascimento, 2009 ; Clot, 2010 ; Detchessahar, 2011 ; Thébault, 2013). Les trois ateliers réflexifs mis en place dans deux départements de taille différente de cette administration ont été construits à partir de trois scénarii issus d'observations de l'activité de 14 cadres de proximité dans ces deux mêmes départements, et de verbatims d'auto confrontations de 10 de ces cadres sur les traces de leur propre activité.

Les parcours s'inscrivent dans des temporalités multiples aux niveaux macro, méso et micro (Gaudart, 2014) : l'évolution des politiques publiques, l'histoire de cette administration, l'encadrement de proximité et le collectif d'agents. Cette grille de lecture prend à la fois en compte les transformations dans le temps chronologique et l'empilement de ces changements du micro au macro et inversement. La juxtaposition de ces multiples temporalités portés par les différents acteurs est à l'origine de dyschronies, c'est-à-dire de « *flux de transformation qui ne sont pas au même état de développement et qui ne se développent pas selon les mêmes logiques* » (Alter, 2003).

Nous montrons ainsi que l'encadrement de proximité est tiraillé entre un mode de pilotage par la performance orientés indicateurs et l'émergence de l'intérêt pour les conditions de vie au travail. Selon les politiques publiques, la LOLF donne de nouvelles responsabilités au cadre pour gérer plus librement le service dont il a la charge à la seule condition que les objectifs de performance fixés soient atteints. Pourtant, le décret sur la responsabilité pécuniaire et personnelle de ces cadres (2012) et l'accord sur les risques psychosociaux dans la fonction publique (2013) bousculent ces rapports de priorités accordées à la performance en questionnant le cadre sur son

positionnement entre objectifs personnels et objectifs du service.

Au niveau de l'administration, la fusion réalisée sur quatre années après plusieurs tentatives échouées, a entraîné, selon les cadres de proximité, une modification des relations avec leurs supérieurs hiérarchiques qui deviennent moins accessibles : ajout d'un échelon hiérarchique dans le pilotage par la performance, renforcement des transferts d'informations descendants et ascendants par palier hiérarchique.

Par ailleurs, depuis une dizaine d'années, les tâches se sont déplacées d'un service à l'autre, certaines ont été abandonnées, d'autres sont nouvelles. Les procédures ont été informatisées, les effectifs réduits et le pilotage par la performance continue de se développer avec l'uniformisation des outils de mesure (ex. indicateurs) et de négociation de la performance (ex. dialogue de gestion). Ainsi, le travail du cadre de proximité a évolué pour passer à un travail de masse avec des flux conséquents où l'expertise et la technicité tendent à disparaître.

Ces questionnements de positionnement des cadres de proximité vis-à-vis de la hiérarchie versus équipe encadrée, des objectifs de performance versus conditions de vie au travail, des logiques de technicité du métier versus logiques managériales sont mis en débat au sein des ateliers réflexifs à partir de leur propre activité. À un moment où les cadres de proximité se disent de plus en plus isolés et manquant de soutien lors des décisions à prendre et où les réseaux de cadres sont très souvent informels, ces ateliers sont l'occasion de bâtir un cadre pour partager les pratiques managériales entre pairs, discuter du sens du métier et échanger sur l'expérience.

Ce dispositif d'atelier réflexif peut alors être considéré à la fois comme un outil d'apprentissage mutuel du métier de cadre par l'échange des pratiques, et comme un outil de développement du collectif de métier par la construction de règles de métier. Les points de vue similaires, différents ou complémentaires des cadres, confrontés à travers les trois cas exposés, enrichissent la réflexion de chacun des participants, voire les amènent à considérer de nouveaux éléments dans leurs pratiques managériales quotidiennes. Ces ateliers contribuent ainsi à la construction de la santé des cadres en développant le potentiel des actions des cadres d'une part, et en renforçant le soutien du collectif des pairs d'autre part. Ces résultats mènent à questionner les conditions de pérennisation d'un tel dispositif de recherche.

## **COMPRENDRE DES ORGANISATIONS COMPLEXES ET TRANSFORMER LE TRAVAIL DE MANAGEMENT. INTERVENTION DANS L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE**

**Marie-Pierre POULLOSSIER**

Cabinet Ergonova, Toulouse  
[mp.poullossier@ergonova.fr](mailto:mp.poullossier@ergonova.fr)

### **Le contexte industriel**

Les chaînes d'assemblage final (FAL) constituent la dernière phase de fabrication d'un avion. On y assure l'intégration et la finition de tous les sous-ensembles fabriqués à travers le monde, ainsi que l'ensemble des tests. Situé en fin de processus, c'est donc un lieu de régulation majeur car il hérite de tous les problèmes amont qui doivent être réglés pour la mise en vol.

Cette intervention se situe dans le contexte particulier de « démarrage » d'un nouvel avion. C'est le début de production après plus de 5 ans de plateau de conception multi-métiers. Les objectifs industriels sont multiples :

- . mise au point du produit afin d'obtenir sa certification
- . mise au point du processus industriel, des moyens et des organisations.

Ces mises au point doivent permettre d'assurer une montée en cadence qui est prévue plusieurs mois, voire années plus tard.

La FAL est découpée en 4 unités, comportant chacune plusieurs « postes ».

### **Un « poste » en FAL et son management**

La notion de « poste » en FAL désigne un système technique et organisationnel complexe. Un poste correspond à :

- . des centaines de m<sup>2</sup> de plateforme et de moyens spécifiques qui environnent l'avion, sur environ 70m de long et 12m de haut, soit un immeuble de 4 étages,
- . une cinquantaine d'opérateurs et une vingtaine de qualifiés qui travaillent sur avion avec de nombreuses co-activités,
- . un « Groupe de production » (GP) d'environ 20 personnes, composé du management du poste et de métiers support dédiés.

La structure de management comprend :

- . des TL (Team Leader) qui encadrent les opérateurs travaillant sur avion,
- . un OL (Operation Leader) qui pilote le Groupe de production, c'est-à-dire les TL et leur équipe (en lien hiérarchique) ainsi qu'un ensemble de métiers support (en lien opérationnel),

- . un DPL (responsable d'unité) qui manage plusieurs postes.

L'enjeu, pour ce collectif, est de réaliser les gammes prévues, dans le temps de cycle alloué, en traitant les nombreux aléas qui surviennent (c'est-à-dire, environ 700 gammes -5000h de travail-) à réaliser en 4 semaines, et 1 500 aléas à traiter pour y parvenir (pièces manquantes, problèmes techniques, panne outillage,...).

### La demande

Elle est portée par le responsable d'unité qui constate des OL et des TL en difficulté, et une performance de production faible.

Les éléments, tels que formalisés au début de l'intervention étaient les suivants :

#### Des symptômes

Coté TL / OL : des "débordements"

- . Démarrage en retard de plusieurs réunions successives, débordement des plages horaires prévues
- . Sentiment de "courir" en permanence
- . Ressenti de "lourdeur administrative", au détriment de tâches estimées prioritaires (pas assez de présence sur avion)
- . Ressenti d'un manque "d'efficacité" individuelle malgré des horaires étendus (« je suis là 14h par jour et j'ai l'impression de n'avoir rien fait »)

Coté Management unité : Difficulté à avoir une remontée d'informations pertinentes de la part des OL (« ils ne savent pas où ils en sont »).

#### Les enjeux de l'intervention

- . Comprendre le contenu du travail TL/OL et l'activité de pilotage qu'ils réalisent.
- . Partager collectivement les origines des difficultés rencontrées.
- . Préparer un travail de mise au point du fonctionnement.

### Méthodologie

Nous avons procédé à une analyse d'activité « croisée » des TL et OL car ils constituent la « colonne vertébrale » de l'activité collective du GP. Sur des mêmes périodes, TL et OL ont été suivis chacun par un ergonome (environ 5 vacations sur 2 semaines). Plusieurs observables ont été intégrées dans l'analyse d'activité :

- . types d'actions et objectif visé : faire un état d'avancement, coordonner les intervenants sur avion, ré-affecter le travail,...
- . horizons temporels : vacation en cours, journée, semaine,...
- . circulations d'informations : recherche, échange, ...
- . passages de consignes : qui demande quoi, à qui.

Compte tenu de la situation et de sa dimension éminemment collective, on peut souligner deux limites méthodologiques :

- . les variabilités sont très importantes d'une journée à l'autre, ne permettant pas de viser l'exhaustivité dans le recueil de données,
- . les réseaux et circuits d'informations sont complexes, limitant nécessairement une compréhension "globale".

### Quelques résultats

#### Les missions attendues OL et TL

La finalité des deux est d'assurer une continuité de production malgré les nombreux aléas qui bloquent régulièrement le bon déroulement des opérations sur avion.

Pour les TL, il s'agit :

- . d'identifier le travail réalisable sur avion,
- . de le mettre en main aux opérateurs
- . de traiter les aléas qui arrivent (en les résolvant lui-même ou en les transmettant au GP)
- . de ré-affecter le travail en fonction.

Les OL ont en charge de piloter l'activité des supports métiers qui traitent les aléas afin que le TL puisse appliquer les gammes sur avion.

Il s'agit, dans les deux cas, d'activités de régulation, impliquant le traitement de nombreuses informations pour des prises de décisions adaptées.

#### Des éléments de diagnostic

Les différentes analyses ont permis de montrer :

- . Des temps passés important à la recherche d'informations car :
  - . Elles sont dispersées dans plusieurs outils (SAP, mail, papier,...)
  - . Elles sont parfois manquantes (ex. pas de délai de réception d'une pièce donc pas de planification possible)
  - . Il est souvent nécessaire de faire des recoupements pour connaître l'information valide.
- . Des horizons temporels identiques entre TL, OL et même DPL : tous travaillent pour résoudre principalement des problèmes à court terme (peu d'anticipation).
- . Des circuits de consignes flous :
  - . le TL peut recevoir plus de consignes de la part du responsable d'unité que de son OL (ex. sur une vacation : 4 consignes reçues de son OL, 10 du DPL),
  - . l'OL donne très peu de consignes aux supports métiers qu'il est censé piloter (4 consignes données sur la journée).
- . Un métier OL peu stabilisé : peu de modes opératoires communs entre OL et peu de systématismes d'une journée à l'autre pour un même OL.

Ces données, complétées par d'autres éléments d'analyse du travail, nous ont permis de donner une lecture de la situation en pointant notamment trois déficits majeurs du point de vue de l'OL :

- Peu d'anticipation et de planification sont possibles car les données d'entrée dont ils disposent ne sont pas fiables, ou bien ils ne savent pas où les trouver. Ils ne sont donc pas en mesure de cadrer et prioriser le travail des équipes.
- Absence de réel outil de pilotage adapté aux besoins de production qui les oblige à passer ce temps important en recherche d'informations (« pour ne rien rater ou ne rien oublier »).
- Faiblesse des référentiels communs de fonctionnement, au sens où ils ne sont pas sûrs de ce qu'ils peuvent attendre des supports métiers qu'ils pilotent opérationnellement. Par exemple, ils vérifient régulièrement les informations reçues ou prennent eux-mêmes en charge certaines actions (« pour être sûr que c'est fait »).

Ces déficits empêchent la bonne réalisation de leur mission et explique le sentiment d'échec perçu. Pour faire face et tenter de piloter malgré tout ce système complexe ils développent certaines stratégies de compensation, comme l'allongement de leur temps de présence (preuve de leur investissement) et l'orientation vers le très court terme (sentiment d'utilité).

### Les issues de l'intervention

Ce diagnostic a donné lieu à plusieurs axes de travail, notamment :

- . Adaptation et déploiement d'un outil de pilotage partagé par l'ensemble du GP
- . Conception d'une journée « type » de chaque membre du GP :
- Quels objectifs successifs dans une journée ?
- Quelles tâches avec quels outils ? Avec quelles données d'entrée ?
- Définition des réunions : participants, déroulement.

### Conclusion

L'industrie aéronautique se caractérise par des organisations matricielles complexes et une forte procéduralisation liée aux exigences de qualité et de traçabilité du produit. La Production, et particulièrement ses managers de proximité, se situe en bout de chaîne de nombreux processus et gère de multiples interfaces avec d'autres métiers. Ils doivent, avec un collectif, mettre en musique les différents éléments d'organisation « prescrits ». Mais paradoxalement, très peu de prescription guide l'action collective. La position de l'OL, notamment, est comparable à celle d'un entraîneur devant diriger une équipe qui ne jouerait pas au même sport.

Dans ce contexte, l'enjeu pour l'ergonome est avant tout de positionner l'organisation comme un réel objet qui doit être pensé, conçu et mis en main à des utilisateurs qui vont la faire vivre. Il s'agit d'un réel projet. Ce cadre posé, il lui est alors possible de contribuer sur plusieurs dimensions : contenu des

tâches, définition de modes de collaborations, définition de règles communes qui intègrent les exigences de chacun, formalisation de référentiels communs qui se voudra structurante pour l'action collective....

### BIBLIOGRAPHIE

- Alter, N. (2003). Mouvement et dyschronies dans les organisations. *L'année sociologique*, 53 (2), 489-514.
- Askenazy, P., Cartron, D., de Coninck, F., & Gollac, M. (Eds.). (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse : Octarès.
- Carballeda, G. (1997). *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail : l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de process continu*. Doctorat d'ergonomie. Paris : CNAM.
- Cegarra, J. (2004a). L'assistance à l'opérateur humain pour l'ordonnement dans les ateliers manufacturiers. *Le Travail Humain*, 67(2), 181-208.
- Cegarra, J. (2004b). *La gestion de la complexité dans la planification : le cas de l'ordonnement*. Thèse de Doctorat de Psychologie des processus cognitifs, Université Paris 8 - Saint-Denis, Saint-Denis.
- Chassaing, K. (2006). *Élaboration, structuration et réalisation des gestuelles de travail : les gestes dans l'assemblage automobile, et dans le coffrage des ponts d'autoroute*. Doctorat en ergonomie, CNAM, Paris.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Daniellou, F., & Chassaing, K., (à paraître, 2015). Introduction aux 21<sup>es</sup> journées de Bordeaux. L'ergonome et le travail des managers. *Actes de la 21<sup>ème</sup> édition des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, mars 2014, Bordeaux.
- Davezies, P. (2009). Émancipation vis-à-vis du travail, dans le travail, par le travail ? Séminaire Émancipation et travail 2&3 juillet 2009.
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail, *Revue française de gestion*, 5 (214), 89-105.
- Duc, M. (2002). *Le travail en chantier*. Toulouse : Octarès.
- Forrierre, J. (2008). *La prévention du risque routier professionnel par l'analyse de l'activité : le cas des conducteurs de travaux des travaux publics*. Doctorat d'Ergonomie, Université Charles de Gaulle - Lille 3.
- Forrierre, J., Anceaux, F., Cegarra, J. et Six, F. (2011). L'activité des conducteurs de travaux sur les chantiers de construction : ordonnancement et supervision de situation dynamique. *Le Travail Humain*, 74(3), 283-308.
- Forrierre, J., Pelayo, S., Six, F. et Anceaux, F. (2013). Questionnements méthodologiques et théoriques liés à la comparaison des activités individuelles et coopératives de binômes d'acteurs de différents secteurs d'activité. 7<sup>ème</sup> colloque Épique, Bruxelles.
- Gaudart, C. (2014). Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel. *Pistes*, 16(1).
- Gollac, M., Volkoff, S., & Wolff, L. (2014). *Les conditions de travail*. Troisième édition. Paris: La Découverte.
- Gotteland Agostini, C., Zara-Meylan, V., & Pueyo, V. (soumis). Le travail d'articulation des encadrants de proximité : Quels enjeux de production et de santé en horticulture ? *Pistes*.

- Gotteland-Agostini, C. (2013). *Concevoir des cadres pour agir et faire agir : l'activité de prescription dans une entreprise horticole*. Thèse de doctorat en Ergonomie, CNAM, CREAPT, Paris.
- Gotteland-Agostini, C., & Pueyo, V. (2010). Contribuer à la réflexion sur des actions de prévention et de formation à partir d'une intervention locale : le cas de l'horticulture. *Actes des 17èmes Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. L'ergonome et le gestionnaire des ressources humaines : intervenir pour prévenir les risques du travail*. 17-19 mars 2010, Bordeaux.
- Gotteland-Agostini, C., Pueyo, V., Béguin, P. (2015). Concevoir des cadres pour faire et faire faire : l'activité d'encadrement dans une entreprise horticole, *@ctivités 11(1)*, 24-45.
- Ghram, R. (2011). *Du suivi de l'atelier à la prise de décision stratégique. Le cas du travail du dirigeant d'une entreprise off-shore en Tunisie*. Doctorat en Ergonomie, Université Charles de Gaulle, Lille 3.
- Hoc, J.M. (1992). *Psychologie cognitive de la planification (2e éd.)*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble. <http://philippe.davezies.free.fr>
- Langa, P. (1994). *Adaptation ou création de l'organisation du travail lors d'un transfert de technologie – Analyse de l'activité de l'encadrement et conception de l'organisation*. Doctorat en Ergonomie, CNAM Paris.
- Le Bris, V. (2010). *La continuité des activités de production dans des systèmes postés discontinus : approche ergonomique des activités de relève de poste de l'encadrement de proximité*. Doctorat en Ergonomie, Université Toulouse le Mirail.
- Mascia, F.L. (1994). La gestion de la production, une approche ergonomique du travail du chef d'atelier. Mémoire de D.E.A. d'Ergonomie. Paris : Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitives, EPHE.
- Mascia, F.L. (2001). *Gérer dans et avec l'atelier : une approche ergonomique du travail de la maîtrise dans le secteur industriel de production à grande échelle*. Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris : Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive, EPHE.
- Molinié, A.F., Gaudart, C. & Pueyo, V. (Eds.) (2012). *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*. Toulouse : Octarès.
- Nascimento, A. (2009). *Produire la santé, produire la sécurité. Développer une culture de sécurité en radiothérapie*. Doctorat en Ergonomie. Paris : Cnam.
- Ombredane, A. & Faverge, J.-M. (1955). *L'analyse du travail*. Paris : PUF.
- Piney C., Nascimento A., Gaudart C. & Volkoff S. (2013). Entre indicateurs et travail réel : l'expérience de l'encadrement de proximité dans un service public. In *Actes SELF 2013*, Paris.
- Six, F. (1999). De la prescription à la préparation du travail. Apports de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers du BTP. Mémoire HDR, Université Charles de Gaulle - Lille 3.
- Thébault, J. (2013). *La transmission professionnelle : processus d'élaboration d'interactions formatives en situation de travail. Une recherche auprès de personnels soignants dans un Centre Hospitalier Universitaire*. Doctorat en Ergonomie. Paris : Cnam, CREAPT.
- Wolff, L. (2013). Un encadrement de plus en plus... encadré. *Santé et Travail*, N°82, avril, pp. 30-32.
- Wolff, L. (à paraître). Différentes approches du travail d'encadrement en sciences sociales *Actes du séminaire CREAPT, mai 2015. Le travail d'encadrement : Quelles évolutions ? Quels parcours ?* Noisy le Grand: Centre d'Études de l'Emploi.
- Zara-Meylan, V. (2013). Faire face aux imprévus sans être pris au dépourvu : le cas des chefs de culture dans de petites entreprises horticoles. *Sociologies Pratiques*, 26.
- Zara-Meylan, V. (2013). Le travail invisible d'un cadre de proximité. *Santé et travail*, 82, 35.