



**HAL**  
open science

# La construction d'un positionnement par les cadres de proximité : expérience et encadrement dans un service public

Cécile Piney, Corinne Gaudart, Adelaide Nascimento, Serge Volkoff

## ► To cite this version:

Cécile Piney, Corinne Gaudart, Adelaide Nascimento, Serge Volkoff. La construction d'un positionnement par les cadres de proximité : expérience et encadrement dans un service public. Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé, 2015, 17 (2), pp.1-19. 10.4000/pistes.4610 . hal-03779157

**HAL Id: hal-03779157**

**<https://hal.science/hal-03779157>**

Submitted on 27 Oct 2022

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



## Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

17-2 | 2015  
Regards d'ergonomes sur le travail

---

### La construction d'un positionnement par les cadres de proximité : expérience et encadrement dans un service public

*Development of Strategic Relationships by First-Line Managers: Experience and Managing in the Public Service*

*La construcción de un posicionamiento de la parte de los ejecutivos de primera línea: experiencia y gestión en un servicio público*

**Cécile Piney, Corinne Gaudart, Adelaide Nascimento et Serge Volkoff**

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/4610>

DOI : 10.4000/pistes.4610

ISSN : 1481-9384

#### Éditeur

Les Amis de PISTES

#### Référence électronique

Cécile Piney, Corinne Gaudart, Adelaide Nascimento et Serge Volkoff, « La construction d'un positionnement par les cadres de proximité : expérience et encadrement dans un service public », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 17-2 | 2015, mis en ligne le 25 octobre 2015, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/4610> ; DOI : 10.4000/pistes.4610

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.



*Pistes* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

# La construction d'un positionnement par les cadres de proximité : expérience et encadrement dans un service public

*Development of Strategic Relationships by First-Line Managers: Experience and Managing in the Public Service*

*La construcción de un posicionamiento de la parte de los ejecutivos de primera línea: experiencia y gestión en un servicio público*

Cécile Piney, Corinne Gaudart, Adelaide Nascimento et Serge Volkoff

---

## Introduction

- 1 Notre recherche s'inscrit dans un contexte de réformes de l'État français et de la mise en place du système de pilotage par la performance dans une grande administration publique. Nous partons du prisme de l'activité des cadres de proximité pour comprendre l'impact de ce mode de gestion sur les conditions de vie de travail des cadres eux-mêmes et des agents qu'ils encadrent. L'étude qualitative proposée s'appuie sur l'analyse de l'activité de cadres de proximité de parcours professionnels variés et de structures encadrées différentes dans le service public en question. Elle fait suite à une demande de la part de la direction, soutenue par les syndicats et en concertation avec un groupe de travail en interne qui s'occupe des conditions de vie au travail<sup>1</sup>.
- 2 Depuis les années 1980, la fonction publique a pris un tournant managérial avec la diffusion du pilotage par la performance dans de nombreux pays (Christensen et Yoshimi, 2003 ; Pollitt et coll., 2007 ; Melnik, 2010 ; Nosbonne, 2013). En France, les dernières réformes prônent une évaluation quantitative systématique des résultats de l'action publique : Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF, 2001), Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP, 2007) puis Modernisation de l'Action Publique (MAP, 2012).

Ces réformes de l'administration d'État annoncent comme but de garantir plus de transparence, de performance et de démocratie dans la gestion de l'État, tout en le recentrant sur ses missions prioritaires : améliorer le service rendu à l'utilisateur, moderniser les fonctions de l'État et diminuer les dépenses publiques. Ces principes s'inscrivent dans la ligne du New Public Management (Hood, 1995) qui vise à promouvoir des mécanismes de fonctionnement issus du secteur privé et présentés comme plus modernes, mieux organisés et plus performants (Alber, 2013).

- 3 Le service public étudié ici est issu de la fusion de deux administrations assurant des fonctions régaliennes. Achevée en 2012, cette fusion réalisée en quatre ans rapproche des cultures et des métiers différents. Au sein du secteur public, cette administration n'est pas la seule organisation à s'imposer de fortes contraintes de moyens, tout en essayant de garder un haut niveau de performance. La performance y est présentée et mesurée dans les Projets Annuels de Performance, structurés autour d'objectifs stratégiques. Dans son réseau de directions locales et services, la performance se décline dans les Budgets Opérationnels de Programme. Chaque année, les indicateurs figurant dans ces budgets, ainsi que d'autres pour mesurer les besoins spécifiques des différents services, évaluent les objectifs de chaque service et de chaque métier. Ils mesurent le volume et la qualité des résultats obtenus. Les agents et cadres de cette administration sont associés aux résultats à travers un dispositif d'intéressement collectif à la performance. Cette prime annuelle est obtenue en fonction de l'atteinte et de la certification des résultats portant sur des indicateurs emblématiques des missions de la direction. Par comparaison avec les résultats attendus et les moyens mis à disposition, l'efficacité d'un service peut alors être appréciée. Ces indicateurs de performance font partie de l'activité quotidienne du personnel. Pourtant, le manque de définition commune de la performance, du travail de qualité, du service rendu à l'utilisateur engendre des appropriations diverses du pilotage par la performance et de ses outils de mesure (Piney et coll., 2012). Le pilotage par la performance et l'usage des indicateurs qui en est fait (écart de la mesure avec le travail réel, contradiction entre certains indicateurs), combinés aux aspects d'intensification du travail, transforment les métiers (Dujarier, 2006).
- 4 Dans ce contexte, nous supposons que les indicateurs peuvent devenir un poids au lieu d'une ressource et conduire à une forme de mal-être au travail chez les cadres et les agents. Par exemple, le cadre va devoir réguler le conflit entre « être au plus près » des indicateurs et du mode de gestion prescrit, et s'éloigner du prescrit et des indicateurs en s'appuyant sur la qualité du travail, celle-ci n'étant que rarement prise en compte dans les indicateurs quantitatifs. Nous proposons de vérifier cette hypothèse au travers de l'analyse du travail des cadres de proximité, souvent pris en tenaille entre les objectifs fixés par la direction et la traduction de ces objectifs en tâches à réaliser par l'équipe encadrée. Il leur est demandé d'être à la fois les garants de la réussite du pilotage par la performance à un niveau local et les garants des bonnes conditions de vie au travail des agents. Ainsi, nous considérons que questionner la place de l'encadrement de proximité, maillon de l'organisation, dans la conduite de changements déclinés par celle-ci permet de comprendre et d'agir sur le travail des équipes encadrées. L'intérêt se porte particulièrement sur leur travail, les difficultés rencontrées et les ressources au regard de leur propre parcours. Dans notre analyse, nous faisons l'hypothèse que l'expérience acquise tout au long du parcours de travail de ces cadres leur permet d'assurer leur positionnement entre proximités et distances. Comme Six (2000), nous considérons que reconnaître les spécificités du travail des cadres est nécessaire pour une transformation

organisationnelle positive pour la santé de tous. Notre étude se place clairement dans une démarche constructive, où le développement des individus et des collectifs est tout aussi important que le développement des organisations, alliant les aspects de santé et de performance (Falzon, 2013).

## 1. Le métier de cadre : les apports d'une approche pluridisciplinaire

- 5 En ergonomie, peu d'études ont porté sur les cadres de proximité (Langa, 1994 ; Carballeda, 1997 ; Carballeda et Garrigou, 2001 ; Benchekroun et coll., 2002 ; Guilbert et Lancry, 2007 ; Ghram et coll., 2009 ; Gotteland-Agostini, 2013). Quelques recherches ont été menées sur la prise de décision mais peu s'intéressent aux processus quotidiens (Leplat et Montmollin, 2001), c'est-à-dire aux situations de travail ou encore aux parcours professionnels. Cela nous conduit à nous intéresser également à la littérature issue des sciences de gestion, de la sociologie et de la psychologie pour alimenter notre approche ergonomique.

### 1.1 DIFFÉRENTS RÔLES POUR UN MÉTIER EN ÉVOLUTION

- 6 Dès 1973, Mintzberg a défini le travail d'un cadre en dix rôles reliés les uns aux autres. De par sa position centrale dans l'organisation, trois de ces rôles sont informationnels : observateur actif, diffuseur et porte-parole. Liés à son autorité formelle, les trois suivants sont interpersonnels : symbole, leader et agent de liaison. Les quatre derniers sont reliés à la prise de décision : entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur. Ce modèle met en avant les principales fonctions du cadre et sa responsabilité considérable dans l'organisation. Son rôle est de dynamiser les équipes et de les réunir autour d'un même projet, et, en tant que leader et meneur, il se doit d'être juste dans ses décisions. D'autres auteurs évoquent plutôt le double rôle du cadre ; sa responsabilité d'une entité le confronte à des situations complexes selon deux logiques opposées qui se complètent : comme générateur de performance individuelle, et comme créateur de situation de sens pour les membres de l'équipe (Fiol et Lebas, 1998 cité par Guilbert et Lancry, 2007). Kletz et Lenay (2008) ont défini un référentiel composé de trois formes pour l'encadrement qu'ils qualifient « d'ordinaire » : la reconnaissance métier dont les savoir-faire opérationnels qui permettent de planifier et organiser le travail d'équipe, le pilotage d'un champ d'action et non pas d'individus, et les responsabilités professionnelles. Autrement dit, le cadre assure
- « la traduction d'une intention économique et de prescriptions destinées aux travailleurs d'exécution » (Bouffartigue, 2001).
- 7 Barabel et Meier (2010) montrent que le métier de cadre a évolué ces dernières décennies : augmentation des activités à réaliser, diminution des fonctions supports aidant la réalisation de l'activité, contrôles permanents des résultats, changements fréquents de stratégies et gestion dans l'urgence, diminution du nombre de postes d'encadrement, modification du rapport d'autorité avec un recentrage sur le leadership et les compétences du cadre. Bouffartigue (2001) y ajoute l'augmentation des besoins de coordination des activités, l'accompagnement de l'intercompréhension pour un pilotage plus efficient face à la profusion informationnelle et au développement technologique. Être cadre dans une organisation publique présente quelques composantes propres

puisque la fonction publique a historiquement pour but principal de satisfaire les usagers sans recherche de profit : les cadres s'intéresseraient donc plus aux aspects techniques de leur métier qu'aux aspects économiques (Barabel et Meier, 2010). Pourtant, les enjeux du service public étudié, en lien avec le *New Public Management* qui s'y développe, ne sont pas propres à cette administration en particulier, ni même à la fonction publique plus généralement : asymétrie d'informations notamment au niveau des compétences des agents (Bureau et coll., 2010), nécessité de « faire avec » les ressources disponibles sans possibilité par exemple de sélectionner le personnel ou de choisir les ressources matérielles, et système d'indicateurs collectif portant sur un service.

- 8 Bien que les services connaissent des changements profonds, les caractéristiques du travail quotidien d'un cadre restent sensiblement les mêmes, quels que soient les travaux étudiés. D'une part, l'activité est fragmentée, brève et variée, d'autre part elle est orientée vers les autres et vers l'action car le cadre est sollicité en permanence par autrui. Il est sur le lieu de production et connaît bien les besoins de ses équipes. Dès 1977, Benguigui et coll. définissaient deux types de cadres, celui technique, d'abord préoccupé par les aspects techniques du métier, et celui politique centré sur la dimension normative de la gestion. Bouffartigue et Bouteiller (2006) considèrent au contraire qu'un même cadre de proximité doit souvent arbitrer entre des rôles techniques et managériaux, contrôler l'activité de ses équipes en leur laissant de l'autonomie pour favoriser les initiatives, et concilier les logiques économiques avec celles sociales. Ce clivage entre pôle politique et pôle technique a pour tendance de couper la fonction d'encadrement d'une part en travail intellectuel, et d'autre part en travail manuel (Bouffartigue, 2001), de faire une distinction entre gestion statutaire et gestion des métiers (Kletz et Lenay, 2008). Les cadres plus proches du pôle technique sont également plus proches du personnel non cadre et favorisent l'action collective.
- 9 Les cadres agissent donc sur plusieurs fronts en même temps avec des activités techniques, relationnelles, administratives et directives : leur travail est caractérisé comme « polyactivité » (Bouffartigue, 2001 ; Bouffartigue et Bouteiller, 2006). L'étude de Quy Nguyen (2001) a d'ailleurs démontré qu'un cadre de proximité est à la fois entrepreneur, communicateur et thérapeute. Sa connaissance du terrain et de la technicité du métier, ainsi que sa présence, facilitent la mise en place de ses propres modifications de l'organisation locale, l'utilisation des canaux de communication pertinents, la prise en compte des difficultés de ses équipes.

## 1.2 COMMENT RÉGULER ENTRE PROXIMITÉS ET DISTANCES

- 10 En adoptant une approche ergonomique, l'activité de cadre de proximité est considérée comme un processus de régulation entre injonctions contradictoires et propres connaissances du terrain. Organiser le travail revient à dimensionner les ressources cognitives, matérielles, sociales qui sont allouées à un poste en particulier (Hubault, 2005). La gestion du travail est une activité en elle-même, et inversement le travail est une activité de la gestion. Dans le même sens, Carballeda (1997) distingue deux tâches attribuées aux cadres : celle de l'encadrement du travail avec des responsabilités pour organiser le travail d'autrui et atteindre un niveau de performance, et celle de l'organisation du travail en fonction des ressources selon des critères techniques et organisationnels. Ces formes se traduisent en deux grands volets : cadrer le travail – définir le travail prescrit et ses conditions de réalisation – et faire cadrer – vérifier que le

travail se réalise effectivement dans le cadre défini et par conséquence l'évaluer – (de Terssac et Cambon, 1998 ; Gotteland-Agostini, 2013).

- 11 L'activité des cadres est caractérisée à la fois par une quantité élevée de travail et un rythme soutenu, et par une brièveté, une variété et une fragmentation des tâches, le relationnel et les communications tenant une place centrale (Guilbert et Lancry, 2007). Leur travail est constitué de plusieurs tâches : interprétation des informations ascendantes et descendantes, gestion des injonctions contradictoires, mise en sens et filtrage des informations.
- 12 À la fois encadrants et encadrés, les cadres de proximité ont pour mission de réguler le travail quotidien de leur équipe. Pour Hubault (2005), le « quotidien », où l'ensemble des cadres sont livrés à eux-mêmes, comprend à la fois un niveau temporel et un niveau spatial en lien avec le « réel », c'est-à-dire ce qui échappe à la planification. Deux conditions nécessaires sont liées : celle de la présence, soit être présent au bon endroit au bon moment, et celle de l'intelligence, soit mettre en perspective le réel avec le prescrit dans la prise de décisions des cadres.
- 13 Ceci revient à savoir réguler le couple distances/proximités qui évolue dans le temps et dans l'espace en fonction du mode de gestion adopté par l'organisation et des situations de travail rencontrées par les cadres de proximité. Le parcours de travail est entendu ici comme un accroissement du temps vécu (Molinié et coll., 2012) pointant les rôles de l'expérience comme une construction permanente entre savoir et savoir-faire sur le milieu de travail et connaissances de ses ressources et contraintes (Gaudart et Ledoux, 2013). Pour rester efficaces et préserver leur santé, les travailleurs – et cela vaut selon nous pour les encadrants – mettent en place des modes opératoires visant à anticiper et à gérer les risques, à élaborer une régulation individuelle de son activité. Suivant les milieux professionnels, des régulations collectives peuvent exister : limitation de l'exposition au cumul de contraintes et prise en charge de tâches délicates pour les anciens, transfert de connaissances intergénérationnel (Cau-Bareille, 2010). Ces stratégies de compensation sont possibles grâce à l'expérience, mais ne sont que partiellement transposables lors de changements dans le travail. Par exemple, l'introduction d'un nouveau logiciel, ayant pour but de rationaliser les procédures de travail dans une perspective gestionnaire, a déconstruit la notion de service public de qualité pour les agents en milieu et fin de carrière (Gaudart, 2000). Ainsi, les cadres de proximité sont des encadrants acteurs, c'est-à-dire qu'ils produisent une « œuvre » personnalisée dans un système complexe qu'ils tentent d'influencer en fonction de ses orientations : l'activité d'encadrant permet de faire œuvre, et l'expérience de donner du sens à leurs propres activités et celle des équipes encadrées.

## 2. Une méthode couplée pour l'analyse de l'activité d'encadrement de proximité

- 14 Pour caractériser l'activité des cadres de proximité et comprendre comment ils reconfigurent leur rapport au travail en fonction de leur expérience construite au fil du parcours professionnel, nous avons choisi d'associer des entretiens avec des observations de l'activité, de manière à construire des chroniques d'activité. La nature intellectuelle et immatérielle du travail du cadre le rend difficile à décrire et à comprendre (Leplat et de

Montmollin, 2001). Notre méthode couplée avait donc pour objectif de mettre en évidence :

- la planification de la journée de travail et les régulations en cours de journée liées à la variabilité des situations ;
  - les différences de l'activité d'encadrement de proximité liées aux caractéristiques du service ;
  - les différences de l'activité d'encadrement de proximité liées à la diversité des parcours professionnels.
- 15 Ces différences de parcours professionnels ont un impact sur les conditions de vie au travail de tous, cadres de proximité comme agents encadrés. Les cadres rencontrés se distinguent par leurs parcours en début, milieu et fin de carrière : sexe, âge, ancienneté dans l'administration et dans le service, type de service, nombre d'agents encadrés.
- 16 Notre méthodologie s'est basée sur 12 entretiens de cadres de proximité dans deux départements français (A et B) et trois types de service (a, b et c) de métiers différents (cf. Tableau 1). Afin de comprendre les prescriptions au niveau des cadres de proximité, nous avons également rencontré huit cadres intermédiaires correspondant aux responsables hiérarchiques directs des cadres de proximité interrogés, les résultats présentés ici n'y feront pas référence.

Tableau 1. Caractérisation des cadres de proximité rencontrés en entretiens semi-dirigés

	Département A				Département B			
	Genre	Âge (ans)	Nombre d'agents encadrés	Type de service	Genre	Âge (ans)	Nombre d'agents	Type de service
<b>12 Cadres de proximité</b>	H	40-49	10 et -	(a)	H	50-59	30 et +	(b)(c)
	F	50-59	20-29	(b)(c)	H	50-59	10-19	(b)
	H	50-59	20-29	(b)	H	50-59	30 et +	(c)
	H	50-59	20-29	(b)	F	60 et +	20-29	(b)
	F	50-59	10 et -	(a)	H	50-59	10 et -	(a)
	F	60 et +	10-19	(a)	H	50-59	20-29	(a)

- 17 Des observations de l'activité ont été réalisées afin de mettre en évidence des éléments clés de la gestion quotidienne du service par le cadre encadrant. Ici, nous nous sommes particulièrement intéressés aux interactions du cadre, à ses déplacements, aux tâches prévues, aux tâches réalisées non annoncées par le cadre en début de journée, et aux événements arrivant en cours de journée. Ces observations ont été basées sur la participation volontaire de huit cadres de proximité dans un troisième département



français (C), avec comme critère la construction d'un panel varié : genre, âge, expérience sur le poste, nombre d'agents encadrés, type de service (a, b et c) (cf. Tableau 2).

Tableau 2. Caractérisation des cadres de proximité observés dans le département C

Genre	Âge (ans)	Ancienneté Administration	Ancienneté Poste	Nombre d'agents	Type de service
H	50-59	Plus de 30 ans	1-3 ans	20-29	(b)
H	60 et +	Plus de 30 ans	1-3 ans	30 et +	(c)
H	50-59	Plus de 30 ans	1-3 ans	20-29	(b)(c)
H	40-49	20-29 ans	Plus de 3 ans	10 et -	(a)
F	40-49	20-29 ans	1-3 ans	10 et -	(a)
F	30 et -	Moins d'1 an	Moins d'1 an	10 et -	(a)
F	30 et -	Moins d'1 an	Moins d'1 an	10 et -	(a)
H	30-39	20-29 ans	1-3 ans	10-19	(a)

18 Les observations de l'activité de ces huit cadres ont été couplées d'un entretien pour assimiler le fonctionnement du service, ainsi que de techniques de verbalisation pour accéder notamment aux prises de décision ou résolutions de problèmes. Chaque volontaire a été suivi pendant deux journées complètes et non consécutives, totalisant ainsi près de 160 heures d'observations. Cent soixante chroniques d'activité ont été construites à partir de ces données (une par heure observée) pour retracer les journées des cadres de proximité observés, repérer des constances et des différences dans la manière d'encadrer un service. Les observables choisis pour le recueil et traitement des données sont :

- les interactions : acteurs, buts, types ;
- les déplacements : lieux, buts ;
- les ressources mobilisées par le cadre : documentations, applications informatiques ;
- les tâches prévues par le cadre en début de journée et celles qu'il réalise en cours de journée ;
- les évènements en dehors des tâches initialement prévues, venant émailler le cours de la journée.

### 3. Résultats : quand le cadre de proximité prend ses distances

19 Même s'il n'existe qu'une dénomination de « cadre encadrant » dans cette administration, dans les services chaque cadre fait face à une situation de travail particulière, par les métiers exercés dans le service et la taille des équipes encadrées. Un service à 2 agents n'est évidemment pas géré de la même manière qu'un service à 35 agents. Le cadre n'y a

pas la même activité : dans le premier cas, il lui est indispensable d'être un cadre technicien « *touche-à-tout* » proche du métier des agents de manière à assurer la réalisation des missions et des objectifs du service. Le second cas attend plutôt un cadre manager qui s'appuie sur les compétences techniques de ses adjoints. Entre les deux cas, le curseur est placé sur une échelle variant entre technicité et management, en fonction des situations rencontrées.

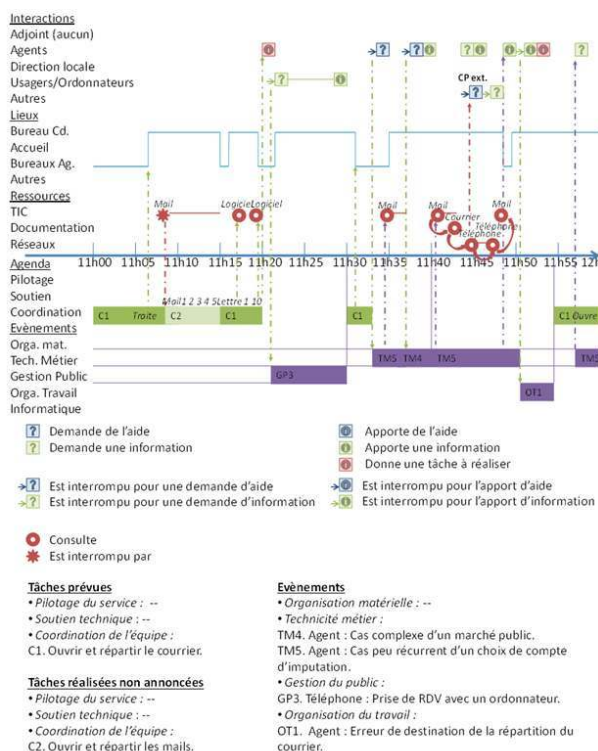
- 20 Malgré des degrés divers selon ces configurations et avec les contraintes imposées par les réformes de l'État, les cadres de proximité doivent maîtriser à la fois le terrain dans le sens des spécificités du service, et la technicité métier, pour gérer au mieux le bon fonctionnement de ce service, en matière de pilotage, de soutien technique et de coordination de l'équipe. Ici, nous soutenons le point de vue qu'en fonction du mode de gestion, de la situation de travail et de l'expérience du cadre, les distances et proximités des cadres sont différentes par rapport au pilotage par la performance d'une part et au travail de l'équipe encadrée d'autre part. La régulation de ce couple distances/proximités permet aux cadres de plus ou moins se préserver et de réunir les conditions pour construire leur santé.
- 21 Nos résultats pointent ces différentes proximités et distances des cadres de proximité, et le rôle de l'expérience dans la construction de ce couple distances/proximités à travers trois points : le traitement du courrier entrant, la gestion des temps, et la résolution des problèmes.

### **3.1 LE COURRIER : UN INDICATEUR DE PROXIMITÉ**

#### **3.1.1 UN INDICATEUR DE L'ACTIVITÉ ISSU DE L'EXPÉRIENCE**

- 22 Bien que le pilotage par la performance et ses outils de mesure puissent être très prégnants dans les discours des cadres rencontrés lors des entretiens, l'activité des cadres de proximité est fortement structurée par les échéanciers métier et le flux quotidien ponctué d'évènements. Ces derniers modifient le cours de la journée prévue. En particulier, sur l'ensemble des chroniques d'activité, les tâches de relèves et d'analyses des indicateurs de performance sont très peu présentes. Deux cadres les ont consultées quelques minutes, et seul un des huit cadres observés y a consacré plus d'une demi-heure dans sa journée de travail afin de préparer une réunion de service avec restitution mensuelle des résultats. Tous les cadres rencontrés affirment convoquer les indicateurs de performance aux moments clés de l'année, notamment en fonction des échéanciers de relèves d'indicateurs. Alors que le pilotage par la performance et l'utilisation de ces indicateurs ont comme effet de mettre de la distance entre les cadres et leurs équipes, nos résultats montrent que ces cadres peuvent avoir recours à d'autres types d'indicateurs pour reconstruire ce rapport de distances/proximités vis-à-vis des équipes encadrées.

Figure 1. Chronique d'activité d'un chef (46 ans) d'un service de 9 agents depuis 4 ans



- 23 Sur la totalité des chroniques d'activité, une multitude de situations, plus ou moins problématiques au regard de la connaissance et de la compréhension que le cadre en a, et nécessitant une prise en charge plus ou moins longue, se sont présentées aux cadres de proximité, tous services et cadres confondus. Tiré de l'une de ces 160 planches, le morceau de chronique d'activité de la Figure 1 présente l'ouverture du courrier entrant dans le service par un cadre de proximité, entrecoupée par un certain nombre d'événements. Nous nous servons systématiquement de cette même chronique pour traiter les différents aspects de nos résultats. Sur cette heure de travail, de 11 h à 12 h, le cadre traite, comme il nous a annoncé en début de journée, le courrier entrant (C1) : il ouvre les lettres et répartit au sein de l'équipe le travail en conséquence.
- 24 L'attention accordée par les cadres au courrier leur permet à la fois de prendre connaissance des problématiques et de répartir le travail. En fonction de leur expérience, ils effectuent ou pas cette tâche. L'ouverture du courrier est réalisée quotidiennement le plus tôt possible dans la journée par les quatre cadres encadrant les plus petits services observés (composés de 2 à 9 agents), ceux de type (a). Trois des cadres encadrant les plus gros services (composés de 13 à 35 agents) de type (a), (c) et (b) le font non quotidiennement ou partiellement en ne s'intéressant qu'à un certain type de courrier. Les sept cadres qui ont choisi de ne pas déléguer à un agent de l'équipe ou de le faire partiellement considèrent ce courrier comme un indicateur du travail à faire et une prise de connaissance des problématiques que rencontre le service. En effet, la masse et les thématiques abordées dans le courrier évoluent au cours de l'année en fonction des échéanciers fixés aux usagers. Deux de ces sept cadres, dont l'ancienneté en tant que cadre encadrant est de plus de 15 ans, le voient en plus comme un indicateur de la qualité du travail réalisé par le nombre de retours de lettres contentieuses. En intégrant les

conditions de ce contentieux en amont dans la réalisation du travail de l'équipe, ils disent agir sur l'amélioration de la qualité du service rendu.

### 3.1.2 LE CADRE À DISTANCE QUAND L'EXPERTISE TECHNIQUE VIENT À MANQUER

- 25 Un seul de ces cadres considère que le courrier ne fait pas partie de ses attributions et préfère le déléguer totalement à son adjoint, expert technique. Arrivé il y a un an et demi dans sa première fonction d'encadrement sans connaître le travail effectué dans les services de type (b), il avoue ne pas encore maîtriser la technicité des métiers des agents qu'il encadre, ce qui l'empêche de soutenir techniquement son service. Ayant peu d'expérience technique, il ne considère pas le courrier comme un indicateur pertinent pour sa propre activité et se réfugie plutôt derrière la partie managériale de sa fonction, tentant « *de garder la tête hors de l'eau* » selon ses termes.
- 26 Dans les services de petite taille (a), l'appui sur un adjoint n'est pas possible pour les cadres encadrant des novices puisque cette fonction n'existe pas. Deux de ces jeunes cadres rencontrés six mois après leur première prise de fonction au sein de cette administration traitent, eux-mêmes, le courrier entrant. Nos chroniques montrent que cette tâche les place en difficulté permanente pour répondre aux demandes des usagers : ils interrompent sans cesse les agents pour leur demander les informations correspondant aux dossiers auxquels les courriers font référence, voire de l'aide sur les procédures à suivre. S'appuyer sur les compétences de l'équipe est possible lorsque le collectif de travail est stable comme dans de tels petits postes où les agents ont plus de 30 ans d'ancienneté dans le service. Pourtant, ce positionnement et la légitimité de ces jeunes cadres peuvent être remis en question vis-à-vis des relations entretenues avec les agents, de la tenue des missions et de la santé du cadre.
- 27 L'analyse de cette tâche du traitement du courrier entrant pointe différentes stratégies des cadres de proximité en fonction de leur expérience, du type et de la taille du service encadré. Le cadre avec l'expertise du métier est plus apte à soutenir techniquement son équipe : il est plus proche du travail réel des agents. Au contraire, celui avec moins, voire pas du tout d'expertise s'en trouve éloigné et se fie davantage aux indicateurs : ce cadre est plus proche des outils de gestion que du travail réalisé par son équipe. Comme nous le verrons dans la suite, ces rapports entre proximités et distances varient selon les caractéristiques de la situation, les caractéristiques du service, et le parcours propre des cadres eux-mêmes.

## 3.2 GÉRER LES TEMPS : ENTRE UN TRAVAIL EN TEMPS RÉEL ET UN TRAVAIL DIFFÉRÉ

### 3.2.1 RÉGULER LA VARIABILITÉ POUR SOI ET POUR AUTRUI

- 28 Aux tâches que le cadre s'auto-prescrit s'ajoutent des tâches non mentionnées par les cadres observés. Le cadre de la Figure 1 traite par exemple les courriels et les différentes messageries disponibles aux usagers (C2), pose son visa sur les documents et vérifie les encaissements. Des événements plus ou moins prévisibles viennent aussi modifier le cours de son travail. Certains apparaissent de manière récurrente avec par exemple TM5, une difficulté d'un agent pour choisir un compte d'imputation peu courant, qui traverse toute la journée avant d'obtenir une réponse. D'autres sont plus ponctuels comme TM4, où le cadre répond en cinq minutes à la demande d'aide d'un agent sur une procédure à

suivre, et OT1, où le cadre donne une tâche à réaliser à un agent à la suite d'une erreur de destination dans la répartition du courrier. Nous avons pu classifier les situations rencontrées par ces cadres en cinq catégories (tableau 3).

Tableau 3. Typologie des événements rencontrés par les cadres de proximité

Typologie des événements	Exemples
Organisation matérielle du service	Outils et fournitures de travail / Locaux
Technicité du métier	Notes techniques / Traitement informatique / Cas complexes / Cas particuliers peu récurrents
Gestion du public (physique, téléphone, courriel...)	Usagers : questions complexes, agressivité Partenaires : conseil
Organisation du travail	Répartition des tâches / Formation / Congés
Informatique	Gestion interne du parc informatique / Gestion externe avec les partenaires.

- 29 La variabilité des situations est telle qu'il nous a été difficile de distinguer des occurrences d'apparition. Les cadres de proximité assument la résolution de l'ensemble de ces événements pour garantir le bon fonctionnement de leur service, que celui-ci « tourne au quotidien », comme l'ont souligné l'ensemble des cadres rencontrés. Au-delà du « débrouille-toi », la palette de connaissances et de compétences techniques, technologiques, organisationnelles, managériales, relationnelles couvre un champ très large, certaines ne relevant d'aucune formation comme le bricolage dans les locaux ou le dépannage informatique.
- 30 Bien que la majorité des événements puisse être résolue dans la journée de travail des cadres, certaines prises en charge traversent la journée de travail, voire dépassent l'unité temporelle de la journée. Par exemple, lorsque l'information et/ou la compétence n'est pas présente dans le service ou lorsqu'un tiers est sollicité, un suivi, voire un contrôle a posteriori par les cadres sera nécessaire. Les stratégies de mémorisation sont alors propres à chaque cadre : post-it, fiche « pense-bête », calendrier, agenda papier ou électronique, communication de la situation en attente auprès des agents. Les cadres régulent la variabilité des situations pour eux-mêmes, mais également pour leur équipe. Les vingt cadres de proximité rencontrés en entretien et observation font passer la résolution d'événements survenant dans l'équipe avant leurs propres difficultés, par un traitement en temps réel des événements, de manière à ce que les agents ne restent pas bloqués dans leur travail. Il s'agit ici d'être au plus proche du travail de l'équipe, quitte à prendre du recul par rapport à son propre travail en cours. La chronique de la Figure 1 l'illustre : le cadre stoppe sa tâche (en vert) au profit des événements (en violet) relatés par les agents (TM4, TM5 et OT1) ou un usager (GP3). Une tâche à l'agenda du cadre de proximité dure plus longtemps que prévu, voire peut être différée dans la journée ou sur un autre jour de travail. Réguler la variabilité veut également dire prévoir la survenue de certains événements dans la réalisation de certaines tâches. Par exemple, en ouvrant le

courrier, les cadres savent qu'ils seront confrontés à certaines situations, à l'apparition de certains événements. Choisir de ne pas l'ouvrir, plus généralement choisir de ne pas faire telle ou telle tâche, peut être assimilé à prendre de la distance par rapport au travail réel.

### 3.2.2 DES INTERRUPTIONS SUBIES OU CHOISIES : DES MANIÈRES D'APPRÉHENDER LA PROXIMITÉ

- 31 Comme le montre la chronique de la Figure 1, de nombreuses sollicitations viennent très souvent couper les tâches réalisées par le cadre. Il mène des tâches en parallèle, comme traiter le courrier (C1) et les courriels (C2) ; ou alors il lâche plutôt une tâche pour y revenir par la suite comme lorsqu'il stoppe l'ouverture du courrier pour répondre immédiatement à la demande d'aide d'un agent (TM4). Certains types de tâches, à priori ponctuels, traversent finalement la journée en pointillé, ici l'ouverture et la répartition du courrier auront duré toute la matinée et une partie de l'après-midi.
- 32 La brièveté des tâches est notamment renforcée par l'utilisation du courriel et l'ensemble des TIC plus généralement. Actuellement, les applications informatiques dictent le travail quotidien et incitent au traitement « au fil de l'eau ». Selon les dires des cadres,
- « Mes mails, je les prends au fur et à mesure qu'ils arrivent, si le traitement est rapide, je le fais tout de suite, s'il faut un peu de réflexion, je le mets de côté pour les moments calmes »
- « je gère mes mails en temps réel, pour éviter de revenir dessus après coup. Comme ça, je n'oublie rien ».
- 33 C'est ainsi que procède le cadre de la Figure 1 puisqu'en une heure de temps, il a consulté quatre fois ses mails. L'utilisation des TIC modifie le rapport de proximité avec les différents interlocuteurs, pouvant être distants géographiquement et proches numériquement. Le relationnel et la communication au quotidien sont alors indispensables pour gérer au mieux l'ensemble des acteurs (équipes, public, direction) en quête d'informations. Les cadres rencontrés insistent d'ailleurs sur les moments de convivialité entre les équipes, mais aussi avec les partenaires extérieurs pour renforcer leur proximité en instaurant notamment une relation de confiance.
- 34 Les événements décrits en point 3.2.1 interviennent de manière continue et souvent aléatoire dans la journée de travail des cadres. Ceux-ci doivent les prendre en compte pour ajuster au mieux le travail des équipes, réguler le fonctionnement du service, puis adapter leur propre travail. Deux conceptions du métier de cadre se confrontent ici : les uns considèrent que la régulation des événements fait partie intégrante de leur travail – la résolution en temps réel favorisant une proximité avec l'équipe – alors que les autres perçoivent plutôt ces événements comme une interruption subie. Dans ce cas, la recherche de proximité n'est plus une priorité.
- 35 Les cadres qui privilégient le traitement des sollicitations au quotidien évitent l'accumulation de situations non traitées. Pour eux, les situations en attente peuvent générer d'autres événements et éventuellement se dégrader :
- « Je ne souhaite pas fermer ma porte, je préfère que mes collaborateurs viennent me voir dès qu'ils ont un problème. De cette manière, je sais que je n'aurai pas une mauvaise surprise en ouvrant ».
- 36 Souvent la porte de leur bureau reste ouverte pour qu'ils puissent garder un œil, une oreille sur le service et ainsi apprécier en permanence l'avancement de la réalisation des missions, les problèmes rencontrés. Ici, la recherche de proximité signifie être disponible pour l'agent dans le besoin, mais aussi rester au contact de ce qui se passe dans le service.

Les cadres décident d'intervenir ou non en soutien aux équipes : être au plus proche des situations de travail ou prendre de la distance en laissant plus d'autonomie aux agents. Pour les cadres observés, ce choix est fait en fonction de leur connaissance du dossier de l'utilisateur (comportement, historique), des compétences des agents, de leur évaluation de l'évolution probable de la situation, de l'estimation de la durée de résolution de l'évènement. L'expérience et les connaissances terrain sont indispensables pour ajuster leurs réactions. Aller à la rencontre des agents plusieurs fois par jour, comme le matin en passant dire bonjour dans le service ou encore pour distribuer le courrier et les tâches à traiter à chaque agent, leur permet également de « ressentir » l'état du service, « de prendre la température ». Certains agents utilisent ces temps pour faire part de remarques sur leur activité, telles que l'avancement dans les missions, les problèmes rencontrés et les solutions trouvées, les questionnements restés ouverts. Par exemple, sur la Figure 1, on remarque que le cadre est souvent sollicité par les agents lorsqu'il se déplace dans son service, lorsqu'il se rapproche physiquement d'eux, constat identique pour les huit cadres observés.

### 3.2.3 LA RÉGULATION DES ÉVÉNEMENTS : QUELS EFFETS POUR LE CADRE DE PROXIMITÉ ?

- 37 La régulation de l'évènement est partie constitutive de l'activité des cadres de proximité mais peut aussi se traduire par des coûts physique, cognitif et psychologique pour ces cadres. L'amplitude horaire de leur journée de travail est très large afin de trouver des plages calmes pour « travailler tranquillement ». Tôt le matin, le midi ou le soir, le service est fermé au public et les agents sont moins nombreux dans les locaux. Les cadres peuvent alors se concentrer sur leur travail de cadre, tel que traiter les dossiers à fort enjeu ou faire des analyses pour certains usagers, sans être trop sollicités. Les temps méridiens sont souvent réduits au minimum physiologique, en mangeant souvent « sur un coin de bureau », et très souvent sans sortir du lieu de travail.
- 38 L'expression de la « conscience professionnelle » revient souvent dans les discours des cadres rencontrés. Celle-ci est souvent liée au sens du service public et au poids de leur responsabilité personnelle et pécuniaire. Ces responsabilités peuvent en effet les conduire devant les tribunaux s'il y a défaillance du service. Certaines situations, notamment les dossiers urgents et/ou complexes, engendrent du stress qui, s'il est quotidien, s'ajoute à la fatigue cognitive créée par les multiples sollicitations, d'autant plus lorsque ces sollicitations sont vécues comme subies par les cadres. Dans ce cas, la proximité qu'implique la fonction est ressentie comme négative par les cadres qui auront des difficultés à tenir leur positionnement dans le temps, voire chercheront à prendre de la distance. Au contraire, lorsqu'il s'agit de sollicitations choisies, les cadres vivent cette proximité positivement en se sentant utile pour l'équipe.

## 3.3 RÉOLUTION DE PROBLÈMES OU LA RECHERCHE DE PROXIMITÉS PAR LES CADRES

### 3.3.1 RÉOLUTION DE PROBLÈMES : LA PART DE L'EXPÉRIENCE

- 39 Nous avons vu que tous les cadres tentent de réguler l'activité du service en continu, mais les résolutions de situations problématiques peuvent prendre plus ou moins de temps, en fonction de la complexité de la situation et de facteurs échappant au contrôle du cadre

comme le type et le temps de réaction du public, mais également en fonction des cadres de proximité eux-mêmes et de leur parcours professionnel. Ce constat s'est révélé quel que soit le service observé.

- 40 Selon nos observations, les cadres récemment sortis d'école rencontrent très souvent des problèmes complètement nouveaux. Ils ont souvent le réflexe de se référer à leurs cours, aux tutoriels pour suivre les procédures, aux documents sauvés çà et là au fil de leur activité, avant de demander des conseils à leur équipe puis de contacter la direction locale pour obtenir les informations nécessaires.
- 41 Les cadres expérimentés, c'est-à-dire ceux qui ont déjà passé quelques années à la tête d'un service, quel qu'en soit le type, arrivent souvent à rattacher un problème nouveau à une connaissance ou un référentiel, leur permettant de résoudre la situation. Dans certains cas, ils connaissent même le problème rencontré dont la résolution ne pose aucune difficulté. Au fur et à mesure de l'acquisition de connaissances et de compétences, les cadres reconstruisent le couple distances/proximités. Ils adoptent d'autres stratégies en se construisant un réseau d'expertise plus ou moins formel au cours des années. Cela leur permet de traiter beaucoup plus rapidement les problèmes dits « courants », dont la fréquence est régulière ou dont la complexité est habituelle. Ils ont en effet recensé ces problèmes déjà vécus, ou potentiellement à vivre, dans une base de données personnelles, non mutualisée. Grâce à la connaissance de leur activité, à partir des documentations, notes reçues par courriel, flash info... ils ont glané les informations utiles immédiates ou dans l'avenir, puis les ont pré-triées en fonction des problèmes qu'ils pensaient pouvoir rencontrer dans leur activité. Ils savent également très souvent où trouver l'information ou l'interlocuteur qui la leur apportera. Cet essai d'anticipation montre très clairement une expertise métier où le cadre de proximité est véritablement ressource pour le service. Ces cadres savent également prendre du recul comme en fermant la porte de leur bureau de temps en temps lorsqu'ils ont une affaire urgente à résoudre. Ils ont appris à prendre « la bonne distance » à tel moment, à reconstruire une proximité dans le temps et l'espace. L'expérience permet de distinguer les situations qui nécessitent de la proximité de celles qui demandent de la distance.
- 42 Cependant, la comparaison novice/expérimenté en fonction de l'ancienneté dans cette administration n'est pas suffisante pour comprendre l'ensemble des stratégies développées. Il faut aussi prendre en considération les changements de parcours, par exemple, un passage d'une ancienne filière à l'autre, un changement de cœur de métier. Tous ces éléments sont autant de clés de lecture qui peuvent mettre à mal et remettre en cause les compétences de certains cadres de proximité, très compétents dans leur domaine précédent, mais redevenus « novices » à l'arrivée dans un nouveau poste, par manque de connaissance technique liée à la filière. La fusion entre les deux filières a accentué ce phénomène. Les huit cadres de l'étude, quels que soient leurs parcours de travail, se sont insérés dans des réseaux horizontaux, souvent non formalisés, pour tenter de capter les informations utiles. L'entraide est forte entre les jeunes chefs de service qui se téléphonent pour se communiquer les problèmes actuels et échanger les solutions et autres « trucs » trouvés pour les contourner. Un système de tutorat spécifique à ce département a été instauré par la direction locale entre les jeunes novices et les anciens expérimentés. Il existe également un soutien entre les cadres d'un même type de service au sein d'un même département, mais aussi avec ceux des départements limitrophes qu'ils ont pu connaître au cours de leur carrière. C'est le cas pour le cadre de proximité illustré dans la chronique présentée. Ici, il a été interrompu pour une demande d'aide



d'un cadre de proximité extérieur au service. Il a alors permis d'enrichir la question de départ en apportant d'autres éléments à questionner pour résoudre la situation.

### 3.3.2 LA DIFFICULTÉ D'ANTICIPER POUR TOUS

- 43 Malgré ces stratégies développées avec l'expérience, l'anticipation quotidienne de l'activité reste très difficile face aux changements perpétuels bouleversant la vie des services tels que la fusion et l'arrivée de nouvelles tâches dans les services, voire remettant en question l'expérience des cadres acquise tout au long des parcours de travail.
- 44 Pour les cadres rencontrés, certaines tâches journalières restent incontournables telles que traiter les demandes de congés ou d'absence déposées dans l'application informatique, consulter l'extranet du département pour prendre connaissance des dernières nouveautés, relever plusieurs fois par jour la boîte courriel du service et la sienne propre, alors que d'autres varient en fonction de l'activité du service. À la fin de la journée, certains cadres avouent ne pas savoir ce qu'ils ont fait dans leur journée, tant leur travail a été parcellisé, découpé, interrompu. Ils sont souvent incapables de se remémorer en détail cette journée : seuls les deux ou trois principaux problèmes traités, qu'ils soient prévus ou non, sont rappelés. Il existe d'ailleurs de grosses différences entre l'agenda prévu pour une journée de travail et le travail effectivement réalisé par les cadres, et ce, sans distinction de parcours professionnel.

## 4. Discussion-Conclusion

- 45 Au regard de la littérature, nous constatons que la vision du cadre dépend de la vision que l'on a du travail et de l'organisation du travail. Le travail des cadres de proximité dans cette administration se caractérise par une polyactivité (Bouffartigue, 2001 ; Bouffartigue et Bouteiller, 2006). Il s'agit d'une activité morcelée en micro tâches, souvent très brèves, qui se succèdent, se mêlent et s'interrompent continuellement. L'analyse de l'activité avec le recours aux chroniques d'activité construites à partir des observations du travail de huit cadres permet de capter la finesse de la variabilité de tâches et d'événements au cours de journées complètes de travail, et d'étayer ainsi les connaissances existantes sur le contenu de ce travail. La place de cette analyse détaillée sur l'activité d'encadrement se justifie au regard de la littérature, notamment gestionnaire, encore très concentrée sur la fonction du cadre, plutôt que sur le contenu même de son travail.
- 46 Notre étude propose une clé de lecture différente centrée sur l'activité sous le prisme des parcours professionnels en étudiant les reconfigurations des rapports au travail pour expliquer les injonctions contradictoires et les paradoxes. L'administration étudiée, au cœur de nombreux changements bouleversant les missions réalisées et le sens donné au métier, s'était questionnée vis-à-vis du positionnement de ses cadres de proximité, avec des enjeux de santé pour tous, cadres et agents. Notre étude a apporté des clés de lecture sur l'impact de l'expérience dans la tenue des missions par les cadres. En effet, les multiples tâches plus ou moins complexes nécessitent des compétences très variées pour répondre à la variabilité des situations de travail rencontrées par les cadres de proximité. Pourtant, en fonction des parcours professionnels, nous avons vu que ceux-ci se trouvent dans différentes configurations en maîtrisant ou pas les aspects techniques des métiers des agents qu'ils encadrent, et les aspects managériaux inhérents à leur fonction. À cela

s'ajoutent des dilemmes où ils arbitrent entre pilotage par la performance avec la présence d'indicateurs et proximité prescrite par leur fonction, entre recherche de performance et amélioration des conditions de vie au travail, entre régulation des priorités pour assurer le bon fonctionnement du service et leur propre responsabilité pécuniaire et personnelle. En fonction du mode de gestion adopté par les cadres, les distances au pilotage par la performance, et à l'activité de l'équipe, que prennent les cadres de proximité, varient d'un cadre à un autre, mais varient aussi spatialement et temporellement pour un même cadre. L'expérience se construit en fonction du parcours professionnel, de la connaissance acquise de l'activité des équipes encadrées : les cadres s'approprient ces distances, les refabrique en fonction des situations de travail rencontrées.

- 47 Notre étude montre que de nombreux paramètres entrent en compte dans la reconstruction de ce couple de distances/proximités : taille et type de service, présence d'adjoint ou d'agents expérimentés, constitution de réseaux... Des stratégies différentes sont ainsi mises en place par ces cadres, sans mutualisation de leurs pratiques. Discuter entre pairs de ces pratiques managériales, de cette construction d'équilibre entre distances et proximités est une piste à investiguer dans la reconfiguration des rapports au travail et l'enrichissement des parcours de travail. Les résultats présentés ici ont permis de poursuivre la recherche en s'orientant vers la mise en place d'ateliers réflexifs afin de favoriser les échanges de pratiques managériales entre cadres de proximité. Ce travail a également participé à raviver l'intérêt de cette administration qui, en prenant conscience de l'isolement de ces cadres de proximité, a décidé de travailler sur l'accompagnement des parcours de travail de l'ensemble de ses cadres.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Alber, A. (2013). Management et nouvelle gestion publique : limites et paradoxes de l'imitation du privé. *La nouvelle revue du travail*.
- Barabel, M., Meier, O. (2010). *Manager, les meilleures pratiques du management*. Ed. Dunod.
- Benchekroun, T.H., Bourgeois, F., Hubault, F. (2002). Comment aider l'encadrement de proximité à faire des arbitrages face à des situations à risques ? Dans, *Les évolutions de la prescription*, Congrès SELF, Aix-en-Provence, France.
- Benguigui, G., Griset, A., Monjardet, D. (1977). *La fonction d'encadrement*. Cereq, La Documentation française, Paris.
- Bouffartigue P. (2001). « La fonction d'encadrement » : de l'importance du travail dans l'étude des cadres. Colloque *Autour des travaux de G. Benguigui : Encadrer, surveiller, inventer*, Novembre.
- Bouffartigue, P., Bouteiller, J. (2006). Étudier le travail des cadres. Dans, *Être cadre, quel travail ?* ed Y.F., Livian, ANACT.
- Bureau, D., Mougeot, M., Studer, N. (2010). Mesurer la performance de la gestion publique à la lumière de l'analyse économique. *Revue française des affaires sociales*, 1, 2, 89-104.

- Cau-Bareille, D. (2010). Travail collectif et collectif de travail au fil de l'âge : des ressources et des contraintes. Dans, *La vie professionnelle*, eds C., Gaudart, A.F., Molinié, V., Pueyo, Ouvrage CREAPT.
- 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 processus continu*. Thèse de doctorat en ergonomie. CNAM, Paris.
- Carballeda, G., Garrigou, A. (2001). Derrière le « stress », un travail sous contraintes. Dans, *Cadres : la grande rupture*, ed P., Bouffartigue, pp. 89-104, La Découverte « Recherches ».
- Christensen, M., Yoshimi, H. (2003). Public Sector Performance Reporting : New Public Management and Contingency Theory Insight. *Government Auditing Review*, 10, 71-83.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*. INRA.
- De Terssac, G., Cambon, L. (1998). Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action. Séminaire DESUP-DESS 1998, *Ergonomie de l'encadrement*, Université de Paris 1.
- Dujarier, M.A., (2006). *L'idéal au travail*. PUF, Paris.
- Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. Dans, *Ergonomie constructive*, P., Falzon, PUF, Paris.
- Gaudart, C., Ledoux, E. (2013). Parcours de travail et développement. Dans, *Ergonomie constructive*, P., Falzon, PUF, Paris.
- Gaudart, C. (2000). Quand l'écran masque l'expérience : changement de logiciel et activité de travail dans un organisme de service. *PISTES*, 3, 1. <http://pistes.revues.org/3814>
- 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, Paris.
- Ghram, R., Fournier, C., Benchekroun, T.H., Khalfallah, T., Six F. (2009). Strategic decision making : work analysis of a company manager. 17th Congress of IEA, Beijing.
- Guilbert, L., Lancry, A. (2007). L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le Travail humain*, 4, 70, 313-342.
- Hood, C. (1995). The « New Public Management » in the 1980s : Variations on a Theme, *Accounting Organizations and Society*, 20, 2, 3, 93-109.
- Hubault, F. (2005). *Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? Dans Approches économiques de la prévention des risques professionnels*. DARES ANACT.
- Kletz, F., Lenay, O. (2008). Du statut au métier : l'encadrement y gagne-t-il en reconnaissance ? *Revue française d'administration publique*, 4, 128, 689-701.
- 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*. Thèse de doctorat en ergonomie. CNAM, Paris.
- Leplat, J., de Montmollin, M. (2001). *Les compétences en ergonomie*. Octares édition, Toulouse.
- Melnik, E. (2010). *Les réformes dans la fonction publique : une revue de littérature économique internationale*. Rapport de recherche pour la DGAFP.
- Mintzberg, H. (1973). *Le manager au quotidien - 10 rôles du cadre*. Ed. Eyrolles.
- Nosbonne, C. (2013). Le tournant managérial dans le secteur public européen : quelles conséquences sur l'action publique ? *La nouvelle revue du travail*, 2.

- Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. Dans, 5e Forum international sur *La performance globale de l'entreprise*, Tunis (Tunisie).
- Piney, C., Nascimento, A., Gaudart, C., Volkoff, S. (2012). Pilotage par la performance au quotidien dans un service public : quelle place pour les conditions de vie au travail ? Dans, *Innovation et travail : sens et valeurs du changement*, eds M.F., Dessaigne, T., Morlet, SELF, Lyon, France, 5-7 septembre.
- Piney, C. (2011). *Manager la performance au quotidien dans un service public : quelle place pour les conditions de vie au travail ?* Mémoire de master recherches, CNAM, Paris.
- Pollitt, C., Van Thiel, S., Homburg, V. (2007). New Public Management in Europe. *Management Online Review*, ESCP-EAP European School of Management.
- Quy Nguyen, H. (2001). *In praie of middle managers*. Harvard Business, 72-81.
- Six, F. (2000). Le travail des cadres : le point de vue de l'ergonomie. *26e Congrès national de médecine du travail*, Grand Lille, 6-9 juin.

## NOTES

1. Le terme conditions de vie au travail est utilisé ainsi dans notre terrain pour faire allusion aux conditions de travail et à la qualité de vie au travail. Nous le reprenons tel quel par la suite.

---

## RÉSUMÉS

Dans la fonction publique, le pilotage par la performance se diffuse, les réformes se succèdent et le travail des cadres comme celui des agents ne cesse d'évoluer. Les appropriations de ce système de pilotage sont diverses en matière de définition de la performance, de travail bien fait, de service rendu à l'usager et d'usage des indicateurs. Dans le cadre contraint de ce mode de pilotage, l'encadrement de proximité reçoit une prescription avant d'être lui-même prescripteur et se positionne entre travail prescrit, travail mesuré et travail réel. En fonction de son expérience, la prise de distance par rapport au pilotage par la performance d'une part et au travail réel des agents d'autre part est différente. L'objectif de l'étude est de caractériser l'activité des cadres de proximité et l'impact d'un mode de gestion sur les conditions de vie au travail. L'analyse qualitative proposée s'appuie sur l'analyse de l'activité des cadres : 12 entretiens avec des cadres de proximité, puis des observations ouvertes et systématiques de huit autres cadres de proximité de parcours professionnels variés et de structures encadrées différentes, au sein d'une administration française.

In the public service, performance-based management is spreading, reforms are following one after the other, and the work of managers like that of client service agents is changing continually. The ways of integrating performance-based management vary in terms of how performance, work well done, service provided to the user, and the use of indicators are defined. In the restrictive framework of performance-based management, first-line managers receive orders before in turn influencing employees, and must adopt a position between prescribed

work, measured work, and real work. Depending on their experience, the distance they take with regard to performance-based management on the one hand and, on the other, the client service agents' real work varies. The objective of this study is to characterize the work activity of first-line managers and the impact of a management method on work conditions. The proposed qualitative analysis is based on an examination of the managers' work activity: 12 interviews with first-line managers, followed by open and systematic observations of 8 other first-line managers with different careers and supervisory structures in a French administration service.

En el servicio público, la dirección basada en el desempeño se difunde, las reformas se suceden y el trabajo de los ejecutivos así como el de los agentes no deja de evolucionar. Las apropiaciones de este sistema de dirección son diversas en términos de definición del desempeño, de trabajo bien hecho, de servicio prestado a los usuarios y de la utilización de indicadores. En el marco forzado por la dirección basada en el desempeño, el ejecutivo de primera línea recibe una prescripción antes de ser el mismo prescriptor y se posiciona entre el trabajo prescrito, el trabajo medido y el trabajo real. En función de su experiencia, el distanciamiento en relación a la dirección basada en el desempeño de una parte y al trabajo real de los agentes de otra parte, es diferente. El objetivo del estudio es caracterizar la actividad de los ejecutivos de primera línea y el impacto de un modo de gestión sobre las condiciones de vida en el trabajo. El análisis cualitativo propuesto se basa en el análisis de la actividad de los ejecutivos: 12 entrevistas con ejecutivos de primera línea, seguidos de observaciones abiertas y sistemáticas a otros ocho ejecutivos de primera línea de diversos orígenes profesionales y de estructuras de supervisión diferentes, en el seno de una administración francesa.

## INDEX

**Palabras claves :** gestión, desempeño, calidad vida en el trabajo, experiencia

**Keywords :** management, performance, quality of life at work, experience

**Mots-clés :** management, performance, qualité de vie au travail, expérience

## AUTEURS

### CÉCILE PINEY

CRTD – Cnam équipe d'ergonomie, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France. CREAPT, 29 Promenade Michel Simon, 93166 Noisy-le-Grand, France

### CORINNE GAUDART

CREAPT, 29 Promenade Michel Simon, 93166 Noisy-le-Grand, France

### ADELAIDE NASCIMENTO

CRTD – Cnam équipe d'ergonomie, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

### SERGE VOLKOFF

CREAPT, 29 Promenade Michel Simon, 93166 Noisy-le-Grand, France